TIAGO MATTOS

VAI LÁ E FAZ

COMO EMPREENDER NA ERA DIGITAL E TIRAR IDEIAS DO PAPEL

PREFÁCIO DE RONY MEISLER

Fundador da Reserva

Belas Letras

VAI LÁ E FAZ

TIAGO MATTOS

VAI LÁ E FAZ

COMO EMPREENDER NA ERA DIGITAL E TIRAR IDEIAS DO PAPEL

Belas Letras

© 2017 Tiago Mattos

Editor
Gustavo Guertler

Coordenação editorial
Fernanda Fedrizzi

Revisão
Germano Weirich, Fernanda Fedrizzi e Gustavo Guertler

Capa e projeto gráfico
Celso Orlandin Jr.

Ilustrações
Fernando Volken Togni

Design dos gráficos
Gabriel Kolton

Foto da quarta capa
Maurício Thomsen

Produção de ebook
S2 Books

ISBN: 978-85-8174-366-0

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

[2017]
Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA BELAS LETRAS LTDA.
Rua Coronel Camisão, 167
Cep: 95020-420 – Caxias do Sul – RS
Fone: (54) 3025.3888 – www.belasletras.com.br

AOS MEUS PAIS, POR ME ENSINAREM QUE
A COMBINAÇÃO ENTRE EMPREENDEDORISMO E IMPACTO POSITIVO É A ÚNICA QUE VALE A PENA.

AOS MEUS IRMÃOS, POR SEREM UMA REFERÊNCIA EM TERMOS DE EMPREENDEDORISMO CONSCIENTE.

À MINHA ESPOSA, POR ME INSPIRAR
E POR PERMITIR QUE EU TENHA UMA VIDA MOTIVADA A DESAFIOS.

AOS MEUS SÓCIOS, POR ME ACEITAREM
DENTRO DE UMA REDE DE AMOR FRATERNAL.

SUMÁRIO

Capa

Folha de rosto

Créditos

Dedicatória

O que você vai encontrar neste livro

I. Landscape

II. Lógica industrial vs. Lógica digital

III. “Estética do fazer”: os seis vetores

IV. Estudo E: as sete descobertas que diferenciam empreendedores e não empreendedores

V. Vai lá e faz - Parte I: perguntas importantes para quem está começando a vida empreendedora

VI. Vai lá e faz - Parte II: impacto positivo e por que o mundo não precisa de mais uma empresa que só pensa em si

VII. Vai lá e faz - Parte III: saindo da ideia para um protótipo/mvp

VIII. Vai lá e faz - Parte IV: quando a gente dorme mvp e acorda com um projeto

IX. Vai lá e faz - Parte V: saindo do limbo do projeto e entrando na maturidade do negócio

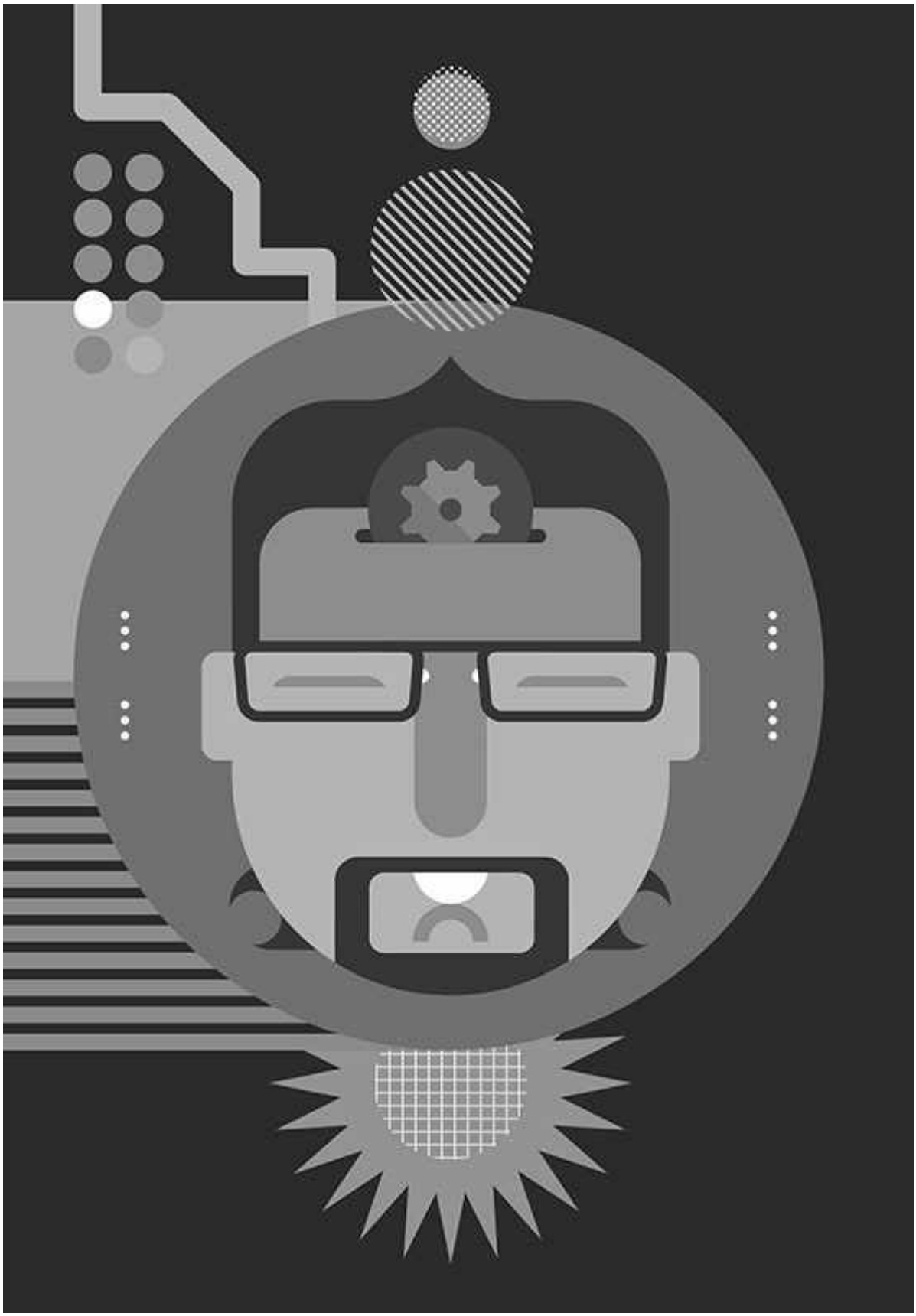
X. Vai lá e faz - Parte VI: construindo uma empresa (para que o propósito tenha alto impacto – e não dependa de você)

XI. Atitudes produtivas: como garantir que a sua pauta diária não assassine o seu VLEF

XII. A rede horizontal: Primeiras reflexões sobre o futuro do trabalho

Eternamente grato

Bibliografia



1. ESTE LIVRO É OBJETIVO.

UMA LEITURA DECIDIDA. UM CONVITE
AOS PONTOS NEVRÁLGICOS
DO EMPREENDEDORISMO.

ESCREVO COM BISTURI. NO BULLSHIT.

SEMPRE ACREDITEI QUE É MAIS BONITO SIMPLIFICAR O COMPLEXO DO QUE COMPLEXIFICAR O SIMPLES.

NÃO SERIA DIFERENTE AQUI.

MAS CONFESSO: MESMO COM ISSO EM MENTE, NÃO FIQUEI TOTALMENTE SATISFEITO.

COMO DISSE O FILÓSOFO E MATEMÁTICO BLAISE PASCAL: “SE TIVESSE MAIS TEMPO, TERIA ESCRITO UMA CARTA MENOR.”

2. ESTE LIVRO É DEMOCRÁTICO.

OU, PELO MENOS, SE PROPÕE A SER.

NÃO EXCLUI OS NOVATOS
DO EMPREENDEDORISMO (POR ISSO
A LONGA INTRODUÇÃO).

MAS TAMBÉM NÃO ENTEDIA OS EMPRESÁRIOS EXPERIENTES (QUE TALVEZ SE SURPREENDAM COM O CONTEÚDO QUE FLORESCE – ESPECIALMENTE DO MEIO PARA O FINAL).

3. ESTE LIVRO ESTÁ INACABADO.

É IMPORTANTE LEMBRAR QUE ESTE É UM RETRATO DA MINHA VISÃO EMPREENDEDORA NO DIA 6 DE FEVEREIRO DE 2017*.

A PARTIR DESTE MOMENTO, TUDO PODE MUDAR. E, SINCERAMENTE, ESPERO QUE MUDE.

TROCAR DE IDEIA É UM RECURSO NECESSÁRIO PARA A EVOLUÇÃO.

TROCAR DE IDEIA NÃO É UMA FRAQUEZA. É UMA GRANDEZA.

*O LIVRO FOI ORIGINALMENTE ESCRITO EM MARÇO DE 2015, E ESTA É UMA EDIÇÃO ATUALIZADA.

TUM TUM TUM
TUM TUM TUM

COSTUMO DIZER QUE APAIXONADOS PELA VIDA SE RECONHECEM PELOS OLHOS. EU SOU FÃ DO TIAGO PRINCIPALMENTE PORQUE MUITOS DOS PROJETOS DO TIAGO ME FAZEM PENSAR: "POR QUE CARGAS D'ÁGUA EU NÃO PENSEI NISSO ANTES?!"

Eu sou fã do Tiago porque ele tem uma enorme capacidade de legendar a contemporaneidade. Isso mesmo. São raras as pessoas que possuem a capacidade de explicar o inconsciente coletivo de maneira tão fácil e prática.

Ah! Eu também sou fã do Tiago porque ele não só tem ideias e as coloca de pé, mas principalmente porque ele descobriu muito cedo o poder do NÓS e o transformou em processo. O Tiago não monta empresas que fazem produtos para pessoas. Ele monta empresas com pessoas (quase todas sócias) que fazem produtos. Portanto, como fã, fiquei amarradão quando o Tiago me convidou para escrever este prefácio (para mim ele é o Seth Godin brasileiro) e parei para pensar sobre como nos conhecemos.

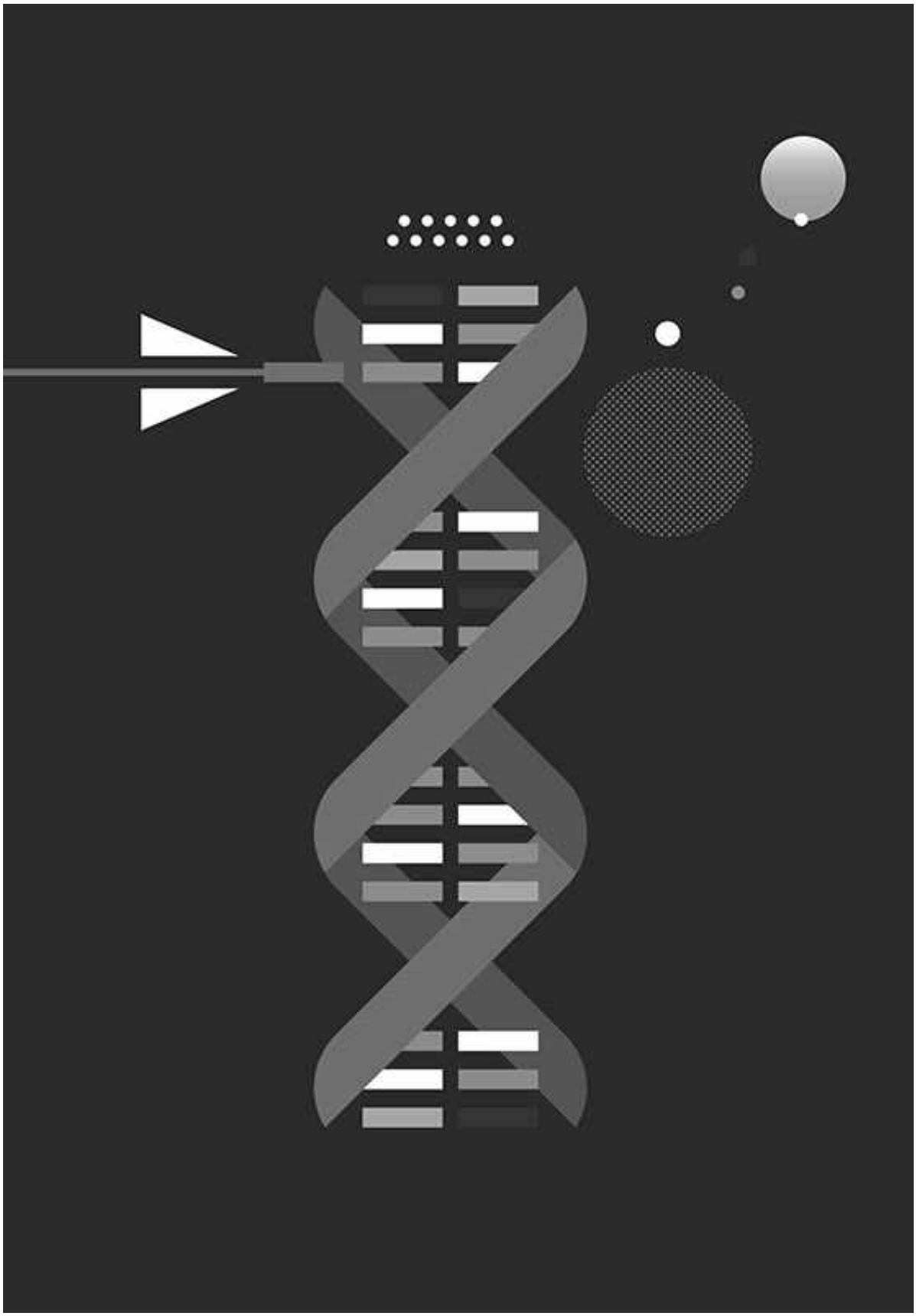
Me dei conta de que, apesar do enorme carinho e admiração mútua, nós nunca nos vimos pessoalmente. Seria louco, não fosse este lindo e vasto novo mundo no qual nos reconhecemos na vontade de viver pelo propósito muito além do que para as coisas.

Dito isto, reescrevo a primeira frase deste prefácio para a penúltima frase deste prefácio:

Apaixonados pela vida se reconhecem pelo coração!

Deu friozinho na barriga? Boa leitura!

Rony Meisler
Fundador da Reserva.



O QUE VOCÊ VAI ENCONTRAR NESTE LIVRO

A NATURALIDADE DE HOJE É O ABSURDO DO AMANHÃ

Num passado recente, a sociedade era dividida entre os livres, de pele alva, e os escravos, de tez escura.

Para a grande maioria das pessoas que viviam na época, dividir a cidadania pela cor da pele era uma circunstância que se aceitava – ou com naturalidade, ou com resignação. Fosse você casa-grande, fosse você senzala.

Como sociedade, não havia um inconsciente coletivo formado que questionasse com firmeza essa segregação. Os poucos que o faziam era na esfera privada – nunca pública. Brancos com medo do julgamento alheio. Negros com medo da possibilidade de retaliação.

Essa crença era acatada e passada para as gerações futuras, que continuariam a perpetuar um *mindset*: uns merecem liberdade. Outros, não.

Hoje, a sociedade adquiriu o nível de consciência necessário para condenar esse absurdo. Não por acaso, racismo é um crime inafiançável. Mas até a Lei Áurea, até 1888, era assim que vivíamos. Poucos tinham coragem de desafiar o *status quo*.

Como o racismo, podemos citar o voto feminino. Apesar de algumas pioneiras, o voto como direito adquirido só foi decretado em 1932. Até então, boa parte da sociedade entendia que esse era um contexto natural: homens votam; mulheres, não.

Não faz muito que a educação infantil era baseada na punição física. Pais agrediam os filhos com palmadas. Professores aplicavam castigos inconcebíveis para os dias de hoje, como ajoelhar no milho ou o uso da palmatória.

Hoje, só de imaginarmos a violência contra uma criança, a indignação é imediata.

Não faz muito que a sociedade se abriu para as diferentes condições sexuais. Se pensarmos que, há algumas décadas, qualquer coisa diferente da heterossexualidade era rapidamente taxada de doença, evoluímos. E muito.

Para você ter uma noção, apenas em maio de 1990 é que a Organização Mundial de Saúde retirou a homossexualidade do CID –

Classificação Internacional das Doenças Vigentes.

E o que dizer do Apartheid? Só a partir de 1994, com a eleição de Nelson Mandela, é que a África do Sul pôde enxergar um novo horizonte de igualdade à sua frente.

Estamos falando de mudanças muito recentes. A abolição veio há apenas 126 anos. O sufrágio feminino há 82. As mudanças no CID e a Revolução de Mandela há menos de 30.

O que nos leva a uma óbvia conclusão: as verdades de hoje viram os absurdos do amanhã.

Diferente de Claudio Ptolomeu – que garantia por A + B que a Terra era o centro do sistema solar, e só teve sua teoria contestada quatorze séculos mais tarde por Nicolau Copérnico – vivemos tempos em que novas ideias surgem a todo momento, com a capacidade de desmoronar verdades da noite para o dia.

E é com essa pretensão que proponho um questionamento: será que não estamos tratando com naturalidade a forma como estruturamos as empresas, os empregos e o trabalho?

Será que não estamos defendendo um modelo de que, daqui a alguns anos, vamos nos envergonhar (justamente pela sua natureza controladora)?

Será que não é hora de pensarmos em novas possibilidades?

Enquanto estivermos imersos em certezas, enquanto não considerarmos novas alternativas, continuaremos fazendo tudo como sempre foi.

Portanto, este livro é um convite a uma reflexão. Um convite a uma nova forma de enxergar a autonomia do ser humano, e – consequentemente – o empreendedorismo, a gestão e a vida profissional.

Este livro é um convite a experimentarmos um novo formato de trabalho.

Certamente para alguns soará absurdo.

Mas prefiro sempre ser o absurdo de hoje do que o absurdo do amanhã.

O FUTURO DAS EMPRESAS

A Revolução Digital nos fez despertar para uma nova consciência em todos os níveis da sociedade. Como não poderia deixar de ser, também afetou sensivelmente a consciência dos dois lados do balcão: tanto de empregados quanto dos empregadores.

Estamos diante de um efeito dominó que nos levará para a mudança mais radical na história do trabalho.

Num futuro próximo, não haverá empresas. Pelo menos, não como elas são hoje.

Seremos todos freelancers/autônomos/profissionais liberais. Você poderá exercer a atividade que bem entender. De manhã será professor, de tarde motorista, e à noite, músico.

Tudo vai depender do seu interesse, da sua capacidade e da boa e velha lei de mercado.

Para isso, os reguladores de hoje (diplomas e titulações) serão ainda mais fluidos, permitindo que você literalmente exerça milhares de atividades profissionais ao longo da vida.

Inclusive, essa é outra diferença. Não haverá profissões (condição estática), apenas atividades (condição fluida).

As empresas (estáticas) darão lugar a grupos de trabalho (fluidos), que se reunirão ao redor de propósitos comuns.

Eles durarão o tempo que fizer sentido para os participantes. E não o tempo que fizer sentido nos contratos e nas suas respectivas legislações.

Não haverá chefe ou contratante. As lideranças serão circunstanciais e rotativas, nunca fixas. Portanto, não haverá cargos (estáticos), mas funções momentâneas (fluidas).

O propósito e o legado serão os líderes invisíveis.

Todos os envolvidos serão sócios e entrarão em acordo preliminar para definir suas responsabilidades – e, por consequência, suas percentagens.

Será o fim das jornadas de trabalho de oito horas (estáticas) para uma auto-organização no formato que melhor servir ao grupo (fluido).

Seguindo os princípios da abundância, haverá um senso de concorrência muito diferente do que há hoje. A colaboração estará introjetada em todos nós e o prazer no trabalho será uma consequência natural.

As pessoas terão liberdade de abandonar o projeto no momento que desejarem, sem complicações com a lei, avisos prévios ou quaisquer outras burocracias.

E isso se aplicará a todos os quadrantes da sociedade, passando pela iniciativa privada, mas também pela esfera pública e pelas ONGs.

O sistema será dinâmico, criando muito mais oportunidades do que hoje – e permitindo que você experimente quantas atividades tiver vontade.

Todos nós teremos ainda mais liberdade e oportunidades para ir e vir.

E, apenas assim, cada indivíduo poderá realizar aquilo que lhe faz verdadeiramente feliz.

Esse cenário, que para alguns parece utópico, está mais perto do que parece. Em alguns ambientes, inclusive, já é realidade.

PORTANTO, TODOS SEREMOS EMPREENDEDORES

Mas a liberdade tem um preço. Teremos que nos acostumar com um novo tipo de organização, muito menos paternalista do que temos hoje.

Um sistema mais horizontal exige que todos tenham postura de dono.

Atuais funcionários terão que despertar a autogestão, capaz de realizar tarefas sem cobrança exterior.

Gerentes e diretores terão que aprender a trabalhar sem hierarquia, em organismos onde todos percebem-se empoderados.

Empreendedores têm o dever de derreter suas atuais estruturas empresariais em favor de modelos distribuídos. Mas, principalmente: têm o dever de compartilhar a sua consciência empreendedora – a capacidade de realizar – com aqueles que ainda não a possuem.

Essa é uma missão de todos.

Como disse o Prêmio Nobel Muhammad Yunus: “Todos somos empreendedores, mas muitos de nós ainda não tiveram a oportunidade de descobrir".

O CONCEITO DE EMPREENDEDOR

Empreendedor não significa, necessariamente, abrir uma empresa.

Empreendedor é aquele que não aceita a realidade de maneira resignada. Motivado pelo desejo de mudança para gerar impacto positivo no mundo, ele ajuda a coconstruir uma iniciativa.

O que é, como vai ser e o porquê da existência dessa iniciativa, só o empreendedor poderá dizer.

Minha definição de empreendedor é simples:

O indivíduo que tem consciência do seu empoderamento – por isso, assume com autonomia o rumo da sua vida – e constrói iniciativas que mudem a realidade para melhor.

***

Sobre *empoderamento*: todos nós já estamos empoderados. A questão é que, infelizmente, muitos ainda enxergam um mundo hierarquizado, onde uns valem mais do que os outros.

***

Sobre *autonomia*: de Kant a Piaget, a palavra autonomia sempre é recorrente entre os grandes pensadores. A melhor definição que consegui foi: “Autonomia é a capacidade de governar a si mesmo, numa escolha racional e emocional, com decisões conscientes e sabedoras das suas imediatas consequências, não determinadas por influências invisíveis como o medo, a pressão social ou a conformidade".

Portanto, o empreendedor é a pessoa que possui recursos emocionais suficientes para tomar as decisões pela sua própria cabeça.

E viver de forma plena, como ser humano consciente e capaz de se fazer feliz.

***

Sobre *construir uma iniciativa*: ela não precisa ser, necessariamente, profissional. Pode ser uma ONG que luta contra a fome, uma associação de pais que pretendem educar os próprios filhos, um grupo de estudos de filosofia – ou até coisas menos pretensiosas.

Mais importante do que a iniciativa é o *construir* – é o *fazer* –, e não aceitar de forma indiferente o mundo como ele é.

Entretanto, quando atingirmos um mundo horizontal, o simples fato de participar de iniciativas profissionais já significará coconstruí-las.

Ou seja: quando há ausência de hierarquia e todos são sócios, o simples fato de participar de um novo projeto já nos tornará automaticamente empreendedores.

***

Sobre *mudar a realidade para melhor*: a alienação pode fazer o ser humano insensível. Mas ao trazermos o indivíduo para um nível de consciência avançado, ele retoma à sua natureza generosa.

A verdadeira essência do empreendedorismo é a bondade.

DESAFIOS

Evidente que há muitos desafios para chegarmos lá. As desigualdades que existem na nossa sociedade não nos permitem imaginar uma transição no curto prazo.

Entretanto, como bom otimista, acredito na espécie humana. Somos hábeis em resolver problemas. Foi assim sempre e assim sempre será.

As evoluções tecnológicas dos últimos cem anos, que permitiram uma maior qualidade de vida da população em níveis universais, são um fenômeno sem precedentes.

Portanto, se de um lado existe receio, de outro existe esperança.

E quanto ao futuro, só conheço uma verdade. O futuro é implacável. Ele não chega ao mesmo tempo para todo mundo.

Mas, invariavelmente, chega.

O VLEF – VAI LÁ E FAZ

Ao longo da minha jornada empreendedora, descobri um sistema que funciona para os dois lados. Por um lado, desperta o empreendedorismo naqueles que ainda não o têm introjetado – ou seja: é um sistema que aumenta a sensação de empoderamento, a autonomia e a capacidade de tirar ideias do papel.

Por outro, transforma empresas altamente verticalizadas em estruturas mais horizontais.

Um ganha-ganha-ganha: onde o indivíduo, a organização e a rede como um todo saem no lucro.

OS SETE PASSOS DO VLEF

Quando você descobre o empreendedorismo, o caminho natural é você ficar inspirado – e da inspiração despertar uma vontade.

Ela não é uma ideia: é anterior à ideia.

A confusão é normal.

A vontade acompanhará você por muito tempo. E ela será a mola propulsora para você começar a ter os seus próprios devaneios.

Será que eu não devia abrir uma loja de brigadeiros?

E se eu montasse um café na garagem aqui de casa?

Como seria um brechó on-line, com crowdsourcing de roupas que as pessoas não usam mais?

Seguindo o caminho natural do empreendedor, é bem provável que você fique por um bom tempo assim: nesse vai-não-vai.

É muito possível que você tenha um *Eureka Moment* e ache que redescobriu a roda. Você se apaixonará por esta ideia e ficará com medo de contar para os outros.

E se alguém roubar?

Mas passados alguns dias, você verá que ela não era tão brilhante assim.

Como esta, você vai ter muitas boas ideias, que empolgam num

primeiro instante, mas que não sobrevivem a uma investigação mais profunda.

Até que um dia você se convence de que tem a resposta certa. E decide seguir em frente com ela: na saúde e na doença, até que a morte os separe.

***

Quando isso acontece, você entra na segunda fase do empreendedor.

A primeira é sair da vontade e ir para a ideia. Agora, você tem o desafio de fazer a sua ideia virar um protótipo/MVP.

Protótipo/MVP é quando você tira a ideia do papel e testa a sua hipótese. Isso pode acontecer em muitos níveis, dos mais sofisticados aos mais rudimentares.

Se você for um cara com foco no aprendizado, vai entender rápido o que tem que mudar, criar novos protótipos e fazer os ajustes necessários até que vire um projeto – a terceira fase do empreendedor.

***

A palavra projeto, que pode ser usada de muitas maneiras na língua portuguesa, aqui, neste livro, terá uma definição bem particular.

Projeto é quando o seu protótipo/MVP sai dos ciclos de laboratório e começa a operar em ciclos reais.

É quando ele, verdadeiramente, começa.

Porque se você pensa em vender camisetas, você está na fase da vontade.

Se você define que vai fazer uma coleção estampando frases engraçadas de figuras emblemáticas do futebol, como Higuita, Valderrama, Maradona e Romário, opa: você já tem uma ideia.

Se você pilota a sua primeira camiseta, com um tecido que ainda não é o valendo, só para ver o que os outros acham, ainda está no protótipo.

Agora, quando você negocia a matéria-prima, faz o layout das frases, fecha com a gráfica, divulga sua coleção no Facebook – e começa a

rodar esses ciclos sistematicamente –, aí o bolo entrou no forno. Aí, você tem um projeto.

***

Se existe uma confusão entre a vontade e a ideia, ela acontece quase na mesma grandeza aqui.

Muita gente tem só o caderninho de receitas, mas ainda não tirou a batedeira do armário, não foi comprar fermento, não quebrou os ovos.

Projeto é quando você sai do Powerpoint e começa a fazer a coisa andar, mesmo que informalmente.

Agora: no início, existe tanto investimento, tanta barreira, tanto urubu ao redor que demora um pouco até a conta fechar no azul. Ainda mais se você estiver tocando o seu projeto no paralelo.

Ao mesmo tempo, poucas coisas trazem mais felicidade a um jovem empreendedor do que fechar um Excel no positivo pela primeira vez.

***

Enquanto as coisas estiverem assim, dando prejuízo, ou só se pagando, ele ainda é projeto. Só quando der lucro é que vira um negócio.

E é assim que vamos encará-lo neste livro. Sempre que falarmos em negócio, saiba que estamos falando de um projeto que começou a dar resultado.

Pois se começar a pingar legal todo mês, daqui a pouco você pede as contas de onde está trabalhando para investir naquilo que é seu.

Nessa hora, empreendedor e empreendimento se misturam totalmente. Médico e monstro costumam virar uma coisa só. Você vai trabalhar bastante. Vai gastar boa parte do seu tempo livre operando a estrutura.

É um período visceral, de envolvimento *full time*, de paixão plena.

Mas, por mais apaixonado que seja, chega uma hora que você precisa organizar a casa. Você tem que estruturar as coisas para, numa eventualidade, até deixar o dia a dia e ficar só na estratégia.

Este é um desafio comum: como faço para sair da operação e deixar

o negócio rodando sozinho?

***

Aí estamos falando de cachorro grande. A quinta etapa do jovem empreendedor é fazer o seu negócio virar uma empresa.

Empresa, aqui, também vai ter um conceito bem particular. É quando o organismo está organizado e anda sozinho, sem perder o padrão de qualidade, e sem precisar das lideranças na operação.

Em outras palavras: é aquele momento em que, se você morrer, o negócio não morre junto.

Claro: se existe confusão entre vontade e ideia, entre ideia e projeto, entre projeto e negócio, não se espante. Aqui acontece a mesma coisa.

Muitos empreendedores acham que têm uma empresa quando, na verdade, têm um negócio.

Enquanto eles estão ali, com a barriga no balcão, a coisa anda bem. Mas é só tirar trinta dias de férias para degringolar de vez.

***

Por fim, o estado da arte do empreendedorismo é quando você consegue transformar o seu protótipo/projeto/negócio/empresa em um organismo distribuído, interdependente e baseado na autogestão.

Este é o ponto do livro do qual acredito que até empresários experientes podem tirar aprendizados.

A TRANSIÇÃO

Fazer com que empresas se transformem em redes distribuídas não é algo simples.

Principalmente porque as atuais métricas de sucesso estão (pelo menos na minha opinião) bastante equivocadas.

Quando você segue um mapa que está virado de cabeça para baixo, a tendência é ir para o lado contrário de onde se quer chegar.

O novo paradigma, que já roda em algumas organizações, ainda não roda na sociedade como um todo. Mas há de rodar.

A transição começa pela mudança de consciência, e por um novo entendimento dos papéis das empresas.

Um deles: toda empresa passa a ser, além de tudo o que é, também uma aceleradora de empreendedores.

Não uma aceleradora de empreendimentos (focada em *spin-offs*). Uma aceleradora de empreendedores (focada nas pessoas).

Com isso, as lideranças ganham uma missão extra: oferecer mentoria aos menos experientes. Para que, no menor tempo possível, possam se perceber empoderados e enxergar os próprios limitadores. Os próprios grilhões.

Citando o poeta A. Jodorowsky: "Pássaros criados em gaiolas acreditam que voar é uma doença."

O empreendedor contemporâneo não apenas abre gaiolas, como faz com que os pássaros percebam que voar é natural.

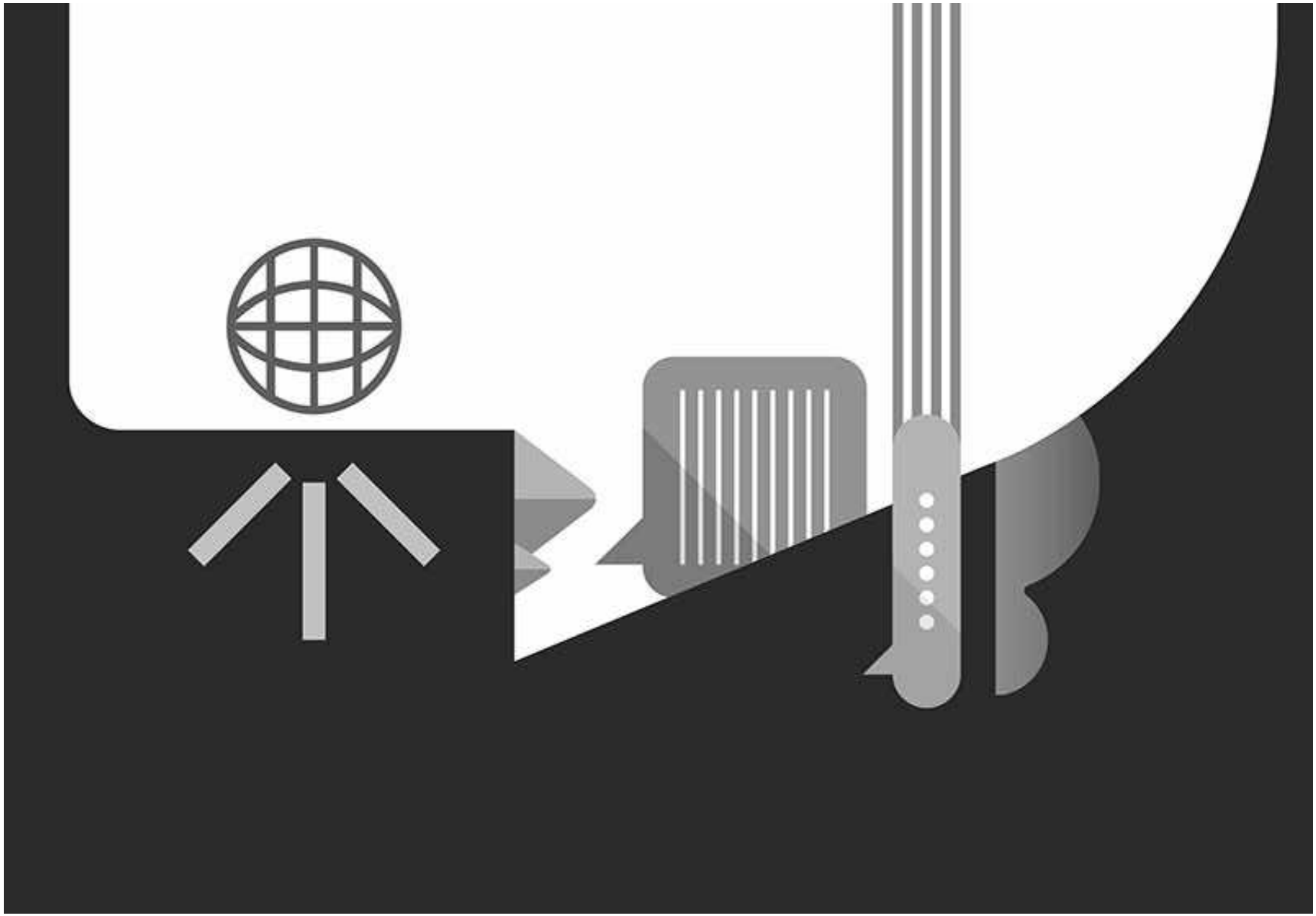
Mas, principalmente: empreendedores contemporâneos não se sentem ameaçados com essa grande revoada.

UTOPIA POSSÍVEL

Hoje, faço parte de uma rede horizontal, que opera nos princípios de um organismo com absoluta autogestão, lideranças circunstanciais, sustentabilidade financeira e sob a liderança invisível de um propósito comum.

Sou um privilegiado por fazer parte desse organismo e por ter feito tantas descobertas ao longo da minha curta trajetória empreendedora.

É essa história que quero dividir com você.



1 LANDSCAPE

"O MUNDO MUDOU" VIROU UM CLICHÊ

Quanto mais participo de congressos, fóruns, simpósios, palestras, mais ouço uma frase.

O mundo mudou.

Pode vir de palestrantes experientes, de novatos, do mestre de cerimônias ou até da plateia, quando se abre para perguntas.

O mundo mudou.

Isso se a frase não estiver escancarada no título do evento.

O mundo mudou.

Você já se deu conta do quanto repetimos esse bordão? E quando digo repetimos, é porque você provavelmente também repete.

Repare. Essa frase virou o mantra da vida contemporânea.

Seja quando falamos de um novo aplicativo para celular, dos relacionamentos mais livres, da postura mais participativa nas mídias sociais, ou do seu filho achando que a televisão é uma tela *touchscreen*.

O mundo mudou virou um clichê.

E fica ainda mais clichê quando esquecemos de fazer uma pergunta que está intimamente ligada a essa afirmação.

O QUE MUDOU, AFINAL?

Se dizer que *o mundo mudou* é discurso de muitos, responder *o que mudou* é uma tarefa que poucos se aventuraram a enfrentar.

Essa é uma questão extremamente complexa. E com pelo menos três agravantes.

Primeiro: porque *o mundo não mudou*. O mundo *está mudando*. O fenômeno se modifica a cada dia.

Como vamos analisar o que está acontecendo, se *acontecendo* é um verbo no gerúndio, não no pretérito perfeito?

Como tirar uma fotografia de algo que muda entre o instante do nosso olhar e o clique da câmera?

Segundo motivo: porque estamos dentro do fenômeno e somos parte

relevante dele.

Como podemos entender o contexto se somos o seu resultado? Se ele nos transforma a cada segundo e altera constantemente a nossa percepção da realidade?

Como podemos sair da posição de objeto para a de observador?

Terceiro motivo: como não cometer um erro de avaliação, quando – ao que tudo indica – o fenômeno está só começando?

Como dar a dimensão exata do mar, se estamos surfando uma onda que mal se formou?

SE O MUNDO MUDOU, A CAUTELA EXIGE DISTANCIAMENTO HISTÓRICO

A experiência nos mostra que, nesses casos, é preciso esperar um pouco.

Só com o passar dos anos é que vamos conseguir separar o que realmente foi emblemático. E o que foi apenas fugaz, temporário, efêmero.

A história nos mostra que, ao fazer essa separação de forma simplista, podemos confundir correlação com causalidade.

Em outras palavras: podemos julgar, de forma equivocada, que um determinado evento é o causador de outro. Quando, na verdade, eles estão apenas conectados sem relação de causa e efeito.

ENTENDENDO MELHOR CORRELAÇÃO E CAUSALIDADE

As novas abordagens econômicas encontradas em títulos como *Freakonomics* e *The Why Axis* nos ajudam a entender bem essa diferença.

E se eu dissesse para você que, numa determinada cidade, toda vez que há um aumento significativo do número de venda de picolés, há um aumento proporcional no número de afogamentos?

Essa estatística é real. E pode até enganar as pessoas mais

desatentas. Inclusive, se você é do time dos paranoicos e conspiratórios, já deve estar pensando:

Picolés distraem as pessoas, que acabam se afogando?

O sabor morango causa congestão?

Ou será que há uma remessa de picolés alucinógenos no mercado?

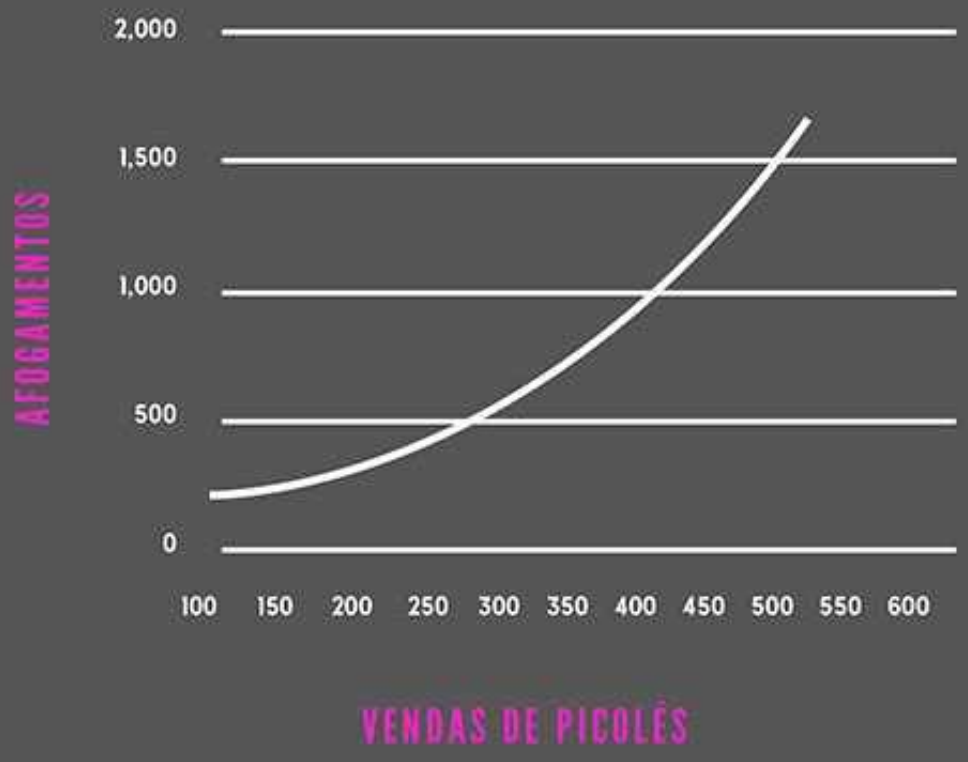
O que causa confusão é que, na verdade, a ligação entre os dois indicadores não é de causa e efeito. É apenas uma correlação.

Como assim? Simples: no verão, vendem-se mais picolés. Assim como, no verão, aumentam os banhos em rios, açudes, piscinas e mar. É natural que também aumentem os afogamentos.

Moral da história: se queremos entender o que está mudando no mundo, o mais sensato é aguardarmos com paciência o distanciamento histórico.

Só assim vai emergir uma análise criteriosa, em que esses dois vetores – correlação e causalidade – não se confundam.

RELAÇÃO ENTRE AS VENDAS DE PICOLÉS E AFOGAMENTOS



NÃO ME ENROLA. AFINAL, O QUE MUDOU?

OK, OK. Você venceu.

Você não está aqui para ver mais um cara dizer que *o mundo mudou* e se dar por satisfeito.

Eu não me daria.

Portanto, vou tentar avançar na discussão na busca por uma explicação simples – não simplista.

Não precisamos deixar o tema mais confuso do que já é.

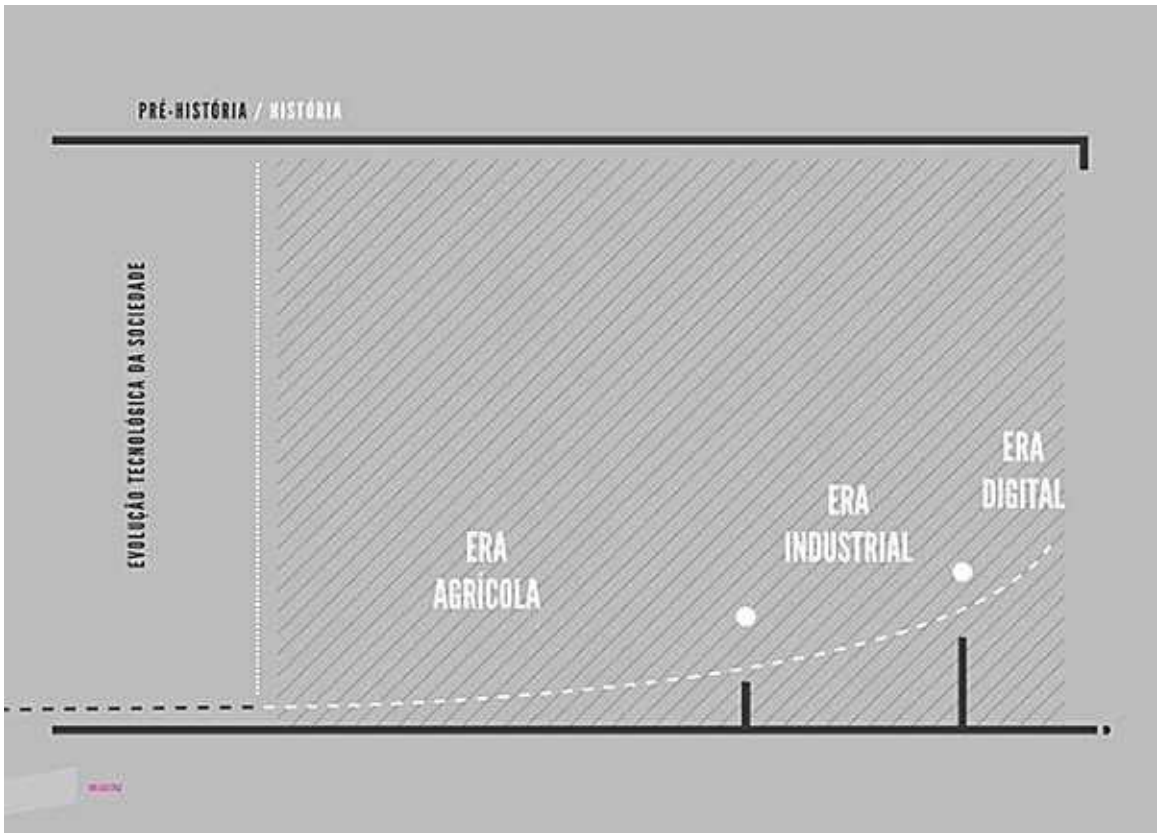
A resposta que trago não nasceu da minha cabeça. Não foi uma epifania individual. Pelo contrário: foi resultado da detecção de padrões dentro de uma grande inteligência coletiva.

Talvez ela pareça quase tão óbvia quanto *o mundo mudou.* Mas não é.



ESTAMOS VIVENDO UMA "MUDANÇA DE ERA".

ESTAMOS PASSANDO PELA TERCEIRA GRANDE ERA DA HISTÓRIA DO *HOMO SAPIENS*.


PRÉ-HISTÓRIA / HISTÓRIA
EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA DA SOCIEDADE
ERA AGRÍCOLA
ERA INDUSTRIAL
ERA DIGITAL

NÃO ESTAMOS PASSANDO POR UMA ERA DE MUDANÇAS. ESTAMOS PASSANDO POR UMA MUDANÇA DE ERA. ISSO, QUE PARECE UM SIMPLES JOGO DE PALAVRAS, DÁ UMA DIMENSÃO MAIS PRECISA DO FENÔMENO. NÃO ESTAMOS MUDANDO DE RUA, DE BAIRRO, DE CIDADE, DE PAÍS, DE PLANETA. ESTAMOS MUDANDO DE UNIVERSO. ESTAMOS DIANTE DE UMA REVOLUÇÃO. E UMA REVOLUÇÃO MUDA ABSOLUTAMENTE TUDO.

UMA NOVA ERA

Existem muitas formas de dividir a história da humanidade.

De todas elas, gosto da que nos separa em três grandes Eras.

A Agrícola, a Industrial e a da Informação/Digital.

Essa divisão pode ser vista, por exemplo, no clássico *A Terceira Onda*, de Alvin Toffler.

O autor divide o nosso tempo em três grandes ondas: até a revolução agrícola, da revolução agrícola à revolução industrial e da revolução industrial em diante.

Como o livro é de 1980 (e a internet ainda não havia sido lançada comercialmente para o grande público), Toffler batizou esse terceiro cenário de "Era da Informação".

Com o tempo, Toffler começou a referenciá-las – a "informação" e a "internet" – quase como se fossem uma coisa só.

Toffler havia previsto a onda, mas não o seu nome (está aí uma prova do poder do distanciamento histórico).

Alvin Toffler viu o que poucos tinham visto até então.

Mas não foi o único a falar sobre isso.

O QUE A PRÓPRIA REVOLUÇÃO DIGITAL FALA SOBRE A NOVA ERA

Já que estamos falando de uma mudança de Era, que tal mudarmos também a nossa fonte de consulta?

Que tal, em vez de irmos para os livros de negócios, gestão e história, nós olharmos para dentro do próprio fenômeno?

E se nós, por exemplo, consultássemos a Wikipédia para ver o que ela diz a respeito?

Pois quando você clica no link em inglês para *Revolução Digital*, você encontra: "Análoga à Revolução Agrícola e à Revolução Industrial, a Revolução Digital marca o início da Era da Informação."

Ou seja: a Wikipédia, uma das manifestações mais interessantes desse momento em que vivemos, também divide a história da humanidade sob esse mesmo paradigma.

Agrícola, Industrial e Digital.

AS TRANSIÇÕES DE ERAS

John Durant, autor do *The Paleo Manifesto*, é outro que pensa da mesma maneira.

Ele divide a vida humana em cinco grandes Eras: duas na pré-história (Animal e Paleolítica) e três na história (Agrícola, Industrial e Era da Informação).

Durant é mais um que se juntou ao time.

Gosto da forma como Durant enxerga a transição das Eras, sempre associada a uma grande revolução.

Da Animal para a Paleolítica, tivemos a ascensão dos grandes cérebros.

Da Paleolítica para a Agrícola, emergem os métodos agrários e nasce a Cultura.

Da Agrícola para a Industrial, há o domínio dos métodos de fabricação em larga escala.

E da Industrial para a Informação, vemos a proliferação dos computadores.

NÃO É A ÚNICA. MAS É

Alvin Toffler não é unanimidade. A Wikipédia não é unanimidade. John Durant não é unanimidade.

E todos os outros pensadores que concordam com esse ponto de vista também não são.

Portanto, essa não é uma verdade absoluta.

Mas, pelo fato de não ser absoluta, não significa que não seja verdade.

É um olhar, dentre os muitos possíveis, para explicar o que estamos vivendo.

Essa é a lente que sugiro que você use a partir de agora.

É com ela que vamos navegar daqui para a frente.

E ESSA CURVA AÍ?

Se você olhar o gráfico das revoluções, vai ver que o eixo Y (evolução tecnológica da sociedade) muda sua inclinação a cada nova Era.

Isso indica uma aceleração tecnológica, que explicaremos mais adiante.

Mas o *spoiler* está dado. Não é apenas uma mundança de Era. É uma mudança na sua velocidade também.

NO FRIGIR DOS OVOS, O QUE TUDO ISSO SIGNIFICA?

Significa que só tivemos três grandes Eras na história da humanidade.

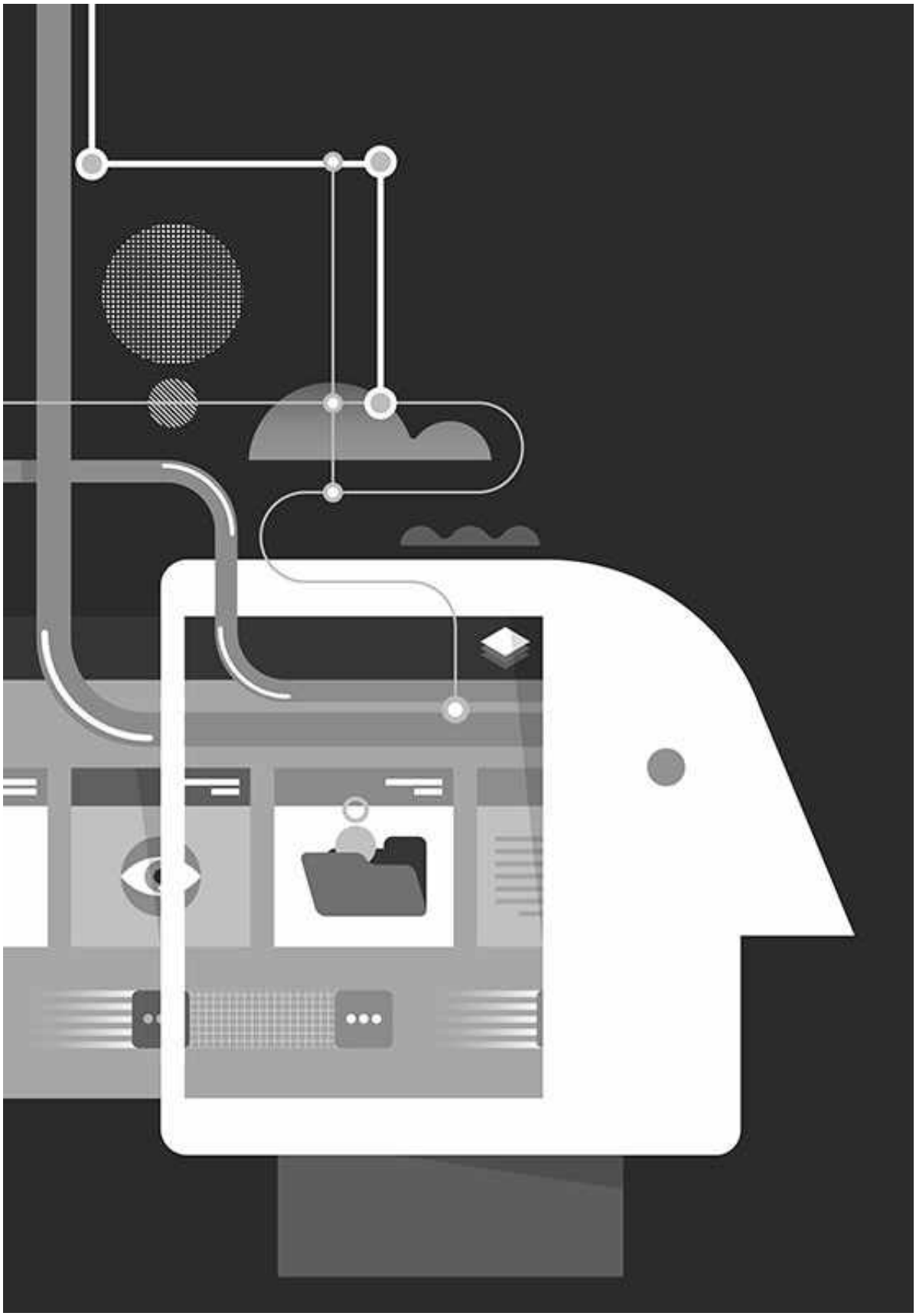
Sendo assim, em apenas duas oportunidades tivemos que enfrentar transformações tão radicais.

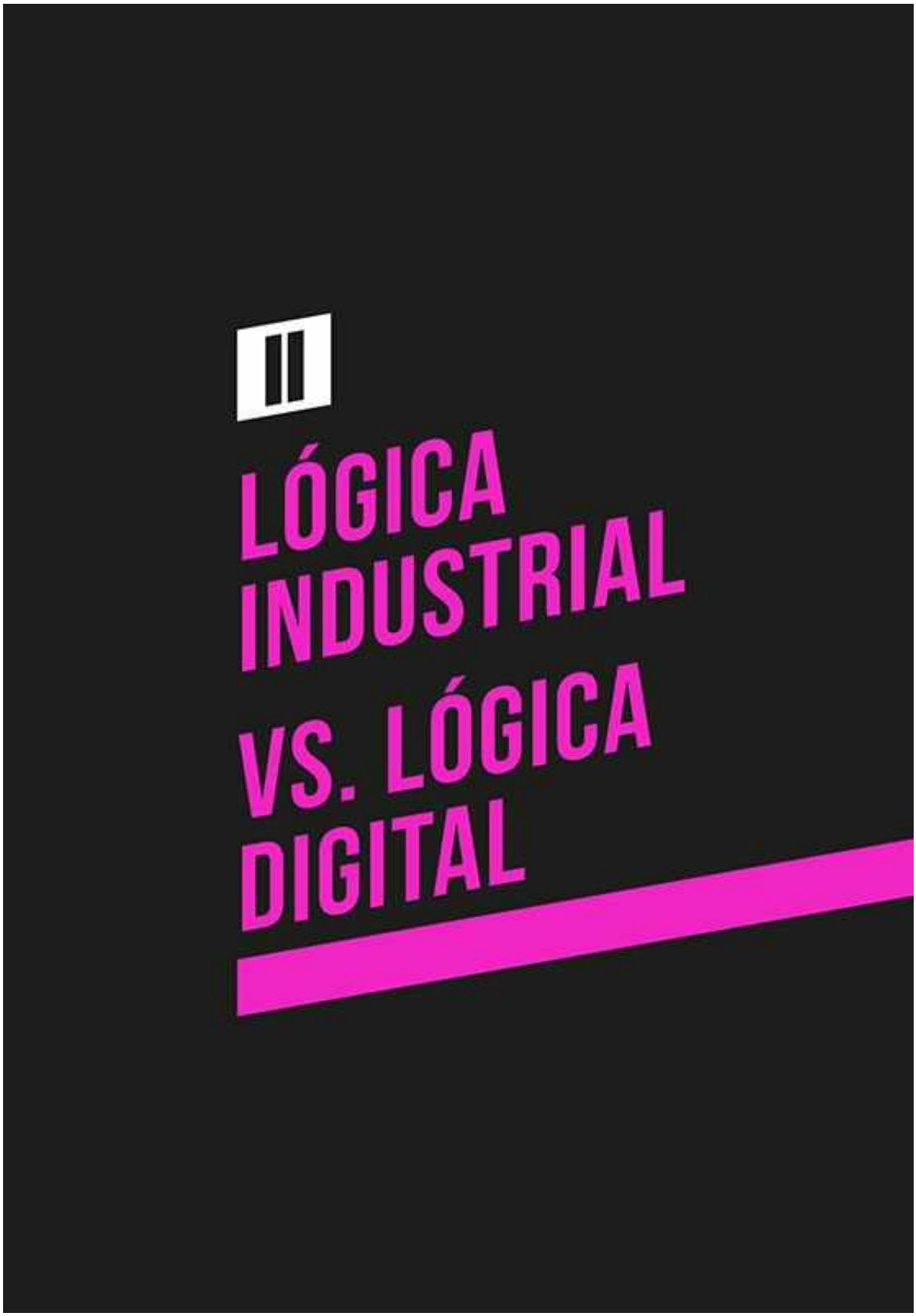
Significa que só nesses dois momentos da nossa história fomos educados para operar num sistema, mas tivemos que – por conta própria – aprender a operar em outro.

O hardware da sociedade em que vivemos é totalmente industrial, enquanto o software que já está rodando em muitos de nós já é digital.

E sabe o que acontece quando você roda um software atualizado num computador antigo?

Dá pau.




II
LÓGICA INDUSTRIAL VS. LÓGICA DIGITAL

A LINHA DE MONTAGEM

Todos nós conhecemos o arquétipo da linha de montagem. Pessoas perfiladas, lado a lado, em frente a uma esteira.

A matéria-prima chega ao primeiro trabalhador, que executa sua tarefa e a passa adiante.

O seu colega pega a matéria-prima (levemente transformada) e acrescenta mais modificações.

E assim segue, passando de mão em mão, sofrendo cada vez mais interferências. Até que, na última etapa, o que era matéria-prima vira um produto finalizado, pronto para a prateleira.

Sejam pessoas ou máquinas, seja o número de interações que a matéria-prima receba, seja o estado inicial e o final, a lógica não muda muito.

E é com essa lógica que devemos ter cuidado.

PENSAMENTO INDUSTRIAL: LINEAR

Hoje, com distanciamento histórico, é fácil entender o pensamento industrial.

Ele é linear. Além da óbvia analogia com a linha de montagem em si, ele sugere uma evolução linear.

Depois da etapa um, vem a etapa dois. Depois da etapa dois, vem a etapa três. E assim por diante.

A própria ascensão dentro da indústria responde ao mesmo *mindset*. Do chão de fábrica você passa a supervisor, de supervisor a gerente, de gerente a diretor e de diretor a dono.

O combustível do pensamento industrial é uma linha, e sempre será.

PENSAMENTO INDUSTRIAL: REPETITIVO

Cada pessoa realiza uma única tarefa, e se torna um especialista naquela função.

Quanto mais vezes executar a mesma atividade, mais hábil ela se tornará e mais rapidamente passará o produto adiante.

E como no nascedouro da Revolução Industrial 80% do trabalho era manual/mecânico, obviamente que velocidade determinava quantidade.

Mais lucro ao dono da fábrica, mais tapinhas nas costas.

Em outras palavras: executar tarefas repetidas no trabalho, se não é uma invenção da Era Industrial, é uma herança que foi claramente reforçada pela forma como o trabalho acontecia na época.

PENSAMENTO INDUSTRIAL: SEGMENTADO

Cada tarefa é feita por uma pessoa ou por um grupo de pessoas.

Elas são separadas em sessões ou departamentos e ficam responsáveis por uma parte específica do processo.

Não há fluxo entre grupos, a não ser entre aqueles que têm conexão direta por força da linha de montagem.

Se você está na quarta etapa do processo, terá interação com os grupos três (anterior) e cinco (posterior). Nunca com os outros.

Como herança, ficou a rígida departamentalização das empresas de hoje.

Especialistas de uma área ficam agrupados numa mesma sala, isolados, e interagem muito pouco com as diversas etapas do trabalho.

O fluxo é artificial, não orgânico.

PENSAMENTO INDUSTRIAL: PREVISÍVEL

Como a linha de montagem é toda fracionada, assim que a matéria-prima entra no seu departamento, você sabe exatamente como vai recebê-la.

E como as tarefas que você vai realizar são muito específicas, você também sabe exatamente como ela será entregue ao próximo.

Você sabe que, se não recebê-la dentro do padrão previsto, não poderá realizar a sua parte do processo.

Também sabe que, se não fizer bem a sua atividade, não há como dar continuidade à produção.

E se você parar para pensar, sabe exatamente o que vai acontecer em cada segmento da linha de montagem.

É tudo muito previsível, tanto nas etapas anteriores como posteriores à sua.

UMA REVOLUÇÃO SILENCIOSA

Você deve imaginar que, com a ascensão da Revolução Industrial, a necessidade de mão de obra também cresceu.

As fábricas precisavam de um grande contingente para operar na linha de montagem.

Como garantir que as pessoas que, até então, trabalhavam na economia agrária, agora passassem a responder a um novo *mindset*?

Linear, repetitivo, segmentado e previsível?

PENSAMENTO INDUSTRIAL: LINEAR, REPETITIVO, SEGMENTADO E PREVISÍVEL. PRESTE MUITA ATENÇÃO NESSAS QUATRO PALAVRINHAS. VAMOS REPETI-LAS À EXAUSTÃO.

E ASSIM SE CONSOLIDOU UM SISTEMA: A EDUCAÇÃO PÚBLICA, MASSIFICADA E GRATUITA

Coincidentemente, a escola como conhecemos hoje (tradicional, massificada, pública e gratuita) nasceu na mesma época.

Em seu livro *Libertando o poder criativo*, Sir Ken Robinson explica como tudo começou.

Foi só a partir de 1860 que países da Europa, além de alguns estados dos EUA, começaram a implantar um sistema público de educação. Até então, apenas raras exceções (como a Prússia, em alguns estados germânicos do norte e nos reinos escandinavos) tinham índices de alfabetização aceitáveis.

Na Europa, a pioneira foi a Hungria, em 1868. Depois vieram Áustria, Inglaterra, Suíça, Holanda, Itália e Bélgica – pela ordem: 1869, 1870, 1874, 1876, 1877 e 1879. Já nos EUA, a partir de 1865, alguns estados do Sul já contavam com esse tipo de abordagem.

E, não por coincidência, ele foi moldado para responder às demandas da época. Recém floresciam os filhos da Revolução Industrial.

O sistema público de educação massificada e gratuita tinha como objetivo saciar os anseios da classe média – e da sociedade industrializada que ela construía. Servia também como oportunidade para as classes operárias emergentes, recém-chegadas às grandes cidades.

Em outras palavras: esse sistema de educação deveria disseminar uma forma de pensamento, um software, um *modus operandi*. Especialmente nos mais jovens, que deveriam garantir a sobrevivência do sistema industrial.

PERCEBA AS COINCIDÊNCIAS

A escola tradicional, massificada, pública e gratuita tem algumas ferramentas de controle que lembram muito uma fábrica.

Tem uniforme. *Como uma fábrica.*

Tem horário de entrada e saída. *Como uma fábrica*.

Tem apito para a entrada e saída. *Como uma fábrica*.

Tem tarefas sistematicamente repetitivas. *Como uma fábrica*.

Tem os estudantes distribuídos em linhas dentro da sala de aula. *Como uma fábrica*.

Tem o espelho de classe e o posicionamento definido. *Como uma fábrica*.

Tem um crescimento linear – série após série. *Como uma fábrica*.

Tem disciplinas desconectadas – física não tem nada a ver com artes, que não tem nenhuma relação com educação física. *Como uma fábrica*.

Tem um mesmo grupo de pessoas que diariamente convive num mesmo espaço, sob supervisão permanente de uma autoridade. *Como uma fábrica*.

Tem um adestramento através do comando/controle. *Como uma fábrica*.

E não é de se estranhar. Afinal, era esse o intuito do sistema de educação tradicional, pública, massificada e gratuita: ser uma fábrica de pessoas que estivessem aptas a trabalhar em fábricas.

OPERÁRIOS OU ACADÊMICOS

Na sociedade industrial, 80% da força de trabalho era manual e apenas 20% administrativa ou especializada.

O sistema era simples. A escola básica garantia, como o próprio nome diz, o básico. Boa parte abandonava os estudos aí, para se juntar à força de trabalho.

Naturalmente, sem qualificações intelectuais, caíam no grande funil da força manual.

O grupo que seguia em frente frequentava o ensino médio. Uma grande parcela optava pelo ensino técnico, que os formaria para as tarefas industriais.

E só uma parcela menor é que alcançava as escolas acadêmicas, que as levariam mais tarde para um aprofundamento na universidade.

Não fica difícil concluir: a missão do sistema de educação pública e massificada atingia seu objetivo com louvor.

O QUE ESTAVA ESCRITO NAS ENTRELINHAS DO SEU DIPLOMA

Se você estudou numa escola tradicional, pública, gratuita e massificada, o seu diploma esconde nas entrelinhas:

Parabéns. Você passou treze anos executando muito bem o nosso treinamento. Agora, você está apto a realizar tarefas lineares, repetitivas, segmentadas e previsíveis.

E como grande parte das demais escolas se baseiam nesse modelo, é bem possível que os alunos de outras instituições de ensino também tenham passado por esse mesmo processo.

É duro admitir. Mas faça uma reflexão e seja honesto consigo mesmo.

Apesar da culpa não ser sua, a escola o preparou para um mundo que não existe mais.

Portanto, está na hora de reaprender.

(Inclusive, essa deveria ser uma disciplina obrigatória nas instituições que realmente se preocupam com a formação de um indivíduo – não de um operário. Aprender a aprender/desaprender/reaprender.)

SE VOCÊ NÃO ACREDITA EM MIM, ACREDITE EM EINSTEIN

Para encerrar, me apoio no trecho de um famoso discurso de Albert Einstein:

Quando você ensinará seus filhos a questionar a vida, os dogmas, as mentiras e as farsas que o Estado e a educação contemporânea lhes injetam nas veias à força? Eu prefiro uma criança rebelde, crítica, criativa e autônoma em lugar dessas pobres criaturas domesticadas.

Com essa colocação, encerro o meu caso, Meritíssimo.

PENSAMENTO DIGITAL: NÃO LINEAR

Basta olhar ao redor para ver um mundo muito diferente. Um mundo não linear, conectado, multidisciplinar e exponencialmente imprevisível.

Não linear porque os assuntos se misturam e se recombinam.

Recebemos uma mensagem pelo WhatsApp, respondemos pelo Facebook, recebemos a tréplica por e-mail. Um artigo na timeline nos leva para um vídeo que nos leva para um livro que nos devolve novamente para o artigo – agora, em outro ponto.

Se o capítulo dois está chato, pulamos. Começamos uma coisa e terminamos em outra, sem necessariamente seguir uma ordem. Criamos o nosso próprio *storytelling*. [1]

O mundo é um buffet quase infinito. Num passado distante era no controle remoto. Num passado recente, o ALT+TAB do computador. E hoje em dia, no *touchscreen* do tablet.

O remix e o copy+paste são fenômenos estabelecidos na cultura de hoje.

E o que era para ser formatado e linear abriu espaço para a auto-curadoria e a customização – de um jeito que nenhum de nós poderia prever.

PENSAMENTO DIGITAL: MULTIDISCIPLINAR

Como explicou com maestria o estudo *We All Want to Be Young*, da empresa de pesquisas Box1824, vivemos numa época em que não basta aceitar as diferenças.

Temos que celebrar as diferenças.

Se na minha infância nós éramos estereotipados e rotulados como surfistas, skatistas, metaleiros, pagodeiros ou mauricinhos, hoje nos aceitamos como seres hipercomplexos.

Você pode ser muitas coisas ao mesmo tempo, porque essa é a natureza humana.

Me parece muito estranho quando alguém pergunta *o que você faz?* e a pessoa responde *sou professor*.

Porque faço muito mais do que isso. Gosto de escrever poesia, fazer mashup, customizar roupas, decorar ambientes, viajar pelo mundo, cozinhar sem receita, analisar futebol, estudar o comportamento humano e pensar sobre o futuro.

Essas são apenas algumas das atividades que, juntas, me definem. E me definem muito mais do que o reducionismo de *professor*, *médico* ou *arquiteto*.

AINDA SOBRE MULTIDISCIPLINARIDADE

Zygmunt Bauman, no livro *Modernidade Líquida*, escancara como pensávamos de um jeito sólido e passamos a conviver numa realidade mais fluida.

A família, que tinha seu formato predefinido, com pai, mãe e filhos, se liquefez e deu espaço para casais do mesmo sexo, filhos adotados e produções independentes de mães solteiras. A sexualidade, que era sólida, com dois lados bem distintos (hétero e homo), se liquefez e criou diversos tons de cinza entre um e outro.

A religião, que era sólida, com dogmas e rituais bem definidos, se liquefez e abriu oportunidades para novas abordagens.

Conheço diversos amigos que se definem católicos, mas não seguem os preceitos da Igreja. Outros que decidiram trocar de religião. E uma parcela grande de conhecidos que se consideram espiritualizados, apesar de não seguirem nenhum modelo preestabelecido.

Eu mesmo: casei no Budismo sem ser budista.

Essa permissividade é fruto dessa nova democracia, desse novo olhar horizontal, desse novo *zeitgeist* internético.

MULTIDISCIPLINARIDADE NÃO É MULTITASKING

Multidisciplinaridade é a capacidade de realizar várias atividades

diferentes, que exigem *skills* diferentes.

É a capacidade de mudar de chip.

Mas se você quiser que elas sejam bem executadas, você deve fazê-las com concentração e dedicação, uma por vez.

Multidisciplinaridade não é um polvo. É um camaleão.

Antigamente, o diploma nos preparava para uma atividade específica. Você estaria habilitado a realizá-la, mas não podia ultrapassar fronteiras.

Hoje, num mundo onde qualquer um pode ser protagonista, ou você age, ou alguém age por você.

Portanto, saber administrar habilidades diferentes é estar preparado para o que vier, quando vier, como vier, de quem vier.

O multidisciplinar é a confirmação de que vivemos uma era de eixos mais horizontais do que verticais.

PENSAMENTO DIGITAL: CONECTADO

Qual foi a última vez que você passou 24h a mais de dez metros do seu celular, tablet ou computador?

Pense bem, porque é possível que você não lembre.

Nos tornamos híbridos. Parte de nós ainda é humana, ainda é orgânica. Mas parte de nós já se tornou máquina.

Porque quando alguém diz *estou sem bateria* (quando, na verdade, é o celular que está), a simbiose entre homem e máquina já foi absorvida pelo espectro psicológico.

Somos uma interface conectada, que entra em desespero se estamos sem sinal de wi-fi – ou se simplesmente esquecemos o telefone no carro.

Sentimos que o vidro do celular quebrado é quase como uma cicatriz na nossa própria pele.

E a tendência é que isso não mude – mas só aumente.

PENSAMENTO DIGITAL:

EXPONENCIALMENTE IMPREVISÍVEL

No mundo digital, você nunca sabe de onde vem o tiro.

Lembre-se: estamos falando de um mundo não linear, multidisciplinar e conectado.

Celebridades globais que nascem em segundos, fenômenos de massa que ascendem em minutos, *crowdfundings* milionários que se bancam em poucas horas.

Essa curva, exponencial, que é a cara da tecnologia nos últimos cem anos, é a cara da internet.

E é essa curva que nos assusta tanto. Porque, quando vimos, ela já foi.

Falaremos mais de exponencialidade para frente e do quanto ela deve ser respeitada.

Mas não há dúvidas: esse é um dos quadrantes que melhor define os tempos atuais.

APRENDER A DESAPRENDER PARA REAPRENDER

A sua escola ensinou você a aprender? Ensinou você a desaprender? Ensinou você a reaprender?

Pois então, temos um desafio.

Porque, durante treze anos, fomos treinados para pensar de um jeito industrial.

Por mais conectado que você se considere, por mais nativo digital que você seja, é muito possível que existam resquícios dessa forma Industrial de pensar.

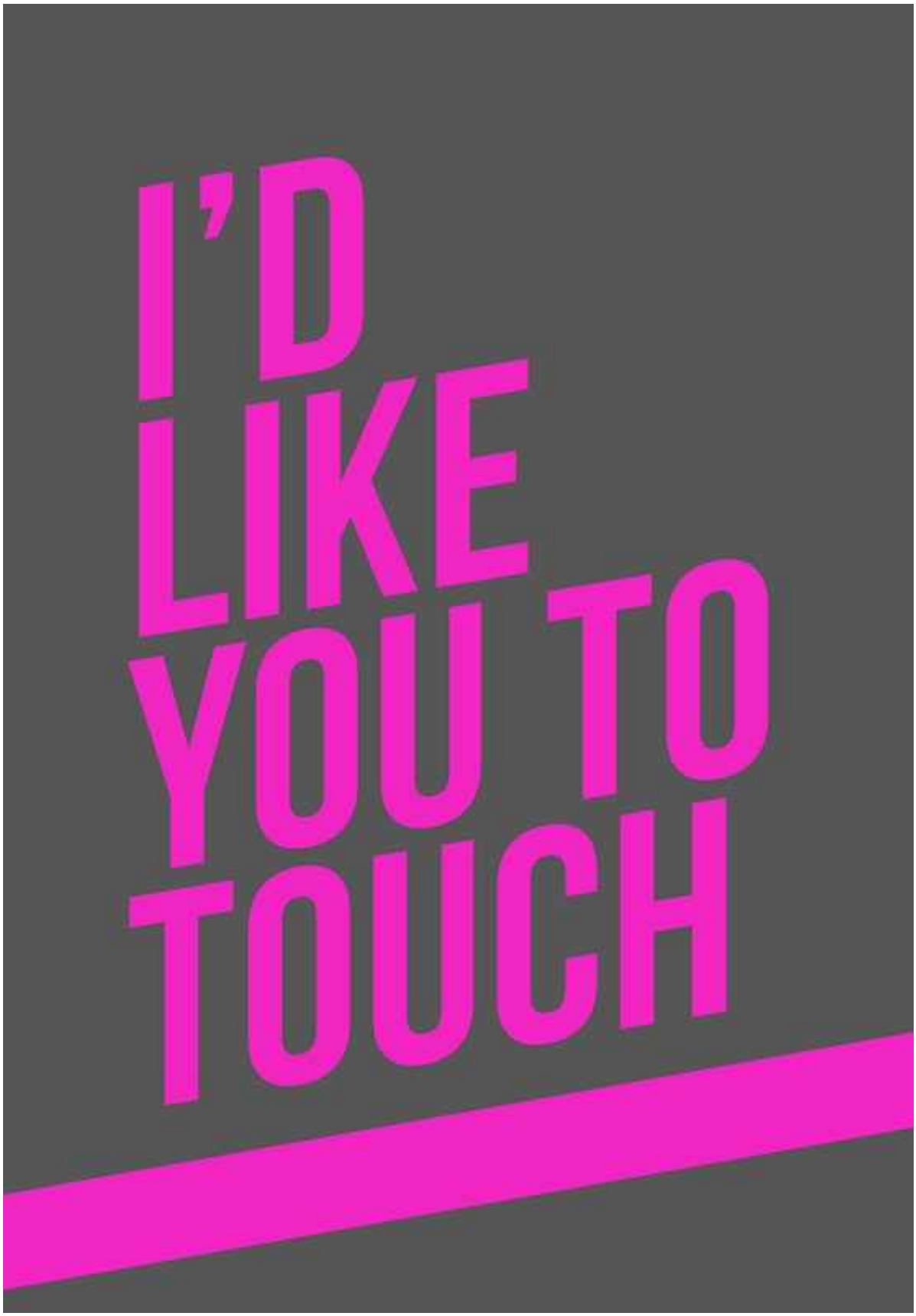
Alvin Toffler disse*: os analfabetos do século XXI não serão aqueles que não souberem ler e escrever. Mas todos que não souberem aprender a desaprender para, então, reaprender.*

Se você quer a mudança, você também tem que estar preparado para mudar.

Vamos nessa?


MAKE

“ESTÉTICA DO FAZER”: OS SEIS VETORES


I'D
LIKE
YOU TO
TOUCH

Segundo relatos, Nick Haley ganhou o seu primeiro Macintosh aos três anos. Não é de se estranhar que, quando adulto, tenha virado um fã da marca.

E isso foi justamente o que o motivou a criar a sua própria versão do comercial do IPOD Touch.

O clássico mashup.

De um lado, editou cenas dos filmes oficiais da marca. De outro, deu seu toque autoral ao escolher a trilha *Music is my Hot Hot Sex,* da banda Cansei de Ser Sexy.

Music is my boyfriend
Music is my girlfriend
Music is my dead end
Music is my imaginary friend
My music is where I'd like you to touch

Postado no YouTube, não demorou muito para virar um sucesso.

E um sucesso como esse não demorou para chegar aos ouvidos dos executivos da Apple.

O efeito cascata continuou, e eles imediatamente fizeram um pedido para a sua agência de propaganda, a mundialmente conhecida TBWA/Chiat/Day.

É possível até imaginar o diálogo.

Queremos que vocês conversem com o autor do vídeo e o tragam para Los Angeles. Nossa ideia é transformar sua versão caseira numa profissional. Esse será o nosso novo filme do Ipod Touch.

E assim foi. Em poucos minutos, Nick recebeu um telefonema, as passagens para visitar os EUA pela primeira vez, e viu o que parecia impossível. Sua criação despretensiosa ganhava o requinte Hollywoodiano – e se transformava num hit ainda maior.

UM MÊS ANTES

Exatamente 35 dias antes da postagem de Nick, Austin Hall

uplodeava o seu clipe caseiro para o famoso hit *Harder, Better, Faster, Stronger,* do Daft Punk.

A música, que parece um poema concretista, é, na verdade, uma obra de metalinguagem – já que, com o avançar da melodia, o ritmo e a combinação das palavras ficam cada vez mais difíceis, melhores, mais rápidos e mais fortes.

Usando caneta hidrocor, Austin escreveu nas próprias mãos toda a letra da música. Deu REC na câmera e PLAY no som. Não se preocupou com enquadramento, luz, figurino ou fotografia. E assim que a voz cantou os primeiros versos, fez malabarismo com os dedos, numa sincronia titeriana.

Nascia ali um dos maiores webhits da história.

Por algum tempo, o fenômeno *Daft Hands* foi o mais visto de toda a biblioteca do YouTube. Não por acaso, criou quase que uma franquia própria: usuários dos mais diversos cantos do mundo começaram a postar vídeos e mais vídeos fazendo referência à estética criada por Hall.

O curioso: quando comparamos os dois videoclipes oficiais da música (o primeiro, criado pelo artista Kazuhisa Takenouchi, e o segundo, do diretor Olivier Gondry), não temos, nem de perto, a repercussão da versão caseira de Hall.

Apenas analisando as visualizações do YouTube, Hall tem mais que o dobro do número de Takenouchi e cerca de oito vezes mais que Gondry – que certamente tiveram um alto investimento em divulgação e assessoria de imprensa.

A supremacia fica ainda maior se levarmos em conta as dezenas de postagens duplicadas do vídeo de Hall e os infinitos remixes e mashups.

Há quem diga que o próprio Daft Punk reconheceu Daft Hands como o novo clipe oficial da música – fato nunca confirmado pela banda.

Informalmente, ele sempre será.

OS AMADORES VIRARAM PROFISSIONAIS

Essas são apenas duas, entre milhares de histórias, em que

completos desconhecidos tomam o lugar de nomes de peso.

Isso não significa que, no curto prazo, todos os profissionais darão lugar a amadores.

Existe – e, pelo menos por um bom tempo, ainda existirá – um assento reservado para aqueles que fazem bem o seu trabalho.

A questão é que, agora, *também* existe espaço para os pequenos, para os minúsculos e para os até então invisíveis. Coisa impensável até pouco tempo atrás.

Alternativas para o derramamento de petróleo no Golfo do México surgiram de amadores. Uma das mais efetivas soluções do mundo contra o Mal de Parkinson foi desenvolvida por um amador. Os top players do jogo Foldit são amadores.

Nunca antes na história foi tão fácil fazer.

Se é fácil fazer, todos tentam.

E se todo mundo se arrisca, *fazer* passa a ser um novo parâmetro de admiração dentro da cultura pós-revolução digital.

QUER UM EXEMPLO?
IMAGINE DOIS PERFIS DO FACEBOOK

No primeiro, você lê na descrição:

Sou um cara aventureiro. Gosto de ficar na balada até o amanhecer. Mas o que eu mais amo são crianças.

Não há fotos, não há vídeos, não há depoimentos, não há nada.

No segundo, é o contrário. Apenas três fotos:

Na primeira, ele está no alto do Everest.

Na segunda, ao lado de uma atriz de Hollywood, no camarote de uma famosa balada de Ibiza.

Na última, o nosso protagonista está abraçado a dezenas de crianças – que, pela cor de pele e origem étnica, nos fazem acreditar: não são parentes do dono do perfil.

Quem parece mandar uma mensagem mais contundente?

Quem fala ou quem mostra?

Evidente que quem mostra.

Fazer sempre foi maior que falar. Mas, nos tempos atuais, essa lógica ganhou outra dimensão.

VAMOS DAR UMA ESPIADINHA?

Nunca antes na história foi tão fácil descobrir o que os outros estão fazendo. Governos, marcas e celebridades, que antes podiam se esconder por trás de um discurso oficial, agora estão vulneráveis.

A coletiva de imprensa deixou de ser o único canal. E muitas vezes, nem é o mais importante.

Estamos todos – eu, você e as grandes instituições – sendo monitorados, a todo momento, por nós mesmos.

Estamos todos zelando pela coerência entre discurso e ação.

Se antes governos, marcas e celebridades falavam, e nós tínhamos que aceitar essa versão dos fatos, agora o jogo mudou.

Falar perdeu peso. Fazer ganhou.

CONSEQUÊNCIAS DIRETAS DISSO

Se você ainda não está muito convencido, perceba o crescimento exponencial desses seis fenômenos, que estão diretamente relacionados com o ato de fazer: 3D printing, makerspaces, hacking, coding, beta e crowdfunding.

1. 3D PRINTING

As impressoras 3D, que existem há décadas, finalmente chegaram ao consumidor por um preço acessível. Com isso, permitem que qualquer pessoa se transforme numa empresa individual, com a capacidade produtiva de uma pequena fábrica. Antes – por mais expert que fosse, por mais criativo que fosse, por mais vontade que tivesse – você conseguia ser, no máximo, um consultor, um planejador, um designer,

um artesão das suas ideias.

Agora não. Agora você literalmente as faz em larga escala.

Todos sabemos que o powerpoint de uma cadeira, o esboço de uma cadeira ou o projeto de uma cadeira são fundamentais para se ter uma cadeira. Mas também sabemos que o projeto de uma cadeira é apenas uma intenção, não a cadeira em si.

Não há limites para a impressão 3D. Elas conseguem imprimir em nanoescala – uma miniatura de um fórmula-1 num grão de areia – ou produzir uma casa – sim, com paredes, telhado e chão – em menos de 24h.

Elas podem usar como matéria-prima comida – e fazer um coelho da Páscoa de chocolate, em tamanho real – ou células, formando um órgão – que, mais tarde, será transplantado para um ser humano.

E se você for curioso, pode conseguir uma dessas por um preço irrisório. Basta comprar as peças e baixar o processo de montagem da internet, disponível no formato *open source*.

2. MAKERSPACES

Mas é fato que as impressoras 3D – pelos menos as que chegam ao consumidor final – têm limitações. Por isso, existem os makerspaces.

Talvez o mais conhecido deles seja a TechShop, de San Francisco. Um grande galpão, onde você encontra todo tipo de maquinário de precisão.

Grandes prensas, serras, soldas – e tudo mais que você precisar para dar vida aos seus projetos.

Claro que, em meio aos gigantes braços hidráulicos, você encontra sofisticadas impressoras 3D. Mas quem foi num espaço desses sabe que, muitas vezes, o modelo mais avançado da Makerbot não é suficiente para tirar suas ideias do papel.

A lógica de um makerspace é simples: primeiro, você se associa ao clube – para, depois, fazer um curso e aprender a mexer nas máquinas. Com a certificação, você está autorizado a usar qualquer uma delas.

A partir daí, basta não ter medo de sujar as mãos.

As pessoas que convivem nos makerspaces são chamados de fazedores – os makers – e formam uma comunidade que cresce vertiginosamente.

Não por acaso, os makerspaces são vistos como os novos co-workings, pois reúnem não apenas pessoas que pensam e planejam – mas que, além disso, *fazem*.

Também não por acaso, o livro *The Maker Movement Manifesto: Rules for Innovation in the New World of Crafters, Hackers and Tinkerers* (algo como O Manifesto do Movimento Maker – Regras para Inovar no Novo Mundo dos Artesãos, Hackers e Experimentadores) está dando um novo norte ao Vale do Silício.

3. HACKING

Antigamente, quando alguém era chamado de hacker, nós logo imaginávamos um menino de quinze anos, viciado em computação, que (no tempo livre) invadia sistemas para roubar dinheiro de pessoas inocentes.

Hoje, o termo ganhou uma conotação mais ampla – e mais positiva.

Agora, hacker também é a pessoa que consegue criar alternativas para alterar o comportamento padrão de um sistema (muitas vezes, conectando objetos do mundo físico à internet).

Eu poderia, por exemplo, hackear este livro, conectando as páginas a um hardware simples, plugado no seu Twitter. Toda vez que você virasse uma folha, um sensor detectaria o movimento e postaria o tweet: *Estou lendo o VLEF.*

Inclusive se criou um termo para essa conexão entre o físico e o digital: Internet das Coisas.

Hackear é uma atividade de fazedores. Ou você não prestou atenção no subtítulo do *The Maker Movement Manifesto*?

Não existe *o hacker que dá a ideia*. Ou o que *planeja o que outro hacker vai fazer.*

Não. Hacker é quem faz. E quem não faz, fica de fora da comunidade.

4. CODING

Outro indicativo claro do movimento fazedor são os desenvolvedores, programadores – ou qualquer nome que você queira dar a quem convive em meio a códigos.

Talvez você não entenda o que eles estão escrevendo nas linhas de comando. Mas, se você prestar atenção, verá que eles aceitam desafios mesmo sem saber exatamente como resolvê-los.

Por quê? Porque eles não têm medo de buscar soluções no Google, em fóruns, em tutoriais. Eles não têm medo de experimentar.

Eles não têm medo de *fazer*.

E no momento em que a sociedade fica cada vez mais digital (no momento em que o drive da sociedade fica cada vez mais digital), é óbvio que essa cultura começa a permear as nossas relações fora do computador.

Coders são, por natureza, *makers*.

Mas coders são, acima de tudo, bastiões do Pensamento Beta.

5. BETA

Talvez o mais importante dos seis itens seja o Pensamento Beta.

Beta é um estágio de desenvolvimento de software. É quando se decide lançar o produto ao mercado, mesmo que não esteja completamente acabado. Dessa forma, ele usa a nomenclatura Beta para precaver o usuário de possíveis falhas no sistema.

O Pensamento Beta tem uma lógica simples: é muito difícil prever absolutamente todas as intenções do usuário ao usar um produto. Portanto, é melhor lançá-lo incompleto – e deixar que os clientes experimentem e deem *feedback* – do que tentar adivinhar o que eles desejam.

Costuma ser mais barato, rápido e efetivo.

Diferente da lógica industrial, que só lança o produto quando ele está pronto, o Pensamento Beta acredita que, quando o produto é lançado, o trabalho está só começando.

Os usuários aceitam experimentar uma versão beta em troca de recompensas intangíveis.

A possibilidade de usar em primeira mão o serviço oferecido é um sinal de status.

Ser *beta tester* é ser convidado para uma festa em que poucos podem entrar.

Justamente por isso, eles são bastante compreensivos com as funcionalidades inacabadas. Geralmente, dão *feedback* e se sentem co-

criadores do projeto.

Na internet, quase tudo é beta.

Serviços consagrados como o Gmail e o Orkut eram líderes mundiais nos seus segmentos e indicavam abaixo dos seus logos: *Beta*.

Como se dissessem: *ainda estamos corrigindo os bugs.*

De fato, ainda estavam. Ainda estão. E estarão para sempre.

Em fevereiro de 2005, o site de tecnologia ZDNET cunhou o termo *beta perpétuo*. Nada mais é do que a mentalidade de estar em constante melhoria e não considerar o produto terminado nunca – mesmo depois do sucesso mercadológico.

O Pensamento Beta é o pensamento do fazer constante.

6. CROWDFUNDING

Por fim, o *crowdfunding*. Uma espécie de vaquinha virtual. Normalmente, acontece da seguinte forma: uma pessoa está louca para tirar sua ideia do papel – mas falta dinheiro.

Então, ela divulga seu projeto na plataforma de *crowdfunding*. Explica o que é, quanto dinheiro precisa e de que forma ele será gasto. Oferece recompensas para quem ajudar na vaquinha, aumentando o prêmio proporcionalmente ao nível do investimento.

Se o projeto atinge a meta, o criador ganha a grana e fica responsável por distribuir as recompensas a todos que contribuíram (a plataforma, por fazer a intermediação, fica com valores que variam de 3% a 12%).

E se o projeto não atingir a meta? Simples: todo mundo recebe o valor de volta.

Hoje em dia, há *crowdfunding* para tudo. Pode ser um novo produto, um longa-metragem, um projeto social, uma viagem com fins educacionais.

O importante é que tenha relevância e que engaje os *backers* – contribuintes.

Porque a comunidade investiga. Ela sabe exatamente quais projetos estão de acordo com a estética do *crowdfunding* – e, por isso, os apoia. E sabe também quais são os projetos que estão desalinhados com a causa – e os boicota.

O *crowdfunding* está estimulando *planejadores* e *criadores* a se

tornarem *fazedores*.

Não há mais desculpas para deixar as ideias na gaveta.

Uma tendência que parece irreversível no curto e médio prazos.

FAZER É EMPREENDER

A onda de empreendedorismo não explodiu por acaso.

Pense comigo.

A revolução digital aumentou a reconexão.

A aproximação permitiu que reconhecêssemos, uns nos outros, interesses comuns.

Juntos por interesses comuns, complementamos uns aos outros para que as ideias saiam do papel.

Unidos por um propósito sinérgico e com *skills* complementares e interdependentes, nós *fazemos*.

Se não temos dinheiro, buscamos pelo *Kickstarter*.

Se nos falta um especialista, procuramos no *Linkedin*.

Se nos falta uma agência de propaganda, divulgamos através do *Vimeo*.

Os amadores viraram profissionais e assim cresce o movimento empreendedor.

Assim cresce o movimento *fazedor*.

NUNCA FOI TÃO FÁCIL FAZER

Há uma indiscutível sabedoria que venero nos teóricos e pensadores, sejam os clássicos ou contemporâneos.

Mas devo admitir que a minha verdadeira admiração está nos fazedores.

São os fazedores que mudam o mundo. São os fazedores que viram história.

Como Felipe Anghinoni, meu sócio desde o início da Perestroika, disse muito bem: se os grandes pensadores não tivessem se

preocupado em deixar suas obras registradas (não tivessem sido, em algum nível, fazedores), nós nunca conheceríamos suas ideias. Elas teriam se esvaído com o tempo.

Nunca foi tão fácil fazer.

Nunca foi tão fácil fazer um livro, uma música, um filme, uma reunião dos colegas do ensino médio, uma passeata contra o presidente, um desfile com modelagens próprias, um partido político, uma casa, um carro, uma operação de câmbio, uma declaração de amor, uma viagem ao redor do mundo.

Nunca foi tão fácil fazer uma empresa.

Nunca foi tão fácil se perceber empoderado.

Nunca foi tão fácil conquistar a própria autonomia.

Nunca foi tão fácil entender uma lição: que ninguém fará por você o mundo que você quer.

Só você.

O EMPREENDEDOR

Por isso, nunca foi tão fácil ser empreendedor.

Retomando a definição que compartilhei no início deste livro:

Empreendedor é o indivíduo que tem consciência do seu empoderamento, e, por isso, assume com autonomia o rumo da sua vida e constrói iniciativas que mudem a realidade para melhor.

***

MAS POR QUE AUTONOMIA PROFISSIONAL? E SE EU GOSTO DA ESFERA GOVERNAMENTAL?

Num mundo sem hierarquia, com autonomia e consciência universal, não haverá necessidade de governantes.

Portanto, não haverá Governo.

Quando a rede se distribui, a concentração de poder (Governo)

morre.

O mesmo acontece com a concentração de dinheiro. Os bancos, pelo menos os que conhecemos hoje, sucumbirão.

Governos serão desnecessários, assim como suas instituições.

É claro que temos algum tempo pela frente. Mas como a curva é exponencial, não se surpreenda se isso for antes do que você imagina.

Se essa hipótese está correta (ela pode estar completamente equivocada no conceito e no tempo), a discussão entre gostar ou não gostar de trabalhar na esfera pública se torna absolutamente irrelevante.

Porque a esfera pública simplesmente não existirá.

Acredito, com bastante convicção, que é isso que vai acontecer.

Acredito que, como sociedade, é nosso dever observar esse futuro com carinho – e nos prepararmos para a transição.

E O MACHO ALFA? E A FÊMEA ALFA?

Apesar da biologia sinalizar os conceitos de machos e fêmeas alfa em grupos da mesma espécie, o ser humano transcenderá a sua natureza orgânica.

A inteligência, considerada por muitos como o maior fenômeno do universo, atingirá um estado em que seremos capazes de nos gerir em outra estrutura, muito diferente da de hoje.

Machos e fêmeas alfa não deixarão de existir. Mas o conceito se tornará líquido.

Em outras palavras: todos seremos machos e fêmeas alfa, pelo menos em algum momento.

Se as lideranças serão rotativas e circunstanciais, seremos constantemente líderes e liderados.

MAS UMA PERGUNTA NÃO QUER CALAR

Apesar de muitas pessoas conseguirem tirar suas ideias do papel, é

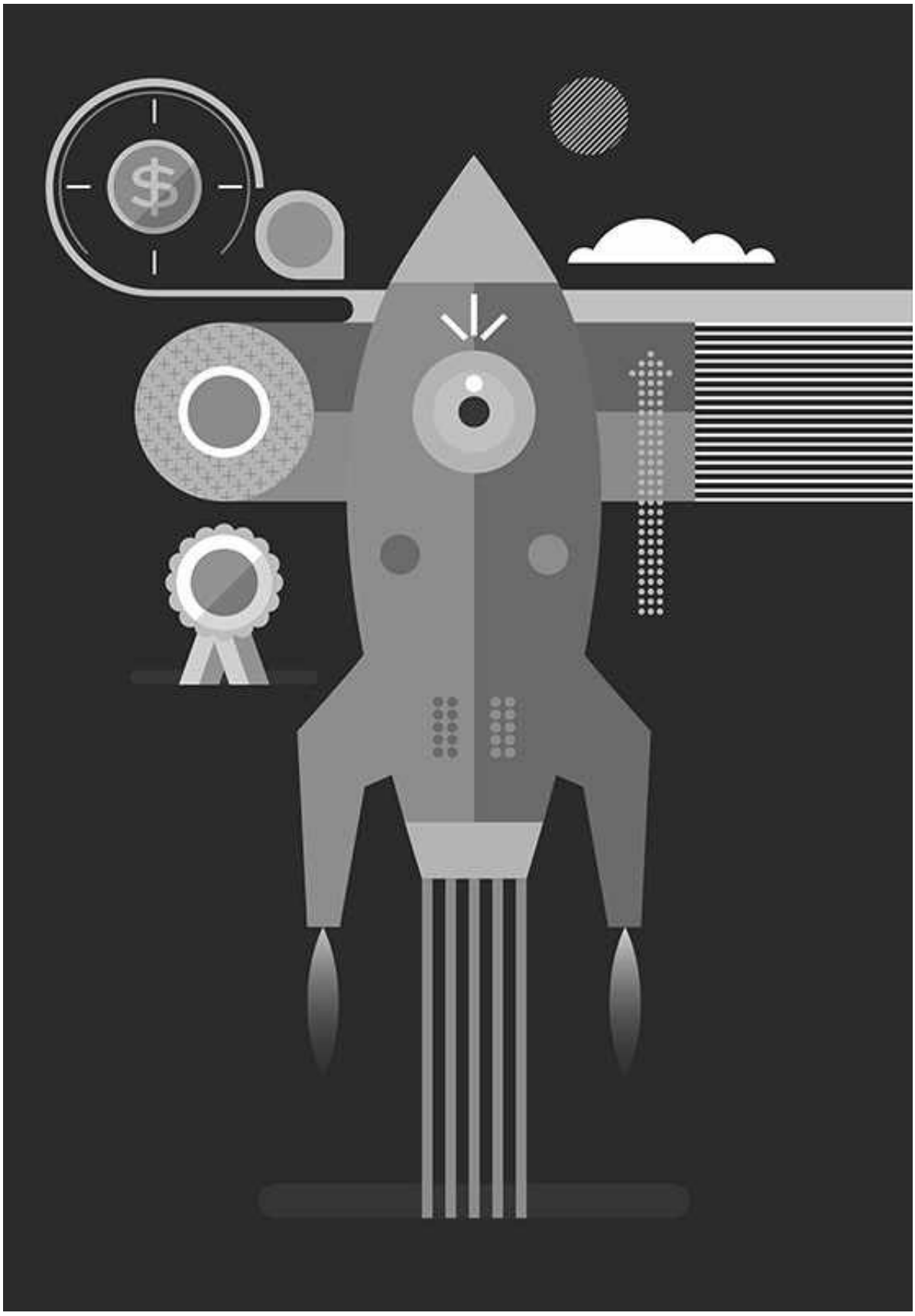
fato que a grande maioria ainda se atrapalha.

Se as condições estão todas aí, por que ainda é tão difícil transformar os desejos em realidade?

O que falta para essas pessoas?

Afinal, o que falta para se perceber como indivíduo empoderado e assumir a autonomia da sua vida?

O que falta para você *ir lá e fazer*?



IV

ESTUDO E: AS SETE DESCOBERTAS QUE DIFERENCIAM EMPREENDEDORES E NÃO EMPREENDEDORES

ESTUDO E

Para entender melhor as diferenças entre os diversos perfis profissionais (principalmente entre empreendedores e não empreendedores), convidei a empresa de pesquisa Postal Inc. para, juntos, desenvolvermos um estudo qualitativo (batizado de Estudo E).

Ele aconteceu em quatro cidades diferentes – todas elas importantes no cenário empreendedor brasileiro: São Paulo, Rio de Janeiro, Porto Alegre e Recife.

Com cada um dos participantes, fizemos uma entrevista em profundidade através de roteiro semiestruturado, método clássico da sociologia (e que é o mais utilizado pelas empresas de pesquisa contemporâneas).

O nosso estudo sempre teve como norte uma questão que permeou toda a construção deste livro: *Será que todas as pessoas gostariam de empreender?*

Esse questionamento foi muito além das nossas expectativas. E nos trouxe revelações muito interessantes sobre a forma com que as pessoas veem, vivem, sentem e evitam o empreendedorismo.

Nos deu material suficiente para tirarmos conclusões (não definitivas e irrefutáveis, mas conclusões).

Afinal: por que existem pessoas com tanta facilidade e prazer na hora de tirar ideias do papel e por que existem pessoas com dificuldade e resistência ao empreendedorismo?

ESTUDO DE TRAJETÓRIA DE VIDA

O estudo da trajetória de vida individual (análise do curso de vida) ganhou um impulso considerável no campo das ciências sociais.

Essa forma de coleta de dados microindividual tem como objetivo identificar padrões e semelhanças entre os diferentes cursos de vida dos diferentes indivíduos. Assim, é possível construir perfis que nos ajudem a explicar um determinado fenômeno.

Para compreender profundamente a fase profissional (objeto do nosso estudo), fizemos uma análise do curso de vida dos entrevistados, estudando as socializações primárias e secundárias, bem como os horizontes futuros.



Foram sete grandes descobertas – tão profundas que poderiam transformar este capítulo num livro por si só.

AS SETE GRANDES DESCOBERTAS

1. Amizades com grupos diferentes, nos primeiros anos de vida, aumentam a chance de empreender.
2. Empreendedores receberam dos pais uma *mensagem sobre segurança* diferente (que não é comum para a maioria).
3. O não empreendedor tradicional nunca acha que está pronto para começar.
4. Você só enxerga oportunidade de empreender se você está seguro nos quesitos *memória afetiva*, *capitalização* e *competência*.
5. Existem cinco grandes formas de se relacionar com o empreendedorismo.
6. Existe uma transformação de consciência na trajetória empreendedora.
7. O jeito mais fácil de encontrar o seu propósito é empreendendo. Mesmo que seja sem um propósito claro.

DESCOBERTA #1

AMIZADES COM GRUPOS DIFERENTES, NOS PRIMEIROS ANOS DE VIDA, AUMENTAM A CHANCE DE EMPREENDER

Quando comparamos pessoas que nunca empreenderam (Grupo 1) com pessoas que empreenderam desde sempre (Grupo 2), houve um indicativo claro.

Os não empreendedores tinham, durante a infância e adolescência, convivido com um círculo muito pequeno de amigos. Também pudemos perceber que não houve grandes mudanças – como trocas de colégio, de endereço e/ou rotatividade nas atividades extracurriculares.

Já o Grupo 2 tinha um comportamento bem diferente. Muitos círculos e muitos círculos distintos entre si. Não raro encontramos nos seus históricos mudanças de escola ou de cidade.

Claro: num primeiro momento, não há como saber o que é ovo e o que é galinha. O que é causa e o que é consequência.

Alguns podem dizer que esses jovens possuíam, desde cedo, características de desinibição. Eram sociáveis e carismáticos. Por isso, não tiveram problemas em se adaptar a novos círculos de amizade. Assim como não tiveram, na vida adulta, dificuldade de *botar a cara no mercado* – qualidade vital para quem quer sobreviver no mundo empreendedor.

Mas também é possível concluir o contrário.

É possível concluir que a dor é que ensinou a gemer.

É possível concluir que foi a necessidade de se adaptar a novos grupos que estimulou esses jovens a serem mais abertos.

É possível concluir que, desse pequeno treinamento forçado, tenha saído uma importante lição para a vida empreendedora: *criar musculatura para enfrentar os próprios medos.*

Ou você conhece algo mais intimidador que entrar num grupinho fechado nos tempos de colégio?

Podemos dizer mais: conviver com grupos muito diferentes amplifica a visão multicultural – aumentando a criatividade, a flexibilidade e, por consequência, a capacidade de resolver problemas.

Por fim, esses empreendedores provavelmente desenvolveram um *networking* importante – que estaria à disposição alguns anos mais tarde.

Se tivesse que arriscar, apostaria na segunda alternativa. Apostaria, não: apostaria pesado.

Tenho convicção de que essa questão das amizades nos primeiros anos de vida faz toda a diferença. A dor ensina a gemer – mas, mais tarde, na vida adulta, se transforma numa carinhosa recompensa.

Digo isso com base na minha experiência pessoal.

E, também, com base num segundo estudo – que observou especificamente esse fenômeno por dez anos.

OUTROS ESTUDOS CONFIRMAM O ESTUDO E. E CONFIRMAM TAMBÉM QUE É A DOR QUE ENSINA A GEMER

Recentemente, Uschi Backes-Gellner, da Universidade de Zurique, e Petra Moog, da Universidade de Siegen, publicaram um estudo do que acreditam indicar a diferença entre empreendedores e não empreededores.

Enquanto os não empreendedores são especialistas, os empreendedores são multidisciplinares – seu talento é justamente orquestrar os talentos dos outros.

O estudo foi conduzido durante uma década com mais de 2 mil universitários da Alemanha. E revelou que as pessoas com um portfólio de experiências mais diversificado tinham uma chance maior para o empreendedorismo.

Esse resultado reforça as descobertas de Edward P. Lazear, da Universidade de Stanford, que havia reconhecido o mesmo padrão.

Segundo sua observação, estudantes que escolhiam uma gama mais aberta de disciplinas (tanto nos estudos quanto nas oportunidades de trabalho) tinham maior propensão ao empreendedorismo.

Minha aposta pesada daria um bom lucro.

De fato, é a dor que ensina a gemer.

O QUE PODEMOS TIRAR DE APRENDIZADO

Sempre que avaliamos um estudo, há um cuidado: não devemos generalizar.

Ao mesmo tempo, sempre que um estudo é bem-feito, não podemos ter medo de arriscar algumas conclusões.

Por isso, a partir dessa nossa descoberta (e do endosso de – pelo menos – outros dois estudos), acredito que podemos pensar sobre a tendência monocultural da nossa sociedade.

Desde os nossos primeiros anos de vida, é muito comum convivermos com pessoas parecidas com o nosso perfil.

Se você olhar ao seu redor, provavelmente vai ver que seu círculo de convivência são pessoas de classe social, nível de instrução, origem étnica, local de nascimento, atividade profissional, referências culturais e padrões estéticos semelhantes aos seus.

Quando você faz isso desde pequeno, por muitos e muitos anos, a sua capacidade de sair da zona de conforto fica atrofiada.

Como empreender sem essa musculatura?

DESCOBERTA #2

EMPREENDEDORES RECEBERAM DOS PAIS UMA MENSAGEM SOBRE SEGURANÇA DIFERENTE (E QUE NÃO É COMUM PARA A MAIORIA.)

Uma das apresentações mais esperadas em um circo é o show do equilibrista.

Todo mundo sabe como funciona: o artista sobe até uma determinada altura, e, com o rufar de tambores, começa a caminhar sobre um fio de aço. Sua tarefa é não cair. E a única ferramenta da qual ele se utiliza é uma vara – que serve para contrabalancear o centro de

massa, em caso de desequilíbrio.

Muitas vezes, logo abaixo, há uma rede de segurança para evitar o pior. Convenhamos: todos estão torcendo para que a apresentação dê certo. Mas se não der, o show não precisa virar tragédia.

A analogia do equilibrista ajuda a entender bem como é a educação recebida dentro de casa por empreendedores e por não empreendedores.

Não há dúvidas: os pais sempre querem o melhor para os filhos. Os pais sempre querem que os filhos atravessem o fio de aço em segurança.

A diferença é que alguns pais oferecem a vara. Outros, a rede.

A VARA E A REDE

Pais sempre querem o melhor para seus filhos. A diferença é como isso acontece.

1) Há os pais encorajadores: criam seus filhos com a ideia de que eles devam se arriscar. Se as coisas não derem certo, tudo bem: a família estará ali justamente para oferecer apoio emocional quando mais for preciso.

Neste caso, a segurança é ofertada o tempo todo. E funciona como um estímulo à liberdade.

Faça do seu jeito. Se você errar, nós estaremos aqui para ajudar.

2) Há os pais superprotetores: criam seus filhos com a ideia de que eles não devam se arriscar. E que é isso que vai lhes garantir segurança.

Neste caso, a família se torna um limitador do espectro de liberdade.

Faça assim, que você não vai errar.

3) Por fim, há pais indiferentes: se os filhos quiserem se arriscar,

que o façam. Mas serão os responsáveis pelos seus atos.

Aqui, a segurança não é ofertada. Pior: entra num contexto de ameaça.

Faça como quiser. Se você errar, a culpa é sua e você é quem terá que se virar sozinho.

FOI EXATAMENTE ISSO QUE VIMOS NO NOSSO ESTUDO

Empreendedores verbalizaram que, dentro de casa, havia uma grande cultura de incentivo ao erro. E que, quando as coisas não davam certo, eles se sentiam amados e apoiados.

Já os não empreendedores explicaram que a ideia de experimentar coisas novas não era estimulada. E que, muitas vezes, era até pior: ouviam que arriscar era o caminho mais perigoso de todos.

Podemos até voltar à analogia do circo.

Claramente, as famílias de empreendedores funcionaram como rede de segurança. Eles não apenas estimularam que eles se arriscassem na vida – mas, nas oportunidades em que as coisas não foram bem, houve suporte.

Já nas famílias de não empreendedores, vimos pelo menos duas posturas:

Ou uma superproteção, desestimulando os filhos a tentar atravessar o fio de aço;

Ou uma certa indiferença. Como se dissessem: *o máximo que eu posso oferecer é a vara – se você cair, o problema não é meu.*

O QUE PODEMOS TIRAR DE APRENDIZADO

Sugiro que você faça um rápido exercício. Pare por alguns minutos, feche os olhos e viaje no tempo. Tente lembrar do discurso dominante na sua casa. Com você, com seus irmãos, entre seus pais.

Como você foi estimulado a pensar?

Se você olhou para trás e percebeu que a educação na sua casa o doutrinou a ser um empreendedor, ótimo.

Por que não arriscar? A rede sempre esteve aí, e vai continuar.

Agora, se você olhou para trás e percebeu que a educação na sua casa fez justamente o contrário, não há motivos para pânico.

Pense comigo: até agora, você não entendia muito bem esse seu medo de empreender. Mas quando começou a olhar para trás, e lembrou do que ouvia nos almoços de família, tudo fez mais sentido.

Acredite: você não é o único.

E até fazer essa viagem de olhos fechados, seria muito difícil mudar.

Mas ao adquirir uma nova consciência a respeito da educação que recebeu, você pode repensar o seu caminho.

Entretanto, não basta apenas entender o problema. Temos que ir em busca de uma rede.

Acredite em mim: até o final deste livro, você terá todas as ferramentas para encontrá-la.

EDUCAÇÃO EMPREENDEDORA

Se você é pai/mãe, e pretende compartilhar uma educação empreendedora com seus filhos, sugiro uma segunda reflexão.

Qual das posturas você pretende adotar com eles?

Você quer ser vara ou ser rede?

Nomes conhecidos como Jean Piaget e Lev Vygotsky já atribuíram grande importância à afetividade no processo evolutivo.

Outro pensador importante, Henri Wallon, acredita que a inteligência não é o principal componente do desenvolvimento. A vida psíquica é formada por três dimensões: motora, afetiva e cognitiva.

Por isso, a amorosidade é um fator chave para que o indivíduo aprenda – qualquer coisa.

Quanto maior o apoio recebido por uma pessoa durante a infância e a adolescência, maior a capacidade de desenvolvimento intelectual no que diz respeito ao pensamento, à linguagem, à percepção, à memória e ao raciocínio.

MAS NÃO VAMOS PARAR POR AÍ

Você, como líder empresarial, também deveria se perguntar:

Quero ser vara ou ser rede?

Há pessoas que acham que a melhor forma de administrar uma equipe é através do medo.

Tome as suas decisões. Mas se errar, a culpa é sua.

Não é de se espantar que as pessoas fiquem acuadas e optem pelo caminho mais conservador.

Penso de outra forma. Acho que os líderes (ou mentores) não deveriam adotar essa postura. Além de cruel do ponto de vista pessoal, acho improdutivo do ponto de vista empresarial (Brené Brown, no seu livro *The Power of Vulnerability*, explica que essa cultura do medo age como uma força estagnadora da ação).

Eu, particularmente, prefiro outro discurso, que repito com frequência.

Tente. Se você acertar, mérito seu. Se por acaso der errado, nós estaremos aqui para ajudar.

Prefiro ser rede.

Talvez esse seja um componente importante da cultura empreendedora na nossa organização – que criamos e da qual falaremos em mais detalhes ali na frente.

DESCOBERTA #3:
O TRADICIONAL NÃO EMPREENDEDOR NUNCA ACHA QUE ESTÁ PRONTO PARA COMEÇAR

Se você já pensou em empreender, talvez tenha parado no meio do caminho porque se deu conta que ainda não tinha dinheiro suficiente.

Ou que faltava conhecimento técnico.

Ou que o seu *networking* de possíveis clientes era menor do que o necessário.

Ou que ainda não tinha chegado numa grande ideia.

Pois é exatamente assim que um não empreendedor tradicional pensa. Ele sempre acha que a hora certa vai chegar.

E os impeditivos mais citados são justamente esses: conhecimento técnico, capital, clientes e uma grande ideia.

Sem isso, um não empreendedor vê a atitude de empreender como um grande risco.

Mas isso não é o mais curioso.

O que surpreende – ou melhor, pensando bem, não surpreende – é que os empreendedores pensam exatamente ao contrário.

Eles sabem que não têm o conhecimento técnico necessário para começar. Eles sabem que a grana é curta. Eles sabem que vão ter que correr atrás de clientes. Eles sabem que a ideia ainda tem muitos furos.

Mas eles também sabem que a melhor forma de encontrar as soluções é com o sistema em movimento, não parado.

E é exatamente por isso que eles começam a girar a roda. Para eles, empreender é o caminho mais curto para preencher as lacunas.

É como na Terceira Lei de Newton: para toda ação, há uma reação de igual intensidade.

Se você não agir, como espera que o sistema lhe premie com uma boa notícia?

AÇÃO GERA AÇÃO

Portanto: se você é um não empreendedor e acha que está faltando alguma coisa para começar a tirar as ideias do papel, saiba que, nessas mesmas condições, um empreendedor já teria pulado na piscina.

Porque ele sabe que mais coisas acontecem quando a gente *executa* a ação do que quando a gente *planeja* a ação.

Se você tem um bom plano, você pode:

a) Começar a fazer, e encontrar as respostas enquanto o sistema se movimenta.

b) Continuar planejando, planejando, planejando, planejando. Para então encontrar as respostas. Para só então agir.

A minha experiência diz que devemos ter a postura A. Por vários motivos.

O mais importante de todos é: *um planejamento estático não funciona num sistema dinâmico.*

UM PLANEJAMENTO ESTÁTICO NÃO FUNCIONA NUM SISTEMA DINÂMICO

Não sou contra planejamento. Pelo contrário. Acho planejamento uma ferramenta fundamental para qualquer negócio.

Só sou contra planejamentos estáticos.

Há uma frase que repito muito, que é: quanto mais você mexe na rede, mais a rede se mexe.

Quanto mais você mexe no sistema, mais o sistema reage à sua ação.

PENSAMENTO CAUSAL VS. PENSAMENTO EFETUAL

Em seu livro *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise,* Saras Sarasvathy analisou a diferença do pensamento dos empreendedores e dos não empreendedores.

Ela até deu nome para esses dois modelos mentais.

Causal – o jeito de pensar do gerente – e Efetual – o jeito de pensar do empreendedor.

PENSAMENTO CAUSAL

O pensamento causal começa com um objetivo claro. Você está no ponto um e quer chegar no ponto cinco.

Assim, montamos três possibilidades.

A, B e C.

Os três planos são bem completos e descrevem em detalhes cada um dos passos que devem ser seguidos.

Depois de muito discutir as vantagens e desvantagens de cada um, o plano escolhido é o da letra C.

E é por ele que se segue.

Para ver se o plano está dando certo ou não, determinamos alguns *checkpoints*. A partir deles, podemos medir o bom ou mau andamento.

E assim começa a jornada.

Se a distância entre o primeiro e o segundo *checkpoint* é percorrida no tempo planejado, com a verba planejada, bom sinal. As coisas estão andando bem.

Se tudo continua nos conformes do segundo para o terceiro, ótimo.

Se do terceiro para o quarto continuamos sob controle, maravilha.

E se, no último trecho, tudo continuar como planejado, sucesso.

Celebração, champanhe, distribuição de bônus para todos os executivos envolvidos.

E uma promoção para o mentor do plano.

Só tem um problema nesse raciocínio: isso nunca acontece.

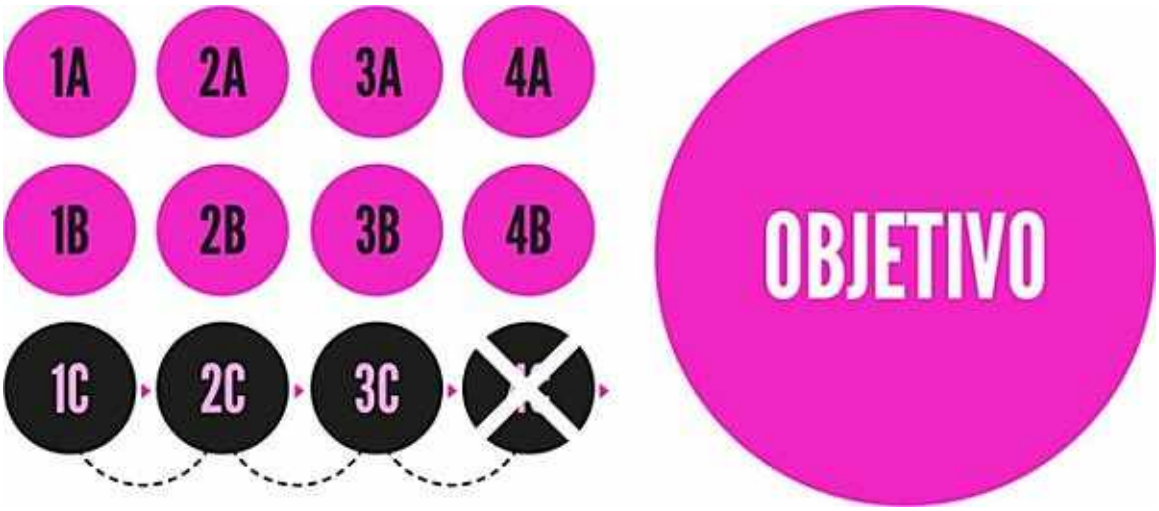


POR QUE ISSO NUNCA ACONTECE?

Se olharmos apenas para o plano, todos os indicadores estarão sob controle. Mas se olharmos para o sistema como um todo, ele precisará de ajustes.

Porque mesmo que a gente atinja com louvor as metas do terceiro *checkpoint*, a essa altura a concorrência já é outra. O mercado desaqueceu. Nosso preço não é mais competitivo. E o nosso design ficou velho.

Não faz sentido continuar.



Então, convocamos uma reunião de emergência, analisamos novamente o que foi traçado lá na origem, adaptamos ao novo cenário – e olhamos novamente para as alternativas que não foram escolhidas.

Dado o novo contexto, a alternativa B é, agora, a mais adequada. E é com o Plano B que vamos em frente.

Mas eu nem preciso descrever o que aconteceu nessa segunda rodada – porque você já entendeu o meu ponto.

A história se repete.

Quando estamos lá, no meio do caminho, o contexto muda mais uma vez. E mais uma reunião de emergência é convocada.

E, a essa altura, o cenário já é tão diferente do panorama original que nem vale a pena apostar na única restante (plano A).

Sendo assim, o diretor faz o que melhor sabe fazer: mandar.

Aborta o projeto, reclama de todo mundo e pede para que um novo responsável assuma o projeto, começando tudo do zero.

Soa familiar?

ESSE É O PENSAMENTO CAUSAL

Esse é o Pensamento Causal. O pensamento de gerente, na visão de Sarasvathy.

Recapitulando, a premissa desse *mindset* é:

1) Desenhar vários planos, cada um com metas específicas que indicarão sucesso.
2) Escolher o plano mais adequado e segui-lo.
3) Acompanhar as metas intermediárias (*checkpoints*) para ver se o plano está sendo um sucesso ou não.

Na prática, o que normalmente acontece:

1) Um plano estático não funciona num sistema dinâmico. Portanto, no meio do caminho, o contexto é tão diferente do original, tão diferente de quando foi traçado, que é preciso uma reavaliação.
2) A decisão mais comum é voltar ao início e escolher um novo plano – mais adequado à nova realidade.
3) O processo segue com o novo plano. O problema é que o contexto muda novamente, tornando obsoleta essa nova opção.
4) Se decide voltar ao início mais uma vez.
5) Assim fica a empresa, num círculo vicioso.
6) Sem produtividade, o projeto é abortado e fica pelo meio do caminho.

CLARO. NÃO HÁ COMO NEGAR

Certamente há muitas empresas líderes de mercado e profissionais de sucesso que operam assim, conquistam bons resultados e não veem problema em continuar do jeito que estão.

Mas também não há como negar que os roteiros do seriado *The Office* e as tirinhas de *Dilbert* não existiriam se isso não tivesse um mínimo de verdade.

Independente da sua posição (predileção ou crítica) com relação ao Pensamento Causal, acho importante ressaltar que há uma similaridade muito grande entre o modelo mental do Pensamento Causal e da lógica industrial.

Poucas coisas podem ser mais lineares, segmentadas, repetitivas e previsíveis que o Pensamento Causal.

Por isso, a minha pergunta é: num mundo não linear, conectado, multidisciplinar e exponencialmente imprevisível, vale a pena investir no Pensamento Causal?

PENSAMENTO EFETUAL. OU: PENSE COMO UMA STARTUP

Empreendedores têm muitos defeitos, e falaremos de vários deles até o final desse livro. Mas em pelo menos numa coisa eles são muito bons: em se adaptar ao contexto mutante para tentar tirar ideias do papel.

Esse é o Pensamento Efetual.

O Pensamento Efetual é como se fosse uma tomografia computadorizada do cérebro de um empreendedor.

É o *framework* da sua intuição.

DIFERENÇAS

A primeira diferença está na origem.

Se o Pensamento Causal traça um plano com dois pontos bem claros (início e fim – ou: *onde estamos* e *onde queremos chegar*), o Pensamento Efetual só se preocupa com o ponto de origem.

O fim não é claro. É nebuloso. É *blur*.

O empreendedor até consegue ver os próximos passos (os próximos quadrados do tabuleiro). Mas não todos que o sucedem. Definitivamente, não consegue ver o final do jogo.

E, perceba como ele é curioso: ele nem faz muita questão. Porque o empreendedor sabe que os passos que não estão no seu campo de visão vão mudar assim que ele se movimentar.

O sistema é dinâmico. E mudar o plano no meio do caminho é natural dentro do seu jeito de pensar.

Os empreendedores costumam ter um discurso mais *é por ali que quero ir* do que *é exatamente ali que quero chegar*.

Eles não têm um ponto geográfico definido e exato. Eles têm um norte.

Por isso, o empreendedor não investe energia criando um grande plano com muitas etapas.

Ele sabe intuitivamente para onde tem que apontar o nariz. E se preocupa com o primeiro passo.

O PRÓXIMO QUADRADO

Como ele sabe que só pode dar um passo de cada vez, ele só se preocupa com este passo.

E concentra bastante atenção em como vai fazê-lo – em vez de ficar ansioso (preocupado, ou pré-ocupado) se esse passo faz sentido dentro do grande plano.

Basicamente, o que o empreendedor faz é: analisar os recursos à sua volta e decidir qual é o melhor capital para ser usado neste momento.

Quero fazer minha própria marca de sapatos. Quais são os recursos disponíveis?

– Posso pedir um favor para aquele meu amigo programador. E botar de pé uma landing page.

– Posso me inscrever num curso rápido EAD (assim, eu mesmo faço

meu site).

– Posso me associar com aquele meu amigo designer e montarmos juntos o negócio.

– Posso gastar parte do meu dinheiro guardado para fazer vários protótipos do produto.

– Posso falar com meu avô e ver se ele pode me emprestar aquele imóvel parado.

– Posso botar meu ex-chefe como investidor e deixar que ele decida.

– Posso falar com aquele fotógrafo (e ver se ele não quer que eu crie um produto sob medida para o seu próximo editorial).

– Posso fazer um post no Facebook perguntando quem tem interesse em me ajudar.

O empreendedor abre um leque de possibilidades e analisa qual é o melhor passo a ser dado naquele momento.

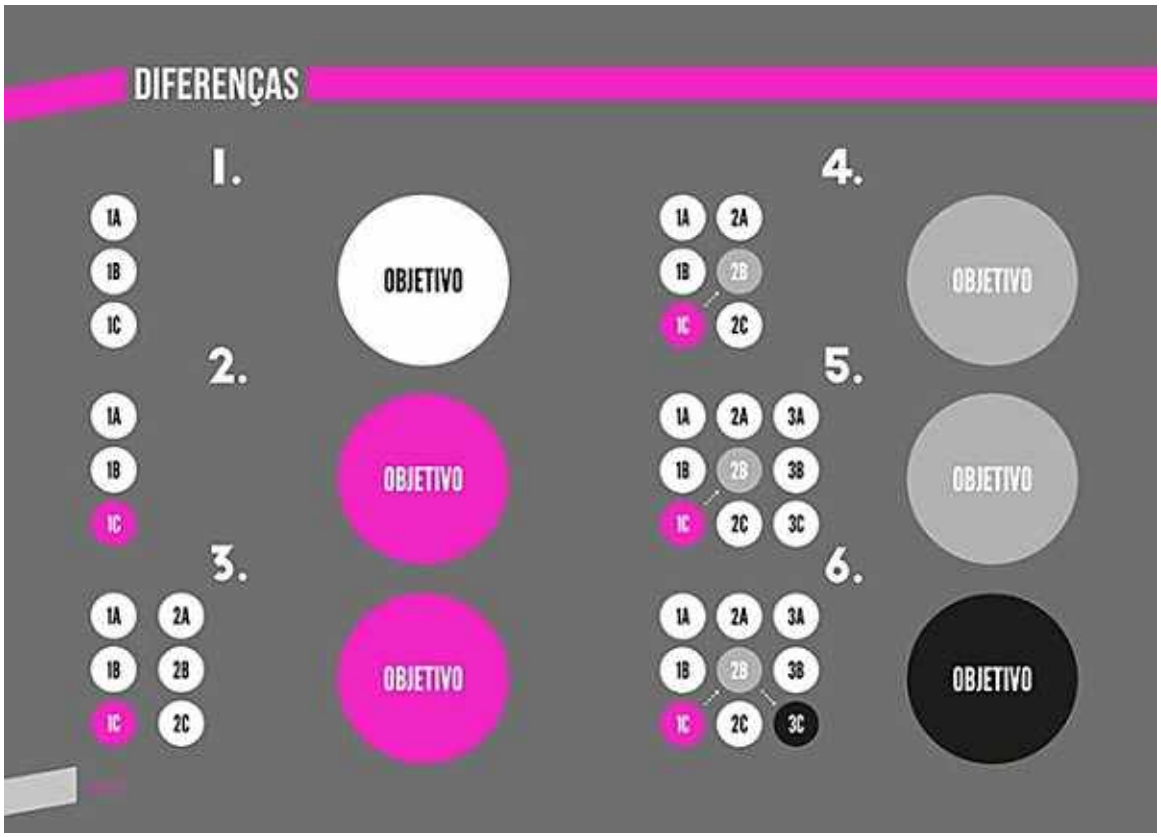
Ele não sofre da angústia por antecipação.

Ele não sabe o que vai acontecer daqui a quatro, cinco anos. Daqui a quatro, cinco meses. Daqui a quatro, cinco semanas. Ele é bem mais prático e objetivo.

Ele está preocupado apenas com o próximo quadrado.

Acho que vou falar com o fotógrafo.

Então, o plano ganha o seu primeiro passo.



UM PLANO DE CADA VEZ

O empreendedor então liga para o fotógrafo. E o fotógrafo adora a ideia.

Na empolgação, até já faz a encomenda pelo telefone mesmo.

Descreve em detalhes a cor, o material, o design.

Ação gera ação.

Essa informação muda o contexto – e muda o rumo do projeto. Porque o material que o empreendedor tinha pensado originalmente não era o mesmo pedido pelo fotógrafo.

Um plano estático não sobrevive a um sistema dinâmico.

Mas agora, o que fazer?

Eu nunca trabalhei com plástico.

Como posso usar os recursos que tenho disponíveis para resolver esse novo problema?

Mais uma vez, o empreendedor olha ao seu redor. Dentro de um novo

contexto, ele pensa qual será seu próximo movimento e qual será o melhor recurso a ser usado.

– Posso falar com meu professor da faculdade que é especialista no assunto.

– Posso entrar no Google e ler tudo o que conseguir.

E é aí que o empreendedor lembra:

– Posso me associar com aquele meu amigo designer e montarmos juntos o negócio. Ele trabalhou muito tempo com plástico.

A CADA NOVO QUADRADO, UM NOVO QUADRADO

E assim segue o empreendedor. Sempre dando um passo de cada vez, analisando os recursos que tem ao seu redor.

Revise o quadro anterior e repare: a cada nova decisão, o objetivo vai mudando. Vai, na verdade, se moldando.

Como falamos no início, diferente do Pensamento Causal, o Efetual é um produto do meio.

Portanto, quando avança, você até consegue enxergar um pouco além da neblina e perceber um quadrado que, antes, era imperceptível.

Mas como um plano que não tem fim (afinal, o sistema será dinâmico até o fim dos tempos), mais um quadrado surge, e você sabe que ele ainda não está no seu campo de visão.

É um jogo de tabuleiro em que, quanto mais você avança, mais quadrados surgem.

Para um gerente, isso é assustador e angustiante.

Para um empreendedor, isso é simplesmente natural.

SANDUÍCHE

Uma boa analogia para entender as diferenças entre o Causal e o Efetual é a analogia da receita.

Se um Causal e um Efetual fossem cozinhar, a primeira grande diferença estaria na origem.

O Causal entraria na internet e escolheria três receitas. Iria até o supermercado e compraria todos os ingredientes de uma das receitas. E só então, com tudo em mãos, começaria a cozinhar.

O Efetual não sabe exatamente o que quer. Sabe que é um almoço. Mas está aberto: pode ser desde um prato mais sofisticado a algo para beliscar.

Então, ele abre a geladeira e vê quais alimentos estão disponíveis. E a partir deles é que pensa no que vai cozinhar.

Se o Causal, por acaso, esquecer de comprar um ingrediente, ele provavelmente vai parar tudo, voltar ao início e escolher uma das opções que não foram selecionadas.

Se isso acontecer com o Efetual, ele vai improvisar com os ingredientes que tem.

Se faltar luz e o Causal precisava de um liquidificador para terminar o prato, é possível que ele desista.

Se isso acontecer com o Efetual, ele provavelmente mudará a receita e fará algo diferente.

O Causal está muito preocupado em entregar a receita *ipsis litteris*.

O Efetual sabe que, qualquer coisa, ele improvisa um sanduíche.

NÃO LINEAR, CONECTADO, MULTIDISCIPLINAR E EXPONENCIALMENTE IMPREVISÍVEL

Não existe jeito certo. Como comentei acima: há empresas e profissionais que sempre viveram dentro de uma lógica Causal e não têm do que se queixar. Mas, quando olho ao redor, vejo um mundo não linear, conectado, multidisciplinar e exponencialmente imprevisível. E acredito que, dentro dessa lógica digital, o pensamento Efetual faz muito mais sentido.

Pela minha experiência, as pessoas de pensamento Causal são como um zagueirão pesado, ou um (mau) dançarino – que só sabe dar um passinho para lá e outro para cá.

Falta aquele jogo de cintura que é essencial para sobreviver aos

sistemas dinâmicos e à nova realidade de mudança de Era.

E se você não acredita em mim, lembre do beta, do hacking, do coding, do crowdfunding, do 3D printing e dos makerspaces.

A base dessas novas ondas é a experimentação, a fluidez, a flexibilidade, a rede, o maleável, o orgânico.

E não o estático.

COMO DESCUBRO SE SOU MAIS EFETUAL OU CAUSAL?

A minha experiência diz que, geralmente, as pessoas nunca operam apenas num modelo mental – ninguém é *apenas* Causal ou *apenas* Efetual.

Agora, normalmente, nós operamos sob um modelo dominante. Há pessoas que são *mais* Causais, há pessoas *mais* Efetuais.

Uma boa forma de descobrir o seu modelo mental é pedindo *feedback*. Veja o que dizem ao seu respeito.

Outra maneira interessante é autoanálise.

Quando o seu planejamento inicial tem que ser modificado, como você reage?

Resiste, briga, discute, demonstra apego para manter o que foi pensado lá no início?

Ou você não se incomoda muito – e algumas vezes, até se empolga – com a oportunidade de fazer diferente?

Um terceiro jeito é listar os seus últimos projetos que, no meio do caminho, passaram por alguma mudança de rota importante.

Quando isso aconteceu, você preferiu abortar tudo, voltar ao ponto inicial, agora seguindo o plano B?

Ou você rebolou daqui, rebolou dali e transformou o seu próprio rumo?

Dica: no fundo, a gente nunca se enxerga como Causal.

Mas a maioria das pessoas que conheço está neste perfil – e não no Efetual.

Ou seja: será que não vale uma autocrítica?

ADIVINHAR O FUTURO

Uma das descobertas mais legais de Sarasvathy é como um Causal e um Efetual veem o futuro.

Ao monitorar um plano através de indicadores, o Causal pensa: *como sou eu quem decido o caminho para o futuro, eu posso prevê-lo.*

Já o Efetual tem uma outra visão. Ao transformar a realidade ao seu redor, ele pensa: *como sou eu quem construo o futuro, então eu não preciso prevê-lo.*

Já falamos – e falaremos ainda mais – de autonomia neste livro. E poucas coisas me parecem tão autônomas quanto o Pensamento Efetual.

Achar que somos capazes de controlar o futuro é pura ilusão.

Agora, acreditar que somos capazes de construir um futuro que nos é favorável me parece bastante sadio.

Me parece a base para o autoempoderamento.

DESCOBERTA #4

VOCÊ SÓ ENXERGA OPORTUNIDADE DE EMPREENDER SE VOCÊ ESTÁ SEGURO NOS QUESITOS MEMÓRIA AFETIVA, CAPITALIZAÇÃO E COMPETÊNCIA

Talvez a descoberta mais surpreendente do nosso estudo tenha sido justamente esta: o que uma pessoa precisa para se sentir capaz de empreender?

O Estudo E indicou o seguinte.



1. **MEMÓRIA AFETIVA**
1.1 Rede
1.2 Vara
1.3 Indiferença

2. **DINHEIRO**
2.1 Poder simbólico (*ter para ser*)
2.2 Capitalização
2.3 Medo da ausência

4.1. MEMÓRIA AFETIVA

Lembra que falamos do afeto dos pais com os filhos e de como isso interferia no futuro empreendedor ou não empreendedor?

Pois aí está: uma pessoa que se sentiu segura para errar ao longo da infância e da adolescência possui uma memória afetiva importante, que vai acompanhá-la pelo resto da vida.

Muitas vezes, essa sensação de segurança é real (*se a pessoa realmente tiver problemas para montar um negócio, ela receberá apoio da família e dos amigos – ela será, de fato, acolhida*).

Agora, muitas vezes, essa sensação é apenas uma fantasia (*se as coisas forem mal, a família e os amigos não terão condições de apoiá-lo*). Ainda que não seja real, o empreendedor que recebeu conforto suficiente durante seus primeiros anos de vida acaba carregando consigo esse sentimento como se fosse verdade.

E aí, pouco importa se isso é real ou não. Porque o seu autoempoderamento o torna real. É uma profecia autorrealizável.

DISTORÇÃO SAUDÁVEL

Não são raros os casos em que o empreendedor, em algum nível, distorce a realidade a seu favor.

Ele se enxerga levemente mais capaz do que de fato é.

E é justamente essa descalibragem que torna essas pessoas tão ousadas, corajosas, produtivas e nos fazem dizer: *Como é que ele conseguiu isso?*

Rafael Clemente, um importante mentor de startups no cenário brasileiro, costuma chamar essa distorção de *prepotência saudável*.

Talvez o termo assuste – *prepotência* é uma palavra perigosa. Mas, se focarmos apenas no lado *saudável*, até que faz bastante sentido.

Quando penso nos empreendedores que admiro, todos eles têm uma impetuosidade (que é justamente o motivo pelo qual os admiro).

E essa impetuosidade só é possível em razão dessa pequena (às

vezes, nem tão pequena) distorção da realidade.

4.2. ECONÔMICO

Eu já empreendi várias vezes sem capital inicial. Por isso, posso garantir para você que há muitos tabus a respeito do assunto. Tão importante quanto saber o saldo real da sua conta bancária é entender como você enxerga o que tem – e como vai se enxergar caso fique sem nada.

São esses os três subitens que influenciam um possível empreendedor quanto ao pilar financeiro: o poder simbólico, a capitalização e o medo da escassez.

4.2.1. PODER SIMBÓLICO DO DINHEIRO

Eu não sou o que sou. Eu sou o que tenho. Por isso, preciso ter para ser.

Sei que parece um raciocínio primitivo. Mas, se nos olharmos no espelho, temos que admitir: há muitos indivíduos na nossa sociedade que pensam assim.

E até os mais desapegados, às vezes, dão aquela escorregada e trocam de carro só para mostrar para os amigos que estão com a conta bancária folgada.

Quem nunca?

Fato: os bens materiais funcionam como uma ferramenta de inserção social. Uma chave que abre portas para pertencer a determinados grupos que comungam de determinados valores.

Dentro dessa mesma lógica, há pessoas que transferem um simbolismo muito grande para os cargos que ocupam.

Ou você nunca ouviu alguém dizendo que precisa *ter* determinado cargo para *ser alguém na vida*?

É isso aí. No mundo atual, muita gente acredita que precisa *ter* para *ser*.

A grande pergunta é: por que esse tipo de pessoa vai embarcar no empreendedorismo? Quais seriam as recompensas de curto prazo?

Vamos analisar.

***

Dinheiro: dificilmente um profissional que ascendeu na empresa conseguirá, nos primeiros meses de empreendedor, recuperar o salário que ganha.

Pelo contrário: é bem possível que ele tenha que investir – e até se desfazer de bens – para garantir que a roda ande.

***

Status: definitivamente, os primeiros meses de um empreendedor têm muito trabalho e pouco glamour.

Assim como pais de primeira viagem dormem pouco para ver se o bebê está respirando, empreendedores de primeira viagem também dormem pouco para ter certeza que o negócio sobreviverá até o dia seguinte.

***

Hierarquia: na maioria das vezes, um negócio começa com uma equipe pequena. Isso quando há equipe. Abrir mão de uma posição privilegiada, no topo da cadeia alimentar, satisfaz esse tipo de pessoa?

***

Portanto: quanto maior a sua crença no *ter para ser*, maior será sua dificuldade de empreender.

MAS PERAÍ

Claro: você talvez contraponha meu argumento dizendo que o mesmo vale para o empreendedor, já que ele precisa *ter* um negócio para *ser* especial.

É um bom ponto de vista e talvez até tenha um fundo de verdade.

Mas, sendo bem sincero, acho que não.

Inclusive, você verá, nas próximas páginas, que o empreendedorismo não se presta para isso.

Ele é justamente o contrário.

O empreendedorismo é uma jornada de autoconhecimento em que, quanto mais se avança, menos se deixa influenciar por esse tipo de simbolismo.

É um estado onde pesa menos o *ter para ser*.

E mais o *fazer para ser*.

4.2.2. CAPITALIZAÇÃO

Seria ingênuo dizer que pessoas mais favorecidas financeiramente não largam em vantagem na hora de empreender.

Infelizmente, o mundo ainda é bastante desigual *(abre parênteses: e o empreendedorismo, à medida que evolui, se torna uma ferramenta para combater isso – fecha parênteses).*

Se você nasceu numa família mais abastada, sorte a sua.

Agora, se não nasceu, você não pode enxergar isso como um fator que o impeça de seguir adiante.

(Abre parênteses de novo: para mim, há muita confusão quando o assunto é empreendedorismo e meritocracia. Não estou comparando pessoas que largam de pontos diferentes e pedindo que elas cheguem ao mesmo ponto final. Não é disso que estou falando. Não misture maçãs e laranjas, ok? Fecha parênteses.)

O mundo está cheio de histórias de empreendedores que começaram do nada.

Eu não sei muito. O que eu sei é que: dá.

1) Há muitas formas de empreender que não dependem de investimento inicial.

2) Se você precisar de investimento, pode guardar por um período curto, e garantir um mínimo para começar.

3) Se você precisar de investimento e não tiver como guardar, pode encontrar alguma outra saída. Exemplo: oferecer sociedade para alguém que tenha economias.

4) Por fim, você pode garantir capital de giro vendendo antes e entregando depois. Participei do time de fundação de várias iniciativas em que não precisei depositar um único centavo para começar. Agora mesmo, estou envolvido no desenvolvimento de um produto que deveria ter investimento inicial. Mas, com criatividade, descobrimos um jeito para evitar isso. Muitas das empresas que ajudei a cofundar nasceram ou pelo resultado do nosso trabalho, ou pela capacidade de vender antes e entregar depois, ou por uma proposta de sociedade que nos absolveu financeiramente.

O que eu sei é que: dá.

4.2.3. MEDO DA AUSÊNCIA

Geralmente, um empreendedor tem recursos limitados. E nunca se sabe ao certo onde eles devem ser aplicados.

Se você economiza mais do que precisa, e deixa tudo guardadinho no banco, pode estar perdendo a chance de transformar esse capital numa nova iniciativa (ou de aumentar o negócio atual). O que geraria muito mais benefícios do que deixar num fundo de investimentos conservador.

Se você usa mais recursos do que tem, contrai dívidas e começa a queimar o patrimônio conquistado com tanto suor.

Em outras palavras: o empreendedor habilidoso sempre trabalha na linha tênue entre a abundância e a escassez. E, nesse sentido, não há mágica. O que existe é um pouco de ciência e muito de intuição.

Mesmo os empreendedores mais experientes cometem erros e

apostam mal suas fichas. É só procurar nos anúncios fúnebres os pedidos de falência de quem um dia foi gigante.

Como dizia minha vó: *dinheiro sempre dá um jeito de trocar de mão.*

Mas a questão é outra. A questão é que empreendedores sentem menos esse medo de perder.

Geralmente, eles têm uma mistura de otimismo e confiança – e até um pouco de falta de noção.

Otimismo de que as coisas vão dar certo.

Confiança de que, se tudo der errado, eles têm capacidade de começar de novo e construir uma nova empresa do zero.

E a falta de noção para se jogar na piscina antes de todo mundo.

4.3. COMPETÊNCIA

Junte uma boa memória afetiva, uma visão positiva do dinheiro e um pouquinho de competência, pronto: você se sentirá preparado para empreender.

E quando falo competência, não pense que estamos falando de graduação, pós-graduação, doutorado ou pós-doutorado.

A vida acadêmica tem uma função primordial para a nossa evolução como sociedade. Mas, em termos de empreendedorismo, ainda há um grande distanciamento entre o que se discute nos corredores das universidades e o que acontece no mercado.

Arriscaria dizer que, se você está lendo este livro, você já sabe o suficiente para começar a fazer o que você deseja fazer.

Minha sugestão é: não se exija demais. Não espere *chegar lá* para pular na piscina.

Esse *lá* não existe.

A hora certa para começar algo nunca chega. E nunca vai chegar.

Você vai crescer junto com o negócio e adquirir as habilidades de que precisa ao longo da jornada.

SOMATÓRIO

Só empreende quem enxerga oportunidade. E só enxerga oportunidade quem está seguro com relação a estes três pontos: memória afetiva, dinheiro e competência.

Como vimos, você não precisa de fato ter os três. Muitas vezes, o que você tem é apenas uma relação saudável com esses três itens.

Portanto: se você não costuma ver oportunidades de negócio, é porque algo não vai bem em um – ou mais – pontos.

Se você está nessa situação, espero que consiga ligar – ou desligar – alguma chave que o esteja atrapalhando. Sem esses três fatores em sintonia, você dificilmente se sentirá à vontade para empreender.

Infelizmente, é impossível criar uma regra geral que funcione para todos. Cada caso é um caso. As variáveis são infinitas e seria bastante imprudente da minha parte sugerir uma fórmula que englobe todas as situações.

A única coisa que posso oferecer é isso: minha experiência e minha torcida por você.

O QUE É *VAI LÁ E FAZ*?

Vai lá e faz é agir. Ao agir, você ressignifica esses três quesitos.

E só com eles ressignificados é que você consegue criar uma iniciativa (profissional ou não).

Só com eles ressignificados, você consegue tirar ideias do papel.

Você consegue empreender.

Seria irresponsável da minha parte sugerir que você vá conseguir transformar isso da noite para o dia. Especialmente porque essa ressignificação mexe com valores muito íntimos da individualidade de cada um.

Por outro lado, acredito que muitas pessoas, talvez a maioria da população mundial, já tenham as condições mínimas para começar a agir – e, por consequência, começar a ressignificar essa tríade.

Roman Krznaric, no livro *Como encontrar o trabalho da sua vida*, sugere: *aja antes, reflita depois*.

Comece agindo.

A ação deixa você mais perto da ressignificação.

Mas nunca, nunca deixe de refletir.
É a reflexão que liga os pontos.

DESCOBERTA #5:
EXISTEM CINCO GRANDES FORMAS DE SE RELACIONAR COM O EMPREENDEDORISMO

Ao longo do estudo, pudemos identificar cinco grandes grupos:

Grupo 1: os não empreendedores.
Grupo 2: os intraempreendedores.
Grupo 3: os ex-empreendedores.
Grupo 4: os empreendedores *turning point.*
Grupo 5: os empreendedores desde sempre.

5.1. GRUPO 1: OS NÃO EMPREENDEDORES

São as pessoas que sempre trabalharam dentro de empresas ou órgãos públicos e que não têm pretensão de mudar esse cenário.

Esse tipo de profissional tem um padrão bem distinto.

Dentro do Estudo E, sempre que analisamos os não empreendedores (e sempre que levamos em conta os três parâmetros citados anteriormente – memória afetiva, capitalização e competência), alguns padrões apareceram.

A) Quando conversávamos com não empreendedores sobre as questões familiares, saltava aos olhos um mesmo tipo de educação. Nas casas dos não empreendedores, o discurso da *rede de circo* (*faça do seu jeito, qualquer coisa estamos aqui para ajudar*) não era comum. Para muitos entrevistados, ele simplesmente nunca existiu.

B) O poder simbólico do dinheiro apareceu várias vezes. No Grupo 1,

a ideia de empreender raramente soava como uma oportunidade para ganhar mais – geralmente, o contrário (um risco de perder o que se tinha conquistado).

C) Apesar de competentes, os entrevistados não se viam prontos para realizar uma atividade com total autonomia. Sentiam que ainda faltava experiência e que, por isso, precisavam de um mentor.

5.2. GRUPO 2: OS INTRAEMPREENDEDORES

Intraempreendedor é, como o próprio nome diz, um empreendedor que atua dentro de um organismo constituído.

Ele tem uma postura empreendedora e age como dono. É comum ver num intraempreendedor características como iniciativa, responsabilidade, comprometimento e liderança.

O intraempreendedor está sempre envolvido em projetos internos, mesmo que eles não estejam previstos no seu escopo de trabalho.

Pode ser a festa de final de ano da empresa, o projeto piloto do núcleo de inovação ou um novo formato de PPR.

Muitas vezes, o intraempreendedor cria, literalmente, um empreendimento sob o teto da atual empresa. Algum tipo de organismo que começa a andar sozinho e se transformar em algo maior. Não raro, uma nova iniciativa (*spin off*).

O intraempreendedor pode passar o resto da vida trabalhando dentro de uma estrutura. Mas o mais comum é ele procurar o seu próprio caminho. Afinal de contas: todo intraempreendedor é um potencial *turning point.*

A grande questão é: ele se sente confortável nos aspectos de memória afetiva, capitalização e de competência?

Se sim, a transição é inevitável.

Se não, é bem possível que ele acumule muitos títulos de funcionário do mês.

5.3. GRUPO 3: OS EX-EMPREENDEDORES

O ex-empreendedor não é um perfil comum. Mas ele existe (e, se

você pensar com atenção, talvez lembre de um amigo que empreendeu – mas, mais tarde, decidiu voltar a trabalhar numa empresa).

O motivo dessa volta, como você já sabe, pode ser a memória afetiva, a capitalização ou a competência.

Por alguma razão, o ex-empreendedor não se sentiu plenamente seguro com pelo menos um desses aspectos.

Para dar fim à angústia, ele fez uma negociação consigo mesmo. Abriu mão de parte da sua autonomia para ter de volta a sensação de que algo voltou ao equilíbrio.

Todo ex-empreendedor se transforma automaticamente num intraempreendedor. E como todo intraempreendedor é um *turning point* em potencial, não estranhe se ele tentar empreender mais uma vez.

5.4. GRUPO 4: OS TURNING POINT

O Grupo 3 resume bem o conto de fadas do empreendedorismo.

Eu trabalhava numa confeitaria e decidi abrir meu próprio negócio.

Eu trabalhava numa agência de viagens e decidi abrir meu próprio negócio.

Eu trabalhava num salão de beleza e decidi abrir meu próprio negócio.

Pois é: o caminho tradicional é justamente esse. Um profissional que se sente incomodado com o jeito que as coisas rodam – e decide ver como é o mundo do outro lado do balcão.

Em boa parte das vezes, vemos pessoas empreenderem em áreas onde trabalharam durante anos – e das quais têm um domínio técnico (o que as deixa seguras no pilar da competência).

Mas há também o empreendedor que busca a realização de um antigo sonho.

Eu trabalhava numa confeitaria mas sempre quis ter uma agência de viagens.

Eu trabalhava numa agência de viagens mas sempre quis ter um salão de beleza.

Eu trabalhava num salão de beleza mas sempre quis ter uma confeitaria.

Por isso o termo *turning point*: antes de empreender, essa pessoa acumula experiência profissional em uma (ou mais) empresas.

5.5. GRUPO 5: OS EMPREENDEDORES DESDE SEMPRE

Há pessoas que simplesmente não se encaixam no perfil de funcionário. Então, desde cedo, procuram alguma oportunidade para empreender. São os empreendedores desde sempre.

Ouvi muitas histórias de gente que, desde cedo, antes mesmo de sair do ensino médio, já dava um jeito de colocar para fora esse desejo.

Líderes da turma do colégio, membros de grêmio da escola, guias de viagens estudantis, capitães do time de futebol, microempreendedores de iniciativas como a *Junior Achievement*.

Não demora muito para que eles montem algum tipo de negócio que comece a dar dinheiro – e que determine o futuro que terão pelo resto da vida.

Também não são raros os que herdam os negócios da família.

Pode ter certeza: se ele não tiver gosto pelo empreendedorismo, não vai ficar lá por muito tempo.

Ou ele mesmo vai peitar o sistema e buscar um novo caminho.

Ou haverá algum tipo de intervenção familiar.

Ou a empresa vai à falência – e aí, ele não terá muita escolha.

DESCOBERTA #6:
EXISTE UMA TRANSFORMAÇÃO DE CONSCIÊNCIA NA TRAJETÓRIA EMPREENDEDORA

Nossas conversas foram muito ricas e nos ajudaram a descobrir que, sim: existe uma transformação na consciência do empreendedor.

Com o tempo, ele diminuiu seu senso egoico e promove, cada vez mais, as ideias de valor compartilhado e abundância.

ENTENDENDO A TABELA

No gráfico a seguir, podemos encontrar os cinco perfis citados acima.

Na parte inferior, vemos o não empreendedor. No centro, temos o intra, o ex e o *turning point*. E na parte superior, o empreendedor desde sempre.

As flechas indicam a transformação que, geralmente, acontece ao longo dessa trajetória.

Ao todo, temos dez quadrantes e suas respectivas dimensões.

Não custa reforçar: um plano estático não funciona para um sistema dinâmico.

Portanto, é impossível reproduzir numa tabela todos os pormenores da complexidade da vida empreendedora.

Use-a como um guia, não como um cão-guia. Não analise de forma cega.

6.1. O NÃO EMPREENDEDOR ALIENADO

Infelizmente, ainda há muitos profissionais alienados no mundo.

Por mais que trabalhem em empresas sérias e comprometidas, eles pensam apenas em si.

Todo e qualquer esforço é feito para atingir objetivos pessoais, conquistar benefícios a seu favor e garantir a sobrevivência desse sistema que os serve. Conchavos, mentiras, intrigas e puxadas de tapete são ferramentas comuns do profissional alienado.

A transparência só é usada como recurso quando não há mais saída.

A empresa é só um meio para alimentar a sua ganância.

E se ela tiver que pagar o preço para que ele se dê bem, pode ter certeza: ele o fará.

Por essas e outras, não seria exagero chamá-los de sociopatas.

Acredite: eles são mais comuns do que você imagina.

6.2. O NÃO EMPREENDEDOR EGOICO

Semelhante ao anterior, mas agora com um cúmplice: a empresa em que trabalha.

Juntos, profissional e empresa trabalham para que ambos se deem bem. E só.

O limite do interesse de ambos vai até a porta da frente da companhia. Dali em diante, *cada um com seus problemas.*

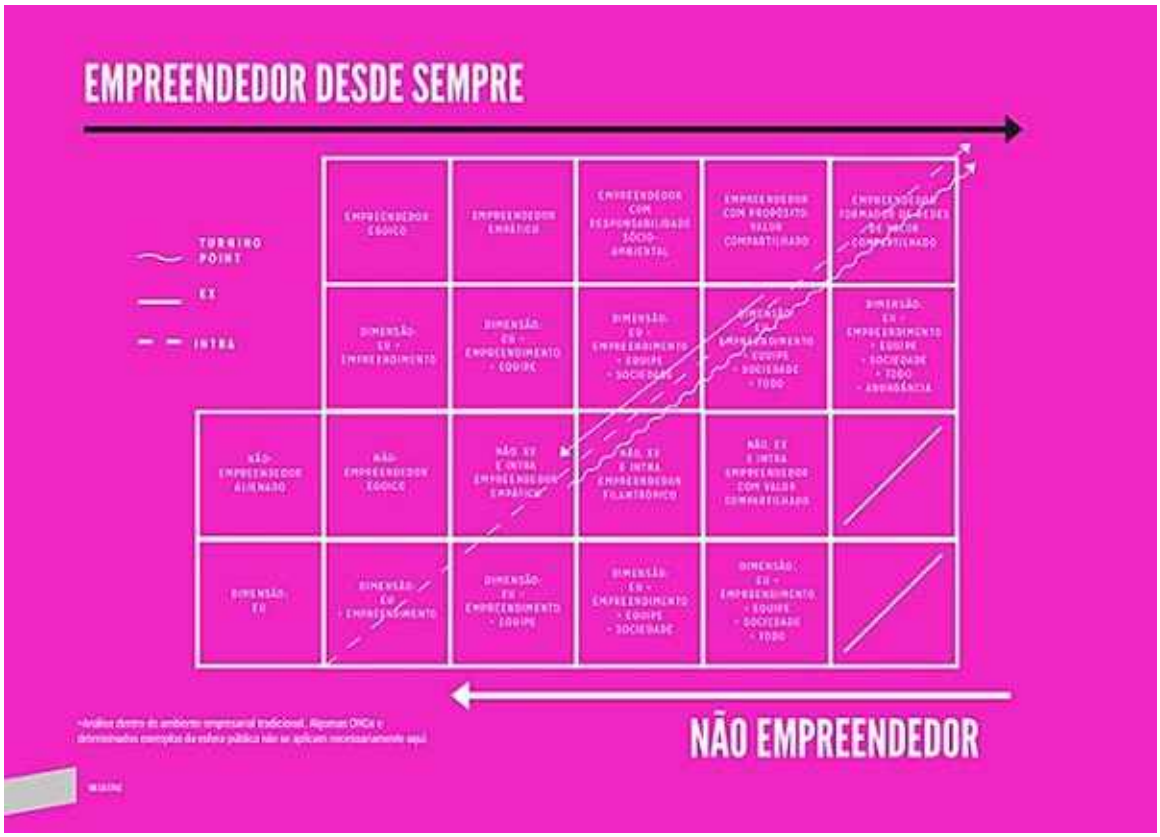
Claro: tudo isso acontece de forma velada para que seja socialmente aceito – e evite maiores constrangimentos. Dessa forma, discussões importantes ficam num nível superficial, para que ninguém se sinta responsável por nada.

Os fins sempre justificam os meios. O profissional age sem culpa – e seu discurso é endossado pela empresa-cúmplice.

Afinal: *estou apenas cumprindo ordens.*

Vender cigarros para adolescentes usando um *lifestyle* saudável?

Comercializar um sanduíche que tem produtos cancerígenos?



Deixar cool um produto de que ninguém precisa e que só aumenta o consumismo?

Estou apenas cumprindo ordens.

Evidente: há as recompensas. Como bom cavaleiro, o profissional

egoico receberá seu bônus pelos serviços prestados – e por não fazer as perguntas que ninguém conseguiria responder.

E uma última coisa: não pense que o profissional egoico morre de amores pela empresa em que trabalha.

Pelo contrário: assim como o alienado, ele faz tudo isso apenas para benefício próprio.

A diferença é que, lá, a empresa não sabe o que está acontecendo.

Aqui, ela convém.

E, quando a empresa não servir mais, ele limpará suas gavetas e aceitará a oferta da concorrente.

6.3. O EMPREENDEDOR EGOICO

Mas não há profissional egoico sem empreendedor egoico.

Lado a lado, de mãos dadas, eles caminham juntos em busca do que for melhor para ambos.

A ideia não é refletir, mas fazer a máquina girar.

Não estou espalhando em colégios uma bebida cheia de açúcar que aumenta a obesidade infantil. Só estou fazendo o meu trabalho. Saúde pública é responsabilidade do governo.

Não estou popularizando um equipamento que, além de produzir lixo, polui o ambiente. Estou apenas fazendo o meu trabalho. Reciclagem é responsabilidade do governo.

Enquanto um está apenas *cumprindo ordens*, o outro está apenas *tentando fazer o seu trabalho*.

E não se engane. Assim como o profissional egoico, o empreendedor egoico também está pensando apenas no próprio umbigo.

Quando o cavaleiro não servir mais ao pelotão, peça para ele passar no RH.

Obviamente, o empreendedor egoico precisa colocar a cabeça no travesseiro e dormir.

Por isso, ele cria Missão, Visão e Valores – que maquiam boa parte das suas verdadeiras motivações.

6.4. NÃO/EX/INTRAEMPREENDEDOR EMPÁTICO

Entretanto, há os profissionais que conseguem enxergar além de si e trabalham por um ambiente saudável, em que todos na empresa ganhem.

Esse é o profissional empático.

O empático quer sucesso, mas não a qualquer custo. É o profissional honesto, trabalhador e que goza de boa relação com a maioria dos colegas.

É o cara que veste a camiseta da empresa, mas que não deixa de falar quando alguma situação desconfortável surge.

Tem senso crítico e não compactua com qualquer coisa que pedirem.

Sabe dizer não.

É admirado pelos que o cercam.

Vez por outra, trabalha dobrado para evitar conflitos.

E, se perder uma notinha de táxi, ele não cria uma revolução: prefere pagar do próprio bolso do que criar um clima chato.

A dimensão do empático engloba ele mesmo, a empresa e os colegas.

Todos devem se dar bem.

6.5. EMPREENDEDOR EMPÁTICO

Há empreendedores que possuem um cuidado fora de série com a equipe.

Pagam bem, oferecem benefícios, se preocupam com o ambiente de trabalho, dão *feedback*, promovem atividades de integração e garantem prêmios para os que fizeram acontecer.

Há empreendedores que não são nem pai, nem mãe. São mais. São avós: mimam suas equipes com tudo o que puderem oferecer.

Esse é o famoso empreendedor empático. O seu universo é mais amplo. Ele pensa em si e na empresa, obviamente. Mas quer que todo mundo esteja feliz.

Para o empreendedor empático, sucesso é quando essas três dimensões (empreendedor, empreendimento e equipe) estão alinhadas.

6.6. NÃO/EX/INTRAEMPREENDEDOR FILANTROPO

Se você está dentro de uma empresa, por mais admirado e respeitado que seja, você encontrará limites.

Nessa trajetória de mudança de consciência, haverá um momento em que você começa a se sentir mal por estar pensando apenas em si, na empresa e nos seus colegas. E pensando pouco no lado de fora.

Com isso, você assume um novo compromisso: o da filantropia.

As formas de ajudar são muitas. De tempos em tempos, você visita um asilo perto da sua casa.

Ou debita da conta-corrente, todo mês, um valor que vai direto para o tratamento de crianças com câncer.

Ou, perto do Natal, você se veste de Papai Noel e distribui presentes em bairros de baixa renda.

Se o profissional filantropo for um intraempreendedor, é bem possível que ele monte alguma iniciativa interna para recolher o lixo, para o compartilhamento de caronas ou para doações de sangue.

6.7. EMPREENDEDOR SOCIALMENTE RESPONSÁVEL

O correspondente a isso é o empreendedor que investe em ações de responsabilidade social e ambiental.

Ele sabe que é importante cuidar de si, da empresa e da equipe.

Mas que é muito egoísmo não oferecer nada à sociedade.

É muito egoísmo não estar em paz com o meio ambiente.

Mas ateção: por mais bem-intencionados que sejam os empreendedores filantropos, e por mais louváveis que sejam suas ações, muitas vezes há uma postura levemente contraditória.

Já me deparei com empresas que operavam oito horas por dia numa atividade que gerava impacto negativo no mundo.

Depois, elas organizavam ações de responsabilidade socioambiental para minimizar suas atitudes.

Essa incongruência não faz sentido.

A honestidade intelectual é condição básica para pertencer a este grupo.

6.8. EMPREENDEDOR COM PROPÓSITO SOCIAL:

EM PROL DA TRANSFORMAÇÃO DO MUNDO

Cada vez mais, há empreendedores preocupados em montar negócios com um propósito social.

São negócios com uma camada extra, superior a tudo o que falamos antes.

Eles partem de uma premissa simples: não faz o menor sentido você ter uma empresa que não ajude o mundo a ser um lugar melhor.

Nessas iniciativas, o empreendedor deve estar feliz. A empresa deve estar financeiramente saudável e gerando lucro. A equipe deve estar orgulhosa e motivada. Mas a sociedade também tem que se beneficiar.

E não através de ações esporádicas, ou de um braço de responsabilidade socioambiental. Não: o *core business* da empresa é fazer o bem.

Numa empresa tradicional de cem pessoas, não seria estranho termos 98 atendendo a atividade-mãe e apenas duas no departamento de responsabilidade social.

Nessas, é o inverso. É como se a empresa inteira fosse um grande departamento de responsabilidade social.

Perceba: ela não é nem uma empresa do capitalismo tradicional (segundo setor), nem uma organização não governamental (terceiro). Ela fica bem no meio do caminho. Uma espécie de dois e meio.

Ou, como meu amigo Dhaval Chadha diz: *não é nem um CNPJ, nem uma ONG. É uma OP: outra parada.*

ONDE TERMINA O SEGUNDO SETOR E ONDE COMEÇA O EMPREENDEDORISMO DE PROPÓSITO SOCIAL?

Essa é uma questão delicadíssima. Os parâmetros são extremamente subjetivos e as opiniões se dividem.

Talvez não exista consenso sobre os limites, onde começa um e termina outro. Mas provavelmente há consenso com relação aos seus extremos.

Dificilmente alguém condenará uma professora que trabalha com alfabetização de crianças órfãs. Assim como dificilmente alguém louvará um profissional que se remunera através de pornografia infantil.

Portanto, minha sugestão é você ter uma autocrítica.

A DIMENSÃO DO EMPREENDEDOR COM PROPÓSITO SOCIAL

Como você pode notar, junto com a jornada do empreendedor, há uma transformação do seu modo de ver o mundo.

Num primeiro momento, a dimensão é mais egoica, em que só o empreendedor e a própria empresa importam.

Em seguida, a dimensão se expande para um nível empático e de cuidado, em que ele atenta para a felicidade e o bem-estar da equipe.

Então, ela se amplifica para uma camada que envolve também a sociedade. É quando o empreendedor começa a olhar além dos limites da própria empresa, cultivando ações socioambientais.

A partir daí, floresce a ideia de que o negócio como um todo trabalhe em prol de um mundo melhor. E quando a empresa atinge esse estágio, além do empreendedor, da empresa, da equipe, da sociedade e do mundo, há impacto também numa dimensão até então imaculada: a da abundância.

A abundância é o princípio que tem como premissa básica: *há recursos para todos – inclusive você.*

Quando se introjeta esse estado mental, naturalmente o empreendedor aumenta o desejo de acumular menos e compartilhar mais.

Trabalhar com uma atividade de impacto positivo se torna inevitável e irreversível.

6.9. EMPREENDEDOR QUE FORMA REDES DISTRIBUÍDAS DE PROPÓSITO SOCIAL

Esse é o estado mais complexo do empreendedorismo, em todos os

níveis. Inclusive na hora de explicar.

Por isso, reservei este espaço para falarmos mais de como isso acontece e da sua importância na transição da nossa sociedade.

O empreendedor que forma redes distribuídas de propósito social não apenas tem isso como *core business* do seu negócio, mas promove uma cultura de horizontalização e educação empreendedora.

Assim, mais pessoas adquirem um novo estado de consciência.

Mais pessoas descobrem suas paixões e seus propósitos.

Mais pessoas se percebem empoderadas, encorajadas e capazes.

Mais pessoas conquistam a própria autonomia.

Mais pessoas agem e transformam a realidade ao seu redor.

Mais pessoas implementam iniciativas de valor compartilhado e impacto positivo.

E, assim, todos nós ganhamos.

SOBRE ESTADOS DE CONSCIÊNCIA

A jornada empreendedora tem muito a ver com mudanças de estado de consciência.

E mudanças de estado de consciência têm muito a ver com Ken Wilber.

Wilber se apoiou nos ombros de gigantes, como Abraham Maslow, Jean Piaget e Jean Gebser (apenas para citar alguns) com uma proposta ambiciosa.

No livro *A visão integral*, Wilber reúne as grandes correntes filosóficas de evolução de consciência e tenta chegar num modelo universal.

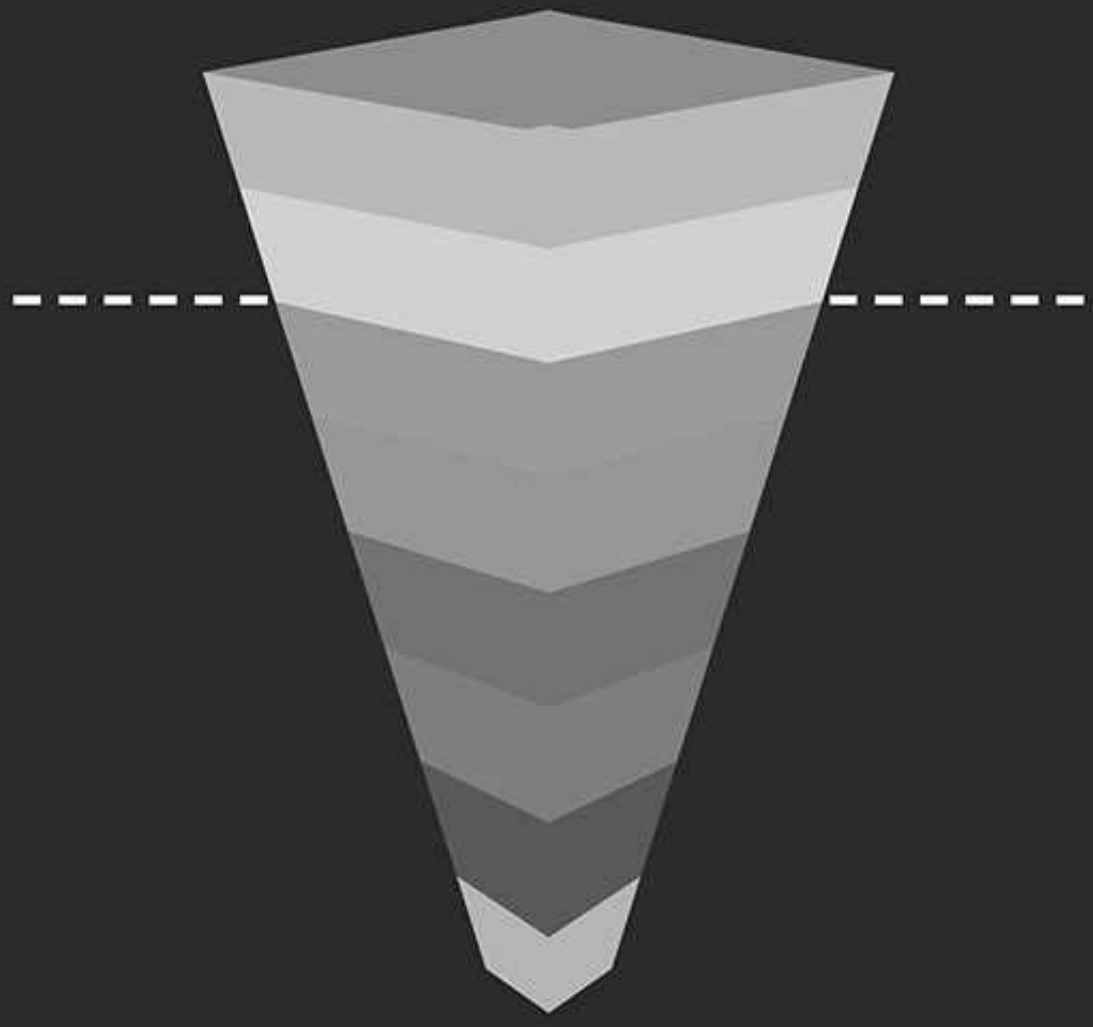
Através dele, conheci a *Dinâmica da Consciência* ou *Espiral da Consciência* (muitos atribuem a origem do raciocínio a Clare W. Graves, outros a Don Edward Beck). A teoria é complexa e tem muitos pontos interessantes. Mas há pelo menos um que não podemos deixar de citar neste livro.

Um indivíduo, ou um grupo de indivíduos, pode evoluir no seu estado de consciência ao longo da vida – ou, no caso de grupos, ao longo da história.

Essa transformação é como se fosse uma grande espiral, que navegamos suavemente de baixo para cima (com eventuais oscilações/recaídas). Ela nos guia em direção a reflexões profundas e procura aumentar a empatia, o cuidado e o entendimento holístico sobre nós mesmos, sobre os demais e sobre o todo.

Wilber mudou minha forma de pensar. Wilber alterou meu estado de consciência.

ESPIRAL DA CONSCIÊNCIA



NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA

Numa tradução livre, as *Ondas de Desenvolvimento Evolutivo* – da mais rudimentar à mais sofisticada:

Eu-instintivo: busca por sobrevivência. É a criança que acaba de nascer e que mal tem noção da própria existência. Ou uma pessoa que está numa situação extrema – doença grave, guerra, tortura. Nesses casos, tudo o que se quer é permanecer vivo. Por isso, não é possível concentrar energia psíquica em mais nada.

Mas se a pessoa entende que não vai morrer, ela pode ascender para o **Eu-mágico**. Aqui, a busca é por segurança e pertencimento. Se fortalecem fantasias, mitologias e superstições mais primitivas. É a solução para a sensação insuportável de vulnerabilidade, que só é administrada com a presença de um totem que nos dê suporte.

Quando nos sentimos seguros, mudamos para o **Eu-impulsivo**. Aquela pessoa que busca poder. Muito comum na nossa sociedade atual, são os indivíduos que gostam de usar nome e sobrenome para tirar vantagem (*Você sabe com quem está falando?).* Agem, como o próprio nome diz, de maneira impulsiva – dando margem à violência e agressividade. E adoram a ideia de estruturas autoritárias e absolutistas – desde que lhes convenha.

Só quando se abre mão do poder é que se passa ao **Eu-regrativo**, que busca a ordem. Indivíduos que acreditam que apenas com ordem há evolução, apenas com ordem há progresso (já ouviu falar de *Ordem e Progresso?*). Essas pessoas têm uma visão bem determinista da vida: tudo já está traçado, e a gente deve seguir o destino que nos foi ofertado. Mas o principal aspecto é a dicotomia e a polarização. A divisão entre certo e errado. Entre Bem e Mal. Entre EUA e URSS. Entre nós e eles.

Quando a pessoa entende que a vida não é nem preta, nem branca – mas navega em infinitos tons de cinza – ela consegue ascender para o **Eu-vencedor**. Aquele que busca a independência via materialismo. São as manifestações muito ligadas ao consumismo (como uma parte significativa da Moda e da Publicidade – *ter para ser*), ao status/glamour (luxo, ostentação), à competição (Wall Street) e ao

pensamento excessivamente científico-racional (*só acredito vendo*).

Mas se você chegou neste capítulo, é bem possível que você já saiba: *você não é o que você tem.* E quando isso fica claro, podemos adquirir um novo estado de consciência. O **Eu-sensível**, que busca por igualdade, paz interior, senso de comunidade e interdependência.

Enquanto o Eu-vencedor enxerga o mundo como um grande jogo – em que uns ganham e outros perdem – o Eu-sensível o vê como uma dança. Fluida, orgânica, leve, divertida, horizontal. Em que ninguém precisa perder para todo mundo ganhar.

Há ainda dois outros níveis – o **Eu-integral** e o **Eu-holístico** –, mas que só gerariam confusão nesse contexto específico.

CAPACIDADE REFLEXIVA

Muitos podem questionar a natureza evolutiva da matriz de Wilber. E esse questionamento até faz sentido.

Não seria mais lógico simplesmente aceitar que as pessoas são diferentes, vivem de formas diferentes, buscam coisas diferentes?

Esse é um ponto de vista válido, do qual não discordo totalmente. Acredito que não viemos ao mundo para julgarmos os outros.

Não é mais tempo de perceber diferenças, nem de aceitar as diferenças, mas de celebrá-las.

Entretanto, nós, como sociedade, não podemos negar que níveis de consciência do passado são inaceitáveis hoje em dia.

Você teria coragem de defender as religiões que jogavam à fogueira aqueles que se apresentavam como pagãos? Você seria conivente com os estupros socialmente aceitos da Idade Média? Com o Holocausto do início do século passado? Com a retaliação através da bomba atômica? Ou com uma África do Sul repartida pelo Apartheid?

Não há como aceitar isso.

Porque existe um novo estado de consciência em que os indivíduos, e a raça humana como um todo, adquiriram.

E é aí que vejo verdade no que Wilber diz.

Além disso, Wilber é apenas um entre tantos que se aventuraram a criar uma matriz dos estados de consciência – como fizeram (apenas

para citar alguns) Aurobindo, Piaget, Graves, Kegan, Loevinger, Cook-Greuter, Gebser, Fowler e Malthus.

Todos com perspectivas evolutivas.

Portanto, faça o seu julgamento com isso em mente.

Acredito que somos dotados de bom senso e capacidade reflexiva justamente para não consumirmos o conhecimento de maneira automática. Ao fazer isso, sempre conseguimos tirar o melhor do que nos é apresentado.

NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA E GERAÇÕES

Dentre os achados interessantes de Wilber, há uma descoberta que não pode passar incólume pela nossa análise.

Um breve comparativo entre o **Eu-regrativo**, o **Eu-vencedor** e o **Eu-sensível** e as gerações de *Baby Boomers*, X e Y.

Se você não está familiarizado com o termo, eu ajudo. *Baby Boomers* são os bebês do pós-guerra, nascidos entre o meio da década de 40 até a metade da década de 60. A Geração X é a que vem logo a seguir, datados entre 1965 e o final dos anos 70. Já a Geração Y – também conhecida como *millenials* – são os que vieram ao mundo até a metade da década de 90.

Há uma surpreendente afininidade entre os níveis de consciência do Eu-regrativo e dos *Baby Boomers*, do Eu-vencedor com os *yuppies* da Geração X, e do Eu-sensível com o *zeitgeist* da Geração Y.

Também é fácil encontrar correspondência entre os perfis profissionais de cada época.

Os *Baby Boomers* buscavam estabilidade – a liderança era a pessoa que tinha mais tempo de casa.

A Geração X buscava competição – a liderança era quem vencia a escalada profissional.

Já a Geração Y busca derreter as hierarquias – a liderança é o propósito.

Sempre ouvi: uma vez é acaso, duas é coincidência, três é estatística. Parece ser o caso aqui.

Não há como negar que é este o nível de consciência dos novos

líderes, dos *millenials*. Não por acaso, assuntos como ecologia, horizontalidade, colaboratividade e pensamento distribuído estão cada vez mais em voga.

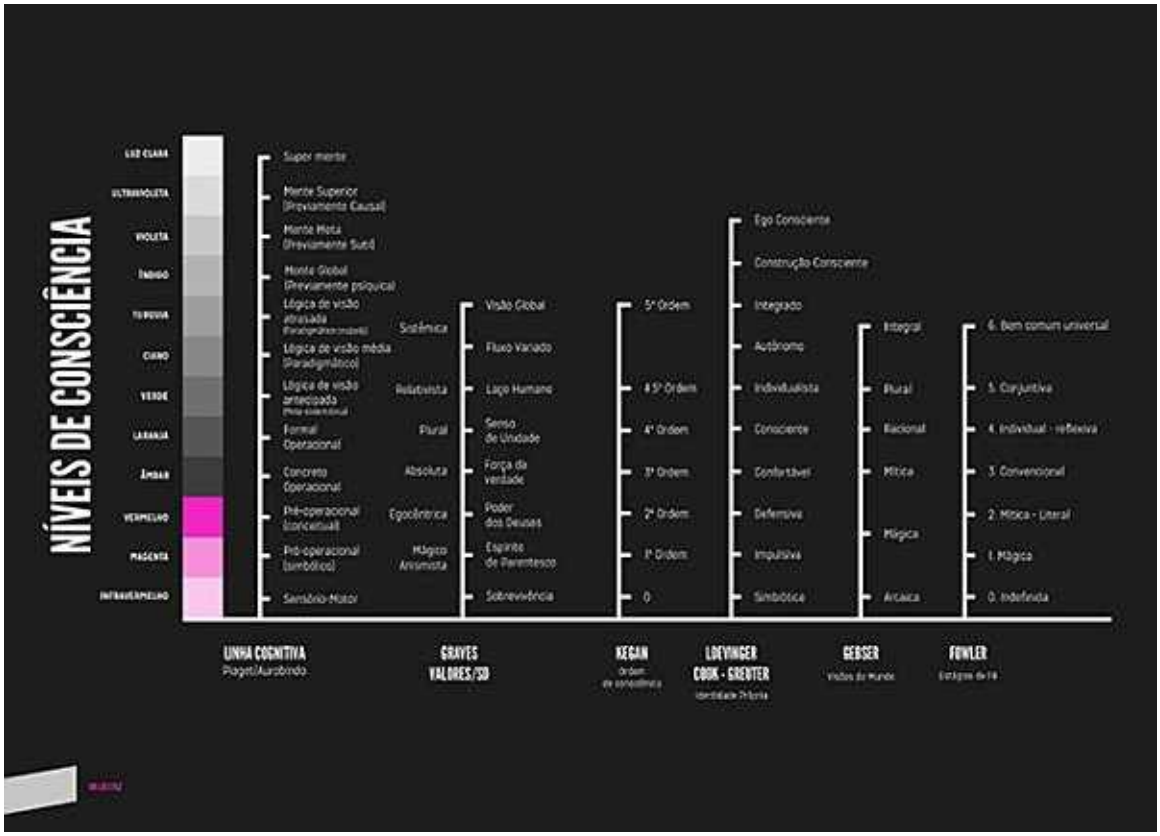
Também não há como imaginar que esse cenário sofra um retrocesso – ainda mais com a farta democratização dos meios digitais e com a espantosa habilidade em formar comunidades que a Geração Y tem.

Agora, por mais esperançoso que o cenário se mostre, também não podemos ignorar os desafios que um novo nível de consciência nos traz.

Os próprios autores relatam que uma das maiores preocupações com a chegada do Eu-sensível é um possível narcisismo, tão questionado na geração *Me, me, me.*

O fato é que o mundo parece estar melhor hoje do que ontem.

Como bom otimista, nunca vou pensar diferente.



NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA E PERFIS EMPREENDEDORES

Falando em coincidências: parece haver uma importante relação entre o desenvolvimento da trajetória empreendedora – indicado pelas flechas – e as transições de nível de consciência de Wilber.

Em outras palavras: há também um nível de consciência do empreendedor, que sai de figuras mais impulsivas, regrativas e competitivas para personalidades mais sensíveis, abundantes e holísticas.

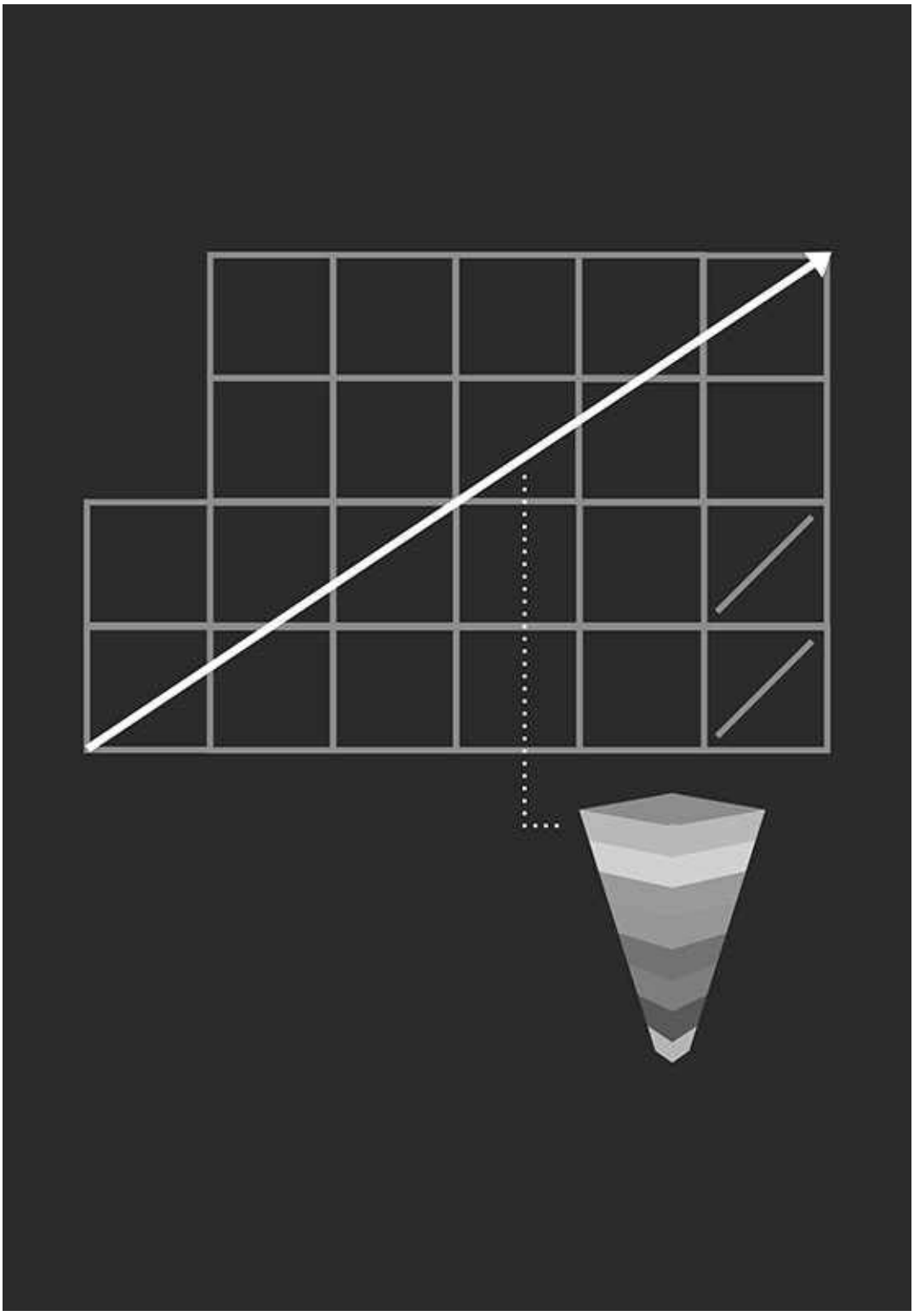
Se essa premissa é verdade, há limitações no caminho do não empreendedor. Porque há níveis de consciência que exigem de nós uma autonomia para pensar. E que não são factíveis em estruturas concretas e hierarquizadas.

Por mais livre que você se sinta, sempre haverá uma possibilidade de veto, um *veja bem*, um asterisco.

Porque há níveis de consciência que exigem de nós autonomia para *agir*. Porque depois que você abre os olhos para certas coisas, você não pode mais se omitir. Ou você age, ou vira cúmplice.

Mas, principalmente, porque há níveis de consciência que exigem de nós um sentido genuíno no que fazemos e por que fazemos.

E isso se chama empreender com propósito.



DESCOBERTA #7.

UM DOS JEITOS MAIS FÁCEIS DE ENCONTRAR O SEU PROPÓSITO É EMPREENDENDO. MESMO QUE SEJA SEM PROPÓSITO

O estudo aponta aquilo que as pessoas que já abriram um negócio sabem – e bem: empreender é uma jornada de autoconhecimento.

Você se coloca em situações novas o tempo inteiro.

O aprendizado é constante.

E, como no início você não tem muito a quem pedir socorro – a não ser seus sócios – muita bronca cai no seu colo.

Por simples questão de sobrevivência, você começa a entender melhor quem você é.

No que é bom, no que é ruim, quando rende mais, quando rende menos.

Além disso, quem está na linha de frente de um negócio está sujeito às infinitas oportunidades que surgem. É natural que você desperte novos interesses, diferentes dos originais.

Empreender é tipo uma terapia – mas sem aquela parte boa, de ficar deitadinho no divã.

ANTES DE QUALQUER COISA: O QUE É PROPÓSITO? É A MESMA COISA QUE LEGADO?

Legado é o que você quer deixar para o mundo.

Propósito é por que você quer atingir esse legado.

Hoje em dia, muita gente fala de propósito e pouca gente fala de legado. Inclusive, muita gente usa essas duas palavras como sinônimos.

Não são.

Propósito é a sua missão como ser humano. É o seu norte.

Legado é o que fica dessa história.

O propósito está mais associado ao mundo interior: é uma conversa com você mesmo.

Já o legado está mais conectado com o mundo exterior e as heranças (não necessariamente financeiras) que você deixa para quem fica.

É possível ter um belo propósito e não deixar nenhum legado.

É possível deixar um belo legado sem ter um propósito totalmente claro.

O propósito é o sentido por trás do plano. O legado é o resultado desse plano.

O empreendedorismo é a energia motriz para botar o plano em prática.

Por isso que os três precisam estar muito bem alinhados.

COMO DESCUBRO O MEU PROPÓSITO?

Tenho uma boa e uma má notícia para você.

A primeira: encontrar seu propósito não é fácil.

E essa, por incrível que pareça, é a boa notícia.

A segunda é que essa é uma resposta que só você tem.

Mas antes de se desesperar, pense comigo. A grande maioria das pessoas (talvez mais de 99% da população mundial), nem pensa sobre o próprio propósito.

Ou seja: só de estar aqui, nesta página, já faz de você um privilegiado.

PROPÓSITO E AUTOCONHECIMENTO

A verdade é que o propósito – como quase tudo que é complexo na vida – vem do autoconhecimento.

Você pode escolher vários caminhos para saber mais sobre você mesmo. Cursos, palestras, terapia, imersões, retiros de autodescoberta, mentoria com pessoas mais experientes, autoanálise, leituras,

meditação, sessões de *feedback*, recursos psiconáuticos, histórias inspiradoras – e por aí vai.

O importante é saber que: por mais que você aposte num – ou em todos – não existe garantia de que você vá se encontrar.

Tudo isso ajuda, claro. Mas não existe receita de bolo.

POR ISSO, UMA SUGESTÃO: QUE TAL EMPREENDER?

Das opções citadas na página anterior, já experimentei todas (em maior ou menor grau). E, pelo menos na minha opinião, nada foi tão intenso, nada ensinou tanto sobre mim mesmo, do que empreender.

Digo mais: eu não sabia qual era o meu propósito antes de cofundar a Perestroika. Demorou alguns anos até a ficha cair.

Sendo brutalmente honesto: eu empreendi mais com uma intuição a respeito do meu propósito do que com clareza total.

Ele só veio mais tarde. Mas quando veio, veio com tudo.

E é assim mesmo. Quando o propósito vem, não há como ficar incólume.

Descobrir o propósito é como descobrir um enigma. Você pode passar dias, anos até ter a resposta certa. Mas depois de descobri-la, você não tem como esquecê-la, ignorá-la, muito menos negá-la.

É – felizmente – um caminho sem volta.

Costumo fazer outra analogia. A de que descobrir o propósito pessoal é como ver uma santa.

Porque, se você *realmente* vê uma santa (não um vulto, não uma alucinação depois de horas mirando o sol), você não tem dúvidas de que viu.

É uma experiência tão transformadora que você vai guardar para o resto da vida.

Quando você encontra o propósito é a mesma coisa. Em outras palavras: se você está na dúvida, é porque ainda não o descobriu.

Por fim: acredito que só existe sentido na vida profissional quando você dedica oito horas por dia, cinco dias por semana, onze meses por ano, durante décadas, se essa atividade responder ao seu propósito.

Qualquer outra coisa é egoísmo, alienação ou pura perda de tempo.

ALGUMAS PERGUNTAS QUE COSTUMAM AJUDAR

Sugiro que você não tenha pressa. O propósito costuma ser resultado de um nível profundo de reflexão.

Aqui vão algumas perguntas que podem ajudar você a encontrar o seu propósito.

Quando você morrer, o que você quer que esteja escrito na sua lápide?

Qual é a contribuição que você quer dar para o planeta?

Qual é a briga que você quer comprar ao longo da sua vida?

UM BOM PROPÓSITO DEVE SER QUASE UTÓPICO

Muita gente acha que o propósito deve ser como uma meta: possível de se medir e de se metrificar.

Discordo.

Se você consegue medir, você não tem um propósito. Tem um desejo.

Imagine, depois de alcançá-lo: sua vida fica sem sentido?

Isso é que não faz nenhum sentido para mim.

Por isso é que o seu propósito deve ser uma estrada sem fim.

Nós não estamos preocupados com o destino. Estamos focados na jornada.

Morar na Espanha não é um propósito.

Ficar rico não é um propósito.

Ajudar a erradicar a fome no Brasil é.

Sempre que puder, deixe de lado as limitações do seu propósito. Tente desenhá-lo o mais amplo possível.

Em vez de *dar aos seus filhos uma infância melhor que a sua*, experimente *dar à sua família a melhor vida que você puder oferecer*.

Assim, quando eles crescerem, você continuará tendo a quem acolher.

FALANDO EM FILHOS

Muita gente, na falta de um propósito claro, fala que o sentido das suas vidas é (ou foi) *criar bem os filhos*.

Acho que isso tem um lado bom e um lado ruim.

O lado bom é que poucas coisas podem ser tão nobres quanto educar uma criança para que ela seja um cidadão ético, responsável, autônomo, sensível e capaz de mudar o mundo.

Se esse é o seu propósito, você tem o meu respeito e admiração.

Agora, este não precisa ser necessariamente o único sentido da sua vida.

Educar bem os filhos e ter um propósito generoso que vá além dos limites familiares é algo que pode ser feito.

Uma coisa não exclui a outra.

Conheço várias pessoas que conseguiram ir atrás dos seus porquês sem nunca deixar de oferecer o melhor da paternidade e da maternidade.

Não sou pai, mas acredito que um filho muda tudo. Por isso, talvez seja ainda mais prudente descobrir esse propósito antes da gravidez. E sofisticá-lo a partir do nascimento do bebê.

Então, minha sugestão é: eduque bem os seus filhos, independentemente do seu propósito. E se a sua vida foi dedicada aos filhos, reflita: será que não existe um segundo propósito ao qual você pode se dedicar?

FALANDO EM SOFISTICAR O PROPÓSITO

Por algum tempo, achei que a descoberta do propósito era definitiva.

Você o encontrava e nunca mais precisaria pensar a respeito.

Hoje, acredito que o propósito, como tudo na vida, é orgânico e está em evolução.

É claro que a essência não se perde.

Mas seria radical demais achar que não há polimento.

A idade sofistica o indivíduo e o indivíduo sofistica o próprio propósito.

ACIMA DE TUDO, LEMBRE DE DALAI LAMA

Se você se preocupar demais com o seu legado, seu trabalho não será sincero. Você só estará pensando no bem do seu próprio nome. É egoísta.

Dalai Lama é o cara.

A nobreza está na generosidade honesta, respeitando aos outros e a si mesmo.

As tentações são muitas. Sempre que der, espante para longe o diabinho, que sussurra ao pé do ouvido, querendo nos tirar da trilha genuína e nos colocar na direção do caminho da vaidade vazia.

O DIAGRAMA DO PROPÓSITO

Inspirado pelo *Golden Circle* de Simon Sinek, do livro *Por quê? Como motivar pessoas e equipes a agir*, montei um outro diagrama, que, na minha opinião, deveria ser o ponto de partida de todo mundo que pensa em empreender.

Apesar da representação visual ser semelhante, eles definitivamente falam coisas muito diferentes. Portanto: mesmo que você conheça bem as ideias de Sinek, é hora de prestar atenção.

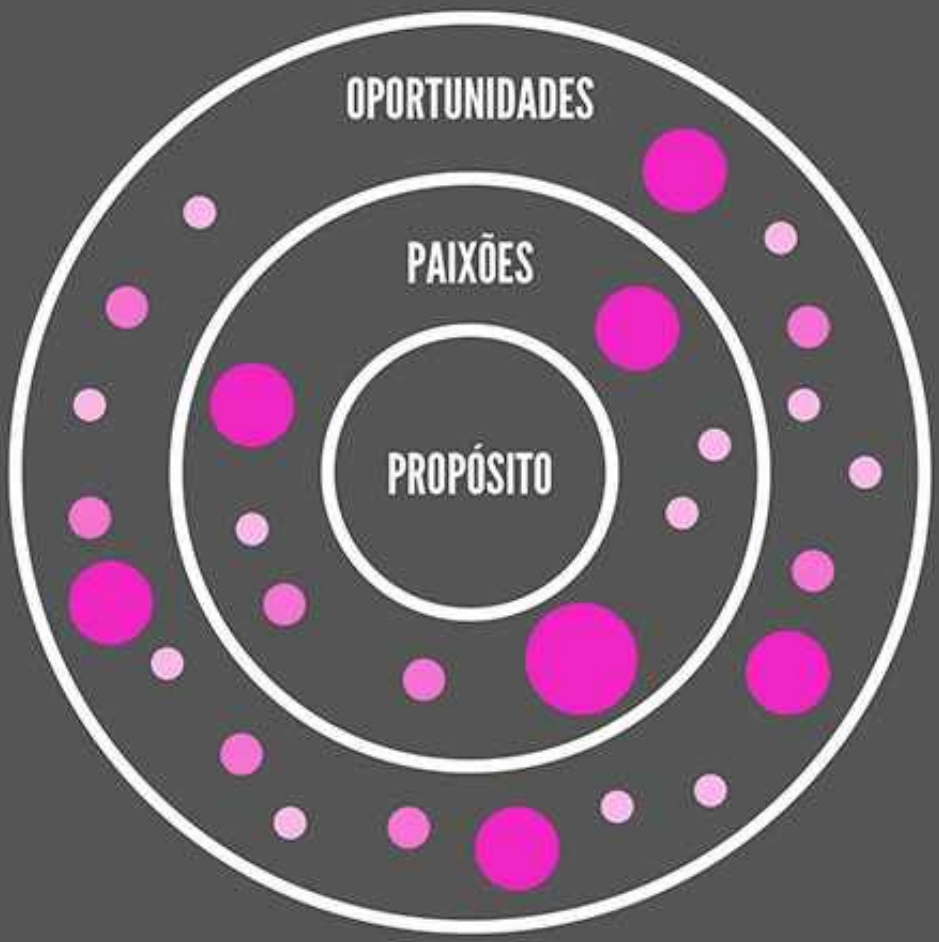


DIAGRAMA DO PROPÓSITO

FALANDO DO GOLDEN CIRCLE
MAS POR UM VIÉS POUCO COMENTADO

Para que o raciocínio faça sentido, a gente vai ter que dar uns passinhos para trás. E explicar o que o Golden Circle tem de tão especial.

A fama de Simon Sinek começou através da emblemática palestra no *TEDx Puget Sound*, realizada em setembro de 2009 na cidade de Newcastle, nos Estados Unidos.

O vídeo, postado na plataforma global do TED, repercutiu entre publicitários, designers e empreendedores. Rapidamente se espalhou pela rede. Hoje, segundo o próprio TED, possui tradução para mais de quarenta línguas, com milhões de visualizações.

Sinek apresenta o Golden Circle – que, como ele mesmo define, é a ideia mais simples do mundo.



GOLDEN CIRCLE BY SIMON SINEK

Na opinião de Sinek, marcas e líderes comuns costumam se apresentar de fora para dentro.

Primeiro, falam quem são ou o que fazem.

Depois, explicam como fazem e os seus diferenciais competitivos.

E, por fim, convocam a algum tipo de ação – compra, voto, engajamento.



GOLDEN CIRCLE: COMO SER POUCO INSPIRADOR

Por outro lado, Sinek explica que marcas e líderes inspiradores usam o raciocínio inverso.

Falam primeiro do porquê, depois do como, e, só lá no final, dizem o quê.



GOLDEN CIRCLE: COMO SER MUITO INSPIRADOR

Mas a grande descoberta de Sinek, que fundamenta sua hipótese, é a correspondência perfeita entre as três camadas do cérebro humano e as três camadas do Golden Circle.

Nosso sistema nervoso central é dotado de três campos.

O cérebro mais sofisticado, o neocórtex, é o responsável pelas tarefas racionais, analíticas e pelo processamento da linguagem. Dessa forma, corresponde perfeitamente ao nível *What*.

As duas camadas intermediárias são os cérebros mais antigos e formam, juntos, o sistema límbico – responsável pelos instintos primitivos, pelas ações impulsivas, pela tomada de decisões e pela administração das emoções – como confiança, fidelidade e lealdade.

Basta olhar para perceber: há uma perfeita correspondência entre o sistema límbico e as camadas de *How* e *Why*.

Curiosamente, o sistema límbico não possui capacidade de interpretação da linguagem. O que nos faz concluir: quando você começa pelo porquê, você é altamente inspirador porque fala

diretamente com o sistema límbico – a parte do cérebro que influencia as tomadas de decisão.

Justamente por não haver processamento de linguagem, é comum ouvir frases como *senti que era a decisão correta* ou *agi de acordo com o meu coração*.

Então, quando você começa por o quê, o discurso é pouco inspirador porque não existe nada além de motivos racionais. Eles são processados pelo neocórtex – que compreende e racionaliza tudo – mas não é capaz de provocar mudança de comportamento.

AGORA SIM: O VIÉS POUCO ABORDADO

Muitas pessoas fizeram uma interpretação temerária do Golden Circle. Em vez de encararem o *Why*, *How* e *What* como uma ferramenta para construção da essência do projeto/negócio/empresa, encararam-no como uma ferramenta para a construção da *essência da comunicação* do projeto/negócio/empresa.

E isso é um perigo.

Um perigo porque, quando pensamos assim, estamos mais preocupados em *parecer* do que *ser*.

Quando um empreendedor e suas respectivas iniciativas começam pelo porquê, e daí nascem diretrizes calcadas nos valores mais primordiais do indivíduo, o negócio tem grandes chances de nascer com impacto positivo.

E se ele possui impacto positivo, a comunicação não precisa de subterfúgios sedutores – basta dizer a verdade.

Agora, quando uma empresa nasce pelo viés comercial – e tenta encontrar um discurso publicitário para atender à sua demanda comercial – o Golden Circle pode até funcionar.

Mas é apenas uma maquiagem.

Minha sugestão altamente recomendada é: não use o Golden Circle para nortear a comunicação da sua marca. Use o Golden Circle para nortear a montagem do seu negócio.

Depois, quando chegar a comunicação, só diga a verdade.

Essa confusão, muito comum, foi o motivo pelo qual me debrucei

sobre o Golden Circle – e busquei uma versão 2.0, que ficasse imune a essa sutileza de raciocínio.

Foi quando o desdobrei num novo círculo complementar: o Diagrama do Propósito.

VOLTANDO AO DIAGRAMA DO PROPÓSITO

A vida inteira, ouvi: *se encontramos a nossa verdadeira paixão, a gente nunca mais precisa trabalhar.*

Acho esse raciocínio verdadeiro, mas incompleto.

Incompleto.

Porque ele parte do pressuposto de que nós, seres humanos, temos apenas uma única paixão. Quando, na verdade, a maioria das pessoas que conheço tem muitas.

Por isso, no longo prazo, mais importante do que encontrar uma paixão é encontrar o seu propósito. Ele será o norte.

Assim, o ideal é você empreender de dentro para fora.

Descubra o seu propósito. O seu porquê. O seu ponto de partida.

Depois, escolha uma das suas paixões. Afinal de contas: fica muito mais divertido trabalhar com algo de que a gente gosta.

A sua paixão é o meio. O como.

E, ao final disso tudo, encontre uma oportunidade de negócios que contemple os outros dois pontos.

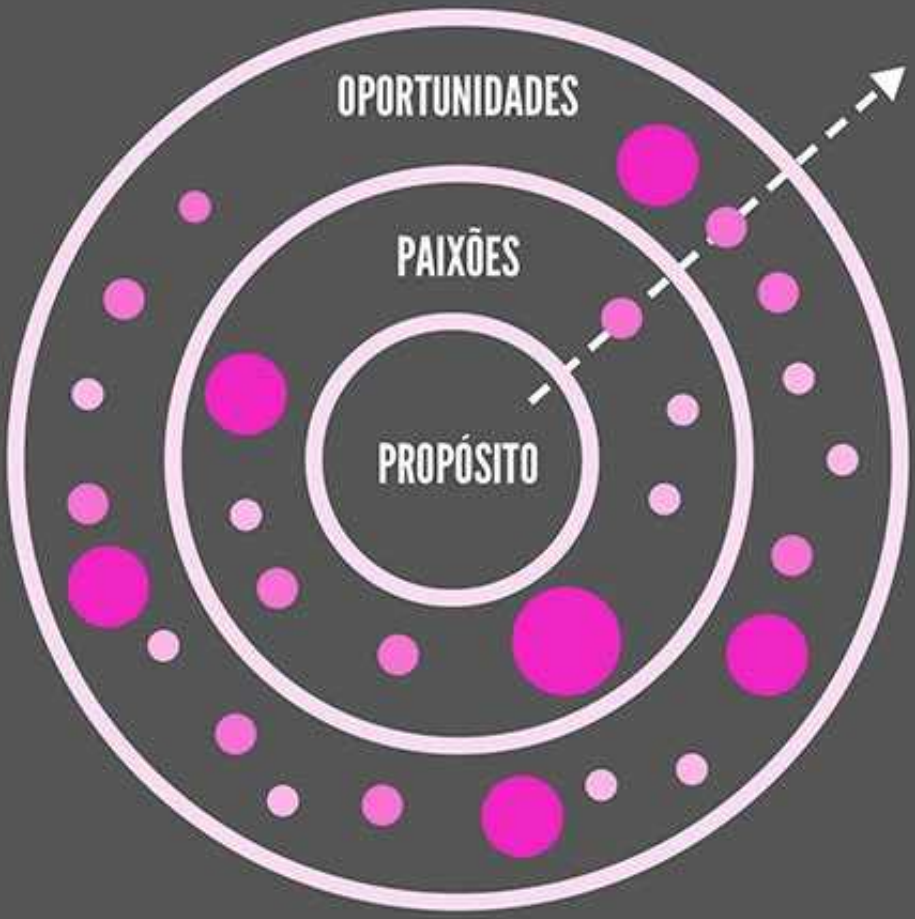


DIAGRAMA DO PROPÓSITO: COMEÇANDO PELO PROPÓSITO

MAS, SE VOCÊ NÃO SABE O SEU PROPÓSITO, E VAI USAR O EMPREENDEDORISMO COMO FERRAMENTA DE AUTOCONHECIMENTO, TALVEZ VOCÊ DEVA COMEÇAR PELO CONTRÁRIO.

Se você enxerga o empreendedorismo como uma forma de descobrir mais a seu respeito, então o diagrama pode ser invertido.

Encontre uma oportunidade de negócios.

Tente cruzá-la com algo que lhe dê prazer. Alguma paixão.

E a partir daí, use esse período para encontrar o seu propósito.

Talvez não seja o ponto de partida ideal.

Mas foi como eu fiz. Foi como muitos empreendedores fizeram. E deu certo.

Essa jornada de autoconhecimento nos abasteceu a respeito de nós mesmos.

E com essa overdose de espelho, foi possível deixar o como e o quê de lado.

E mergulhar no porquê.

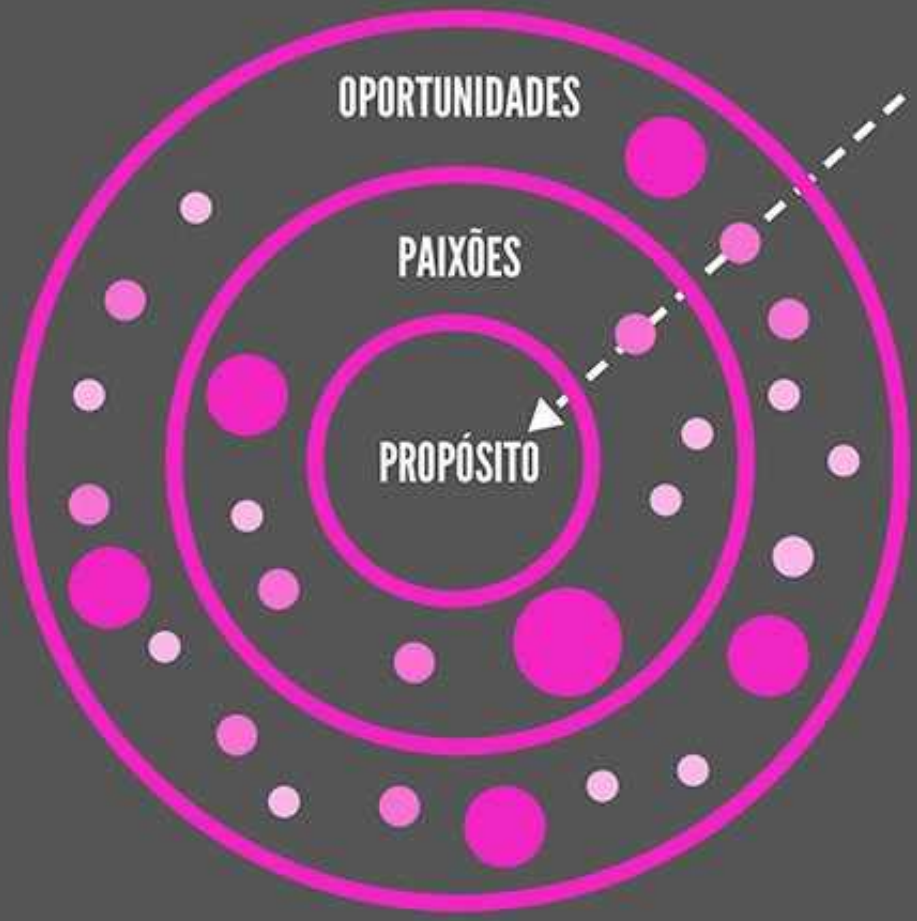


DIAGRAMA DO PROPÓSITO: COMEÇANDO INTENCIONALMENTE SEM PROPÓSITO
(EMPREENDER É UMA FERRAMENTA DE AUTOCONHECIMENTO)

O DIAGRAMA COMPLETO

Acredito que esse é o caminho natural do empreendedorismo.

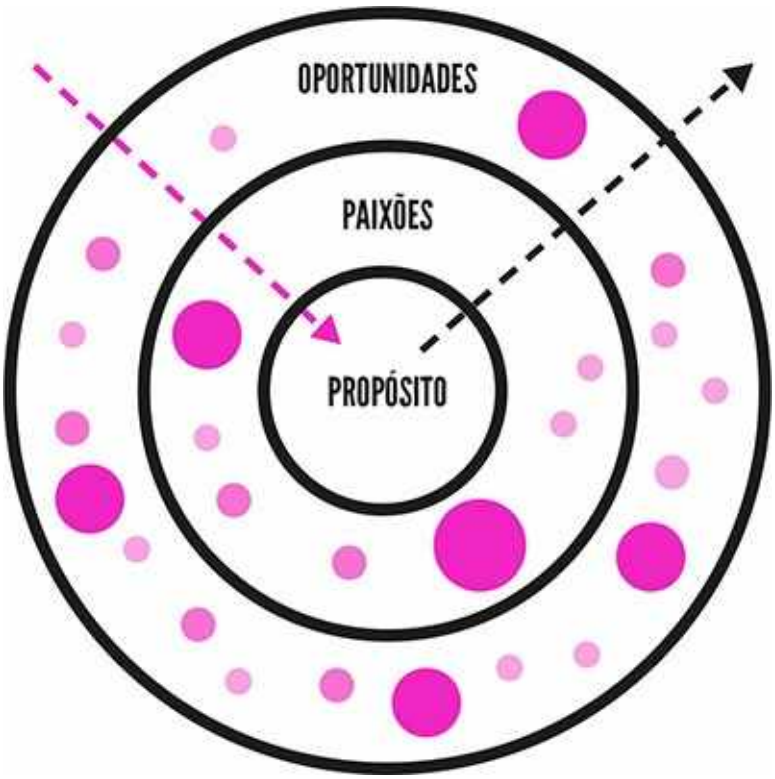
Na maioria dos casos, o empreendedor se aventura nessa jornada sem saber direito o porquê. Está mais focado no quê e no como.

Mas com um pouco de atenção, esse período pode servir para encontrar também o seu *Why*.

E, a partir daí, descoberto o propósito, você não apenas vai revisar o seu negócio – e transformá-lo, caso esteja desalinhado com o propósito em questão –, como todos os seus próximos empreendimentos já partirão do centro para fora.

Evidente que existem exceções. Há pessoas privilegiadas que se encontram antes mesmo de empreender. Com isso, já abrem o primeiro negócio alinhadas ao seu propósito.

Mas acredito que a regra não costume ser essa.



ENCONTRE SEU PROPÓSITO EMPREENDENDO (AUTOCONHECIMENTO).

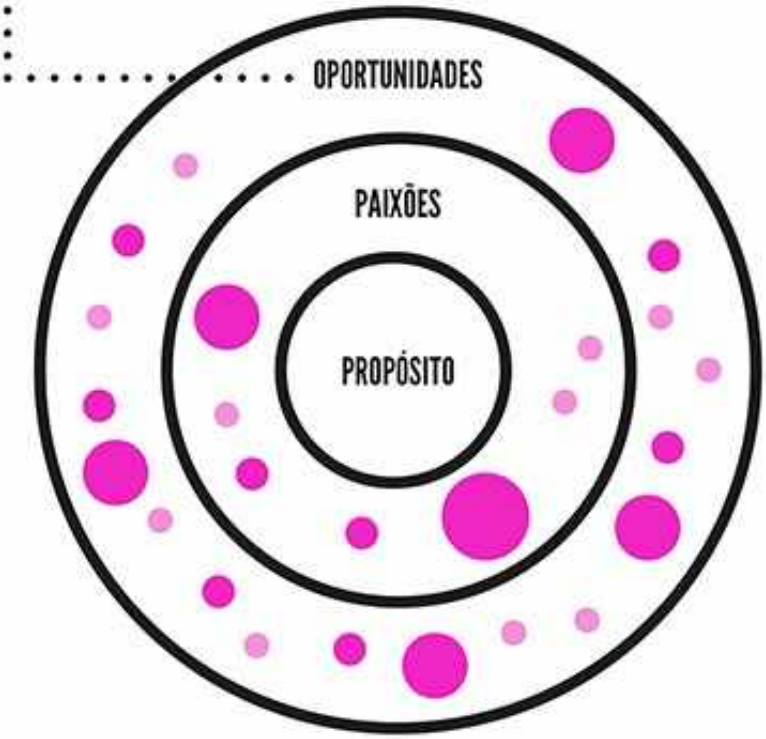
COM A DESCOBERTA, REVISE O SEU EMPREENDIMENTO (ELE PRECISA FAZER SENTIDO).

MAS LEMBRE-SE:
VOCÊ SÓ ENXERGA
OPORTUNIDADES
SE ESTIVER ALINHADO
NOS QUESITOS
"MEMÓRIA AFETIVA",
"CAPITALIZAÇÃO" E
"COMPETÊNCIA"

O elo maior do Diagrama do Propósito só costuma fazer sentido para aqueles que estão seguros nos três pontos discutidos no capítulo Capital Empreendedor.

Você pode encontrar o seu porquê. Listar inúmeras paixões. Mas continuar com dificuldades de ver uma oportunidade.

AFETO $$$ COMP



JUNTANDO TUDO ISSO COM IMPACTO POSITIVO E NEGÓCIOS COM PROPÓSITO SOCIAL

Se você é um leitor atento, deve ter lembrado que a primeira vez que falamos de propósito foi quando citamos o Empreendedor em prol dos Negócios com Propósito Social.

Pois então: é isso mesmo.

Se você é um Empreendedor Empático ou um Empreendedor Responsável Socioambientalmente, você só consegue avançar na tabela ao lado se encontrar o seu propósito.

PROPÓSITO E RESPECTIVAS CRÍTICAS

Em função do crescente movimento de negócios de propósito social, há uma contracultura que vê com resistência tudo isso.

Acham que há um certo modismo em cima da questão, e criticam a proliferação de iniciativas do bem.

Eu vejo por outro lado. Acho que, se forem atitudes genuínas, esses negócios devem ser louvados.

É muito mais interessante uma *onda de empreendedorismo em busca do bem* do que uma *onda de empreendedorismo que busca premiar seus executivos com carros do ano*.

Eu mesmo já fui criticado por ser uma espécie de pastor do empreendedorismo do bem. (Situação curiosa: a pessoa achou que estava me constrangendo quando, na verdade, fiquei envaidecido com o elogio.)

Mas a grande pergunta é: por que tanta gente se incomoda com isso?

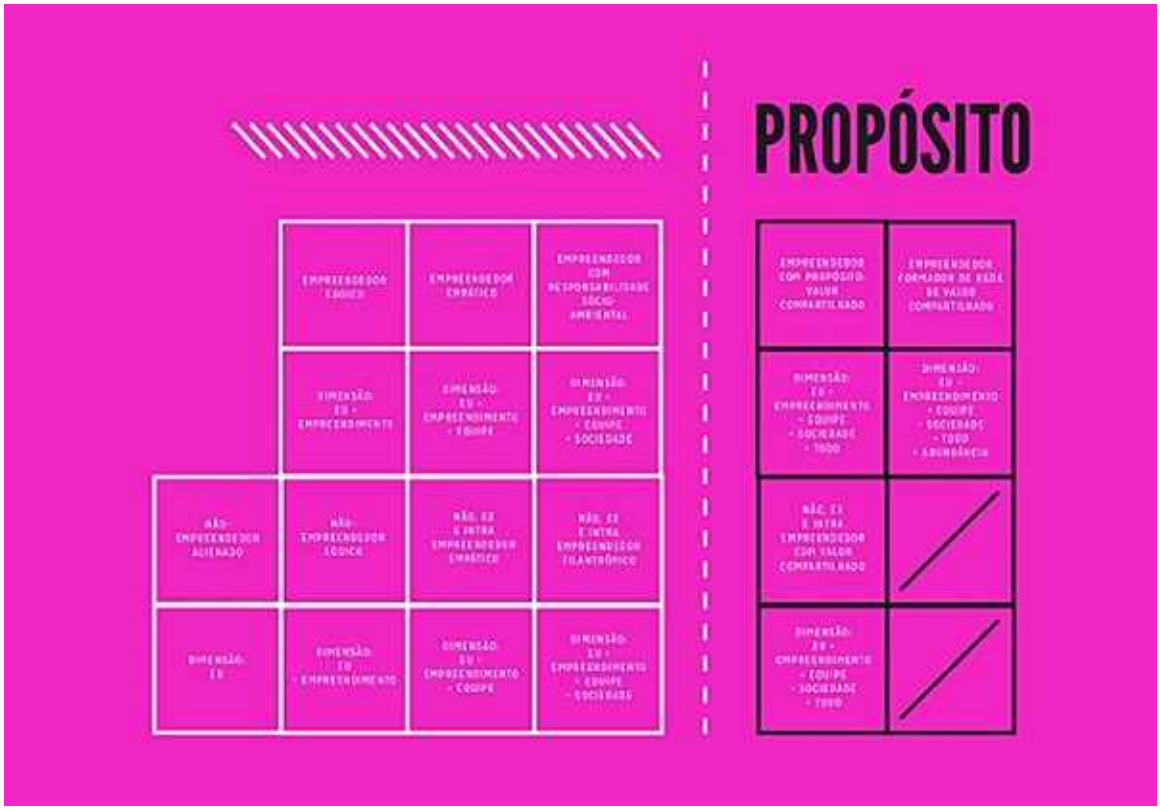
Sinceramente, não sei.

Acho que alguns podem estar assustados com a ideia de se reinventar. Na medida em que o capitalismo tradicional não engaja mais, eles falam em voz alta, quase para convencerem a si mesmos:

isso não vai pegar.

Acho que outros criticam simplesmente pela incapacidade de entender o novo cenário. *O que não entendo, não quero por perto.*

E, óbvio: sempre há os chatos de plantão.


PROPÓSITO
EMPREENDEDOR COM PROPÓSITO VALOR COMPARTILHADO
EMPREENDEDOR FORMADOR DE REDE DE VALOR COMPARTILHADO
DIMENSÃO: EE + EMPREENDIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE + TODO
DIMENSÃO: EU + EMPREENDIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE + TODO + ABUNDÂNCIA
NÃO. EE E INTRA EMPREENDEDOR COM VALOR COMPARTILHADO
DIMENSÃO: EE + EMPREENDIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE + TODO
EMPREENDEDOR COM RESPONSABILIDADE SÓCIO-AMBIENTAL
EMPREENDEDOR EMPÁTICO
EMPREENDEDOR EGOICO
DIMENSÃO: EE + EMPREENDIMENTO + EQUIPE + SOCIEDADE
DIMENSÃO: EU + EMPREENDIMENTO + EQUIPE
DIMENSÃO: EE + EMPREENDIMENTO
NÃO. EE E INTRA EMPREENDEDOR FILANTRÓPICO
NÃO. EE E INTRA EMPREENDEDOR EMPÁTICO
NÃO EMPREENDEDOR EGOICO
NÃO EMPREENDEDOR ALIENADO
DIMENSÃO: EU + EMPREENDIMENTO + EQUIPE
DIMENSÃO: EU + EMPREENDIMENTO
DIMENSÃO: EE

TODO MUNDO QUER FAZER O BEM. A DIFERENÇA SÃO AS IDEOLOGIAS E OS NÍVEIS DE CONSCIÊNCIA

A grande questão é: *o que é o bem?*

Hitler provavelmente achava que fazia um bem ao povo alemão quando determinou a eliminação de judeus e outras minorias.

O que é o bem, afinal?

É, no mínimo, uma boa pergunta.

O que eu percebo, pelo menos, é que todos os empreendedores – *OK, OK, não sejamos ingênuos: vários empreendedores* – querem fazer o bem.

Mas como o bem é diferente para cada um, não há um consenso. E nessa disputa de filosofias – muitas vezes virando disputa de egos –, quem perde é a sociedade.

Por um lado, acho a discordância boa. O mundo seria muito chato se todo o mundo pensasse igual.

Mas, por outro, acho que a classe empreendedora deveria ser mais unida – inclusive a que já atingiu o **Eu-sensível** – para conversar sobre essa questão.

Porque, como certa vez meu irmão Daniel disse: *Quando todos trabalhamos para fazer um mundo melhor, não há concorrência.*

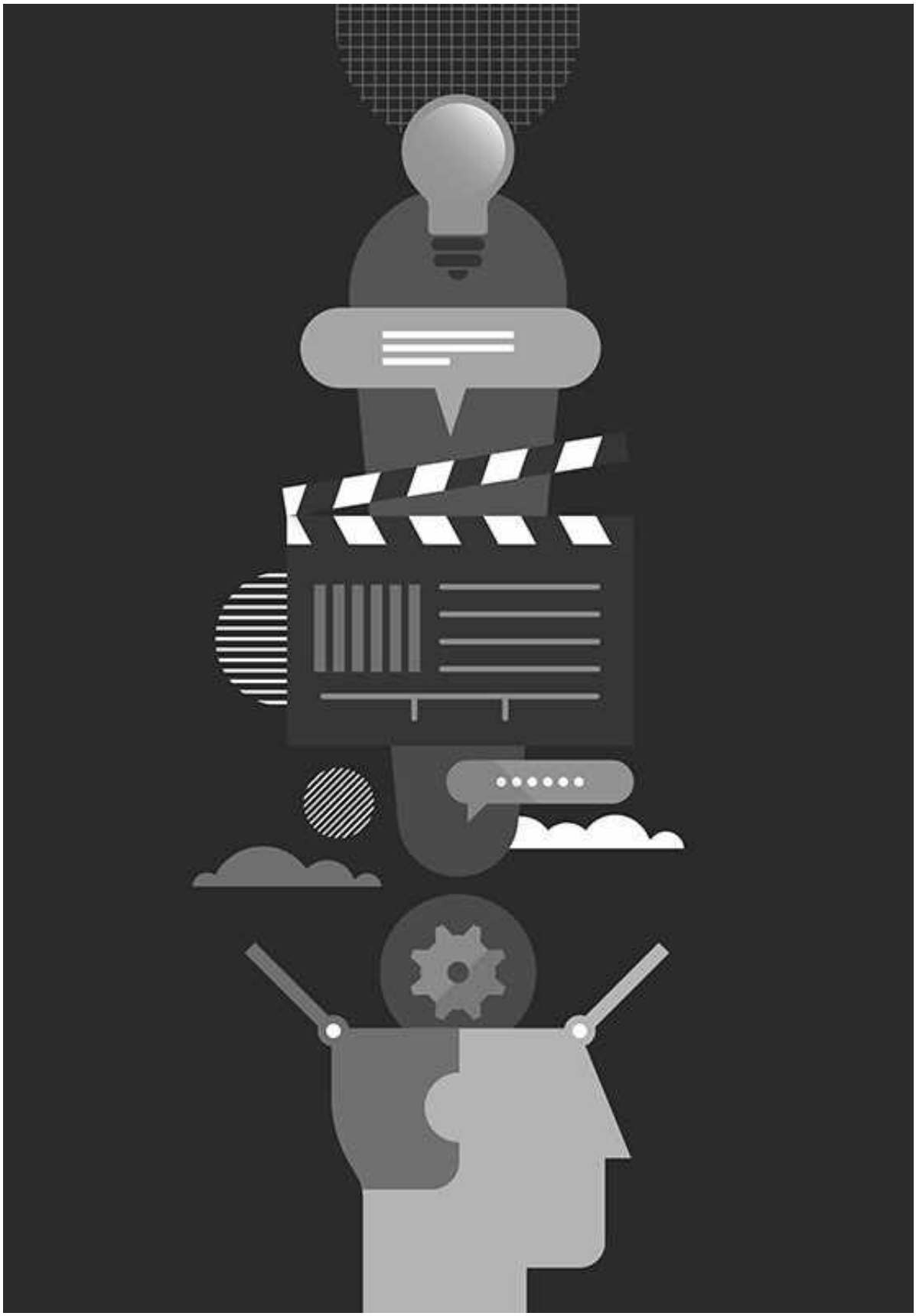
É essa a minha esperança: de que você não apenas encontre o seu propósito, mas o coloque em prática e transforme o mundo.

E se pudermos sentar, compartilhar ideias e acharmos pontos de colaboração, melhor.

O meu bem não poder ser o mal do outro.

Ninguém precisa perder para todo o mundo ganhar.

Dhaval Chadha me ensinou: *Life is a win-win game. Let's play.*





VAI LÁ E FAZ

PARTE I: PERGUNTAS IMPORTANTES PARA QUEM ESTÁ COMEÇANDO A VIDA EMPREENDEDORA

O INÍCIO DO VLEF

Vai lá e faz se tornou bordão a partir de um post, escrito pelo meu sócio, Felipe Anghinoni, e publicado no então Blog da Perestroika.

[Desabafo: tinha dúvidas se deveria usar um termo criado pelo Felipe para o título de um livro escrito por mim. Mas ele próprio insistiu.]

O título do post (*Foi lá e fez*) era uma referência ao ditado: *Não sabendo que era impossível, foi lá e fez.*

Agora, tínhamos um manifesto.

Éramos uma empresa ágil, fluida, com foco na autogestão. Não tínhamos muitas burocracias. Tentávamos queimar etapas fazendo as perguntas certas.

Os projetos avançavam com muita rapidez.

Esse jeito, que nasceu da química da dupla, foi natural, espontâneo e verdadeiro para nós dois.

Era muito diferente de tudo o que eu já havia experimentado.

Aos poucos, começou a fazer parte não apenas do jeito com que nós dois operávamos. Mas entrou na corrente sanguínea da empresa como um todo.

Só faltava virar discurso.

Se *Vai lá e faz* fazia sentido da porta para dentro, daí em diante começou a fazer sentido também da porta para fora.

FOI LÁ E FEZ

POR FELIPE ANGHINONI

Eu tenho a impressão de que quanto mais tempo a gente leva pensando, menos tempo a gente se envolve fazendo. Claro, pensar e planejar é importante, nem vou entrar muito nesse mérito. O que diferencia o ser humano de todos os outros animais é justamente a capacidade de raciocinar.

Mas, talvez, o que diferencie uma pessoa de todos os outros seres

humanos seja a capacidade de realizar.

Já vi muito departamento de planejamento de agência, e às vezes a agência como um todo, gostar de ficar intelectualizando, questionando, ruminando, pensando e repensando.

Uma masturbação mental que às vezes até gera um trabalho bem esclarecido, bem defendido. Mas que nunca funciona muito quando colocado em prática.

Se até as regras da física que a gente aprende no colégio são para abstrair e não funcionam fora dos livros, imagina no universo da imaginação e criatividade, onde as bases são bem mais subjetivas e abstratas.

Acho que se o Ronaldinho pensasse muito, não tentaria fazer os dribles maravilhosos que ele faz. Quem pensa muito não pula na piscina porque a água tá fria.

Se você parar pra pensar em todas as consequências possíveis, provavelmente não vai entrar vestido de vaca em uma sala de aula. Se parar pra pensar, já tem tanta faculdade, ninguém vai querer fazer a Perestroika.

Se você parar pra pensar, vai ver que todos os seus projetos geniais ficam guardados na gaveta porque no fundo você tem medo do que pode dar errado. De tentar fintar e perder a bola.

Mas a grande verdade, a grande verdade que eu acredito, pelo menos, é que a linha que separa a genialidade do fiasco é muito tênue. E que as poucas pessoas que se arriscam a andar em cima dessa linha podem cair pros dois lados.

Mas passar um pouco de vergonha ou de frio não é nada perto da recompensa de ser realmente genial.

Lembre-se que até mesmo os grandes pensadores também tinham que ser grandes escritores. Pense nisso. Mas só um pouquinho, tá?

MEU PAI

O ano era 2010.

A Perestroika crescia e, obviamente, não tínhamos todas as respostas para os novos desafios que surgiam.

Mas Felipe e eu nunca tivemos vergonha de pedir ajuda – para amigos, colegas, parceiros – e mentoria – para quem já tivesse passado pelo que estávamos vivendo.

Uma das pessoas que sempre serviu como nosso conselheiro foi meu pai. Além da vasta experiência em consultoria para grandes empresas das mais diversas áreas, ele tinha a intimidade para dizer o que ninguém diria.

Essa combinação sempre trazia boas reflexões para as nossas angústias.

E foi numa tarde de céu encoberto, num desses papos cheios de contas de padeiro, que ouvimos dele uma frase que nunca mais sairia das nossas vidas.

Vocês não têm uma empresa. Vocês têm um negócio.

NEGÓCIO VS. EMPRESA

Nós éramos a empresa. Sem a gente, a Perestroika não existia.

Ouvir isso foi uma lição de humildade e um dos aprendizados mais importantes que tive na minha curta vida empreendedora.

Pense comigo: um negócio que depende do empreendedor não é sustentável no médio e longo prazos. Qualquer que seja o infortúnio – uma doença, um problema pessoal, ou simplesmente o desinteresse – o torna extremamente vulnerável.

Isso também nos prendia à operação, evitando que ficássemos nas atividades onde poderíamos contribuir mais: estratégia e formação de novas lideranças.

E, para fechar, nos exigia muita dedicação, que não teria fim se não revertêssemos esse cenário.

PERESTROPOLY

Em 2010, meio que sem querer, lançamos o curso Empreendedorismo Criativo. Ele foi um sucesso imediato e se

transformou no projeto com maior número de edições na história da Perestroika.

Passados alguns anos, é fácil entender o porquê.

Na época, quase não se falava de empreendedorismo, horizontalidade e economia criativa.

Nossa intuição indicou o caminho. Fomos lá e fizemos.

Não tenho bem certeza se fomos o projeto pioneiro de educação na área, mas tenho certeza que fomos uma das primeiras escolas livres a abordar empreendedorismo pelo viés contemporâneo no Brasil.

Digo isso porque vimos nascer muitos outros projetos dentro do mesmo mercado – alguns inclusive assumindo a inspiração no EC. O que muito nos envaidece.

Hoje, se você digita empreendedorismo criativo no Google, você encontra mais de 128.000 menções. Na época que lançamos o curso, eram menos de cem.

O fato é que pegamos a onda se formando. Com pouca concorrência, pudemos experimentar bastante. E, felizmente, a maioria dos nossos testes com o EC funcionou.

Tinha aula com alunos vendados, corre-corre na rua, momentos de autoconhecimento. Não era apenas o conteúdo que estava alguns degraus à frente das faculdades de administração. Eram experiências transformadoras pela vivência em si.

Mas, apesar dos pesares, uma coisa nos incomodava: faltava a aula que fosse uma espécie de *canvas*. Algo que pudesse ser aplicado universalmente. Um *framework.* Um *how-to*.

Batizamos o encontro de Passo a Passo do Negócio.

O Felipe ficou responsável pela estrutura da aula e por montar o *storytelling*. Como não poderia ser diferente, ficou divertidíssima.

O plano: conduzir a turma por um grande tabuleiro colocado no centro da sala, chamado de *Perestropoly* – numa referência ao jogo *Monopoly*, o Banco Imobiliário americano.

E de pé, caminhando sobre cada um dos quadrados do tabuleiro, e convidando os alunos a se juntarem, num literal passo a passo, o Felipe explicava quais eram as etapas que julgava importantes na concepção de uma iniciativa empreendedora.

A aula automaticamente virou um clássico.

OS QUATRO LADOS

Apesar da aula ser valiosa em vários aspectos, o mais interessante de tudo, na minha opinião, foi a forma como o Felipe dividiu cada um dos lados do tabuleiro.

Da vontade para a ideia.

Da ideia para o projeto.

Do projeto para o negócio.

Do negócio para a empresa.

Quando vi isso, percebi que estava diante de algo realmente poderoso.

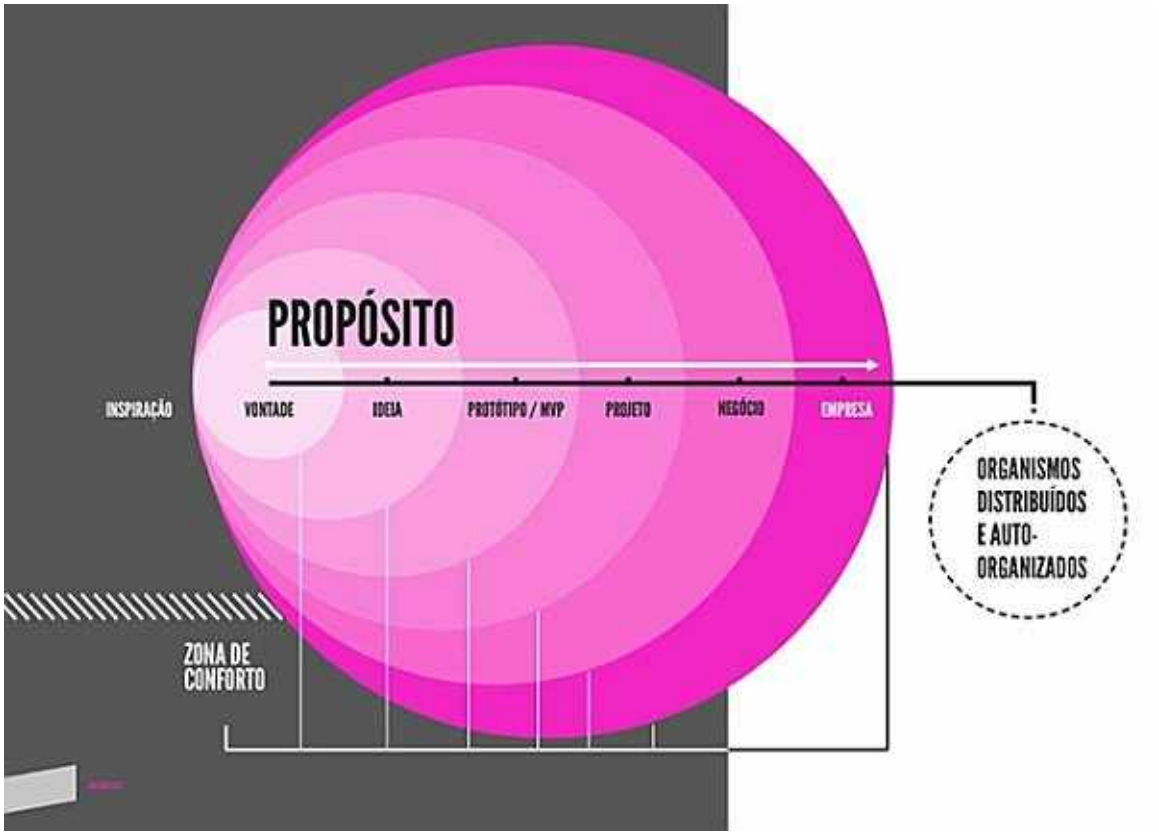
O Felipe havia conseguido sintetizar com muita precisão o formato no qual trabalhávamos.

Essa descoberta foi, sem dúvida, uma das maiores motivações para escrever este livro.

O DIAGRAMA DO VLEF

De lá para cá, me dediquei a observar com atenção nossos processos internos. Identifiquei algumas etapas que não privilegiávamos no *Perestropoly*. E resgatei os pontos que, deliberadamente, deixamos de fora.

Concebi então um novo diagrama, que considero o coração deste livro, por se tratar de um *framework* que serve para qualquer iniciativa empreendedora – inclusive as intraempreendedoras.



0. INSPIRAÇÃO

Antes que a roda empreendedora comece a girar, existe uma subetapa, que é justamente a Inspiração.

A Inspiração é a faísca que ativa todo o sistema.

Pode ser uma viagem, um filme, uma letra de música, uma conversa com o melhor amigo, uma entrevista de talk show.

Não importa.

Porque, sem Inspiração, a inércia vence. E você não sai do lugar.

Conheço alguns intelectuais que, infelizmente, não veem valor na inspiração.

Eles a enxergam como algo menor, superficial, raso, desnecessário.

Eu, que – por força do meu trabalho – participo de muitas conferências e congressos, cansei de ouvir críticas veladas de palestrantes à falta de conteúdo de outros palestrantes.

A palestra foi *apenas* inspiradora.

A frase está perfeita. O problema está no *apenas*.

Inspirar não é tudo, claro. Mas não é pouco.

Você pode ter toda a gasolina do mundo. Se ninguém riscar o fósforo, não haverá fogo.

1. A VONTADE

Com Inspiração, floresce uma Vontade.

E a Vontade é fácil de entender: você se sente desafiado a fazer algo, mas não sabe o que é.

Você tem vontade de fazer um exercício físico, mas não decidiu se é corrida, pilates ou funcional.

Você tem vontade de viajar, mas está na dúvida entre França, Croácia ou Vietnã.

Você tem vontade de mandar um presente, mas ainda não tem certeza se é um livro, um acessório ou um objeto de decoração.

Você tem vontade de empreender. Mas não sabe se é um aplicativo de música, uma pet shop ou um bar temático.

A Vontade é a gênese. É o *Big Bang*. E como bom *Big Bang*, se expande num universo infinito de possibilidades.

E é justamente isto que assusta: as incontáveis possibilidades que você tem.

Como fomos educados a reagir no comando-controle, sabemos exatamente o que fazer quando somos mandados.

Mas o que fazer quando estamos absolutamente livres?

As provas dissertativas costumam ser bem mais difíceis do que as com perguntas de múltipla escolha.

Aqui, começa a entrar em ação a metodologia VLEF.

2. A IDEIA

Agora que você já está inspirado, e que você saiu da inércia, começam a aparecer os primeiros lampejos criativos.

Apesar de a ideia ser uma das partes mais divertidas (quem não gosta de ficar sonhando?), é também um dos maiores gargalos.

Meus conselhos talvez não sejam os mais amigáveis. Mas, acredite: estou dizendo isso pensando no seu bem.

IDEIA TODO MUNDO TEM. DIFÍCIL É FAZER

O que eu tenho para dizer para você talvez soe estranho, mas acredite em mim.

Se essa é sua primeira iniciativa empreendedora, é bem provável que as suas ideias de *business* sejam bem menos interessantes do que você imagina.

É bem provável que elas valham muito menos do que você pensa.

E antes que você ache que estou dizendo isso *porque ainda não ouvi o seu pitch*, peço que você acompanhe o meu raciocínio.

Vamos lá.

Toda ideia é um bebê, que acabou de vir ao mundo.

Não há pai/mãe que ache feio um filho recém-nascido. Todas as crianças de colo são lindas e espertas.

É o mesmo sentimento que temos com relação às ideias. Quando vêm ao mundo, são lindas e espertas. E especiais. E inovadoras. E rentáveis. E inéditas. *E é melhor eu falar baixo, porque alguém da mesa ao lado pode ouvir e copiar.*

Esse é um pensamento recorrente, e equivocadamente recorrente. Ideia todo mundo tem. Difícil é fazer.

Se para empreendedores experientes ideias valem pouco, para empreendedores iniciantes elas valem menos ainda.

AS OITO GRANDES ARMADILHAS NA HORA DE SE TER IDEIAS EMPREENDEDORAS

Há oito comportamentos bem comuns em jovens empreendedores, que são as maiores armadilhas para pessoas que querem tirar ideias do

papel.

O Vale das Ideias, A Teoria da Toalha Molhada, o Pensamento de Cofre, o Fator Multiplicador, o Brainstorm Desestruturado, Ignorar a Emergência, o Gênio Incompreendido e a Confusão do Trio.

2.1. PRIMEIRA ARMADILHA: O VALE DAS IDEIAS

Quando temos uma boa ideia, ficamos embriagados. Muito menos pelos elogios, sorrisos e expressões de admiração dos outros, e muito mais pela nossa satisfação pessoal.

Você pode até fingir humildade da boca para fora. Mas, lá no fundo, você está pensando secretamente: eu sou incrível.

Esse sentimento é como uma droga. Rápido, intenso e extremamente prazeroso.

Não por acaso vemos empreendedores apaixonados pelas próprias ideias. Falam alto, sorriem, arregalam os olhos, gesticulam com energia.

Eles estão no barato.

Mas como toda droga, há a abstinência. Depois daquele período em que nos sentimos geniais, chega a hora da execução.

E aí, os problemas aparecem.

Qualquer ideia se demonstra muito mais difícil na prática do que lá, no mundo da imaginação. Não demora muito para que ela comece a receber críticas – suas e dos outros.

Aos poucos, você sai daquele estado borbulhante e começa a voltar para a realidade nua e crua.

Quando você se dá conta do trabalho que terá para colocá-la em prática, a euforia dá lugar à frustração.

Mas existe um jeito de você voltar ao êxtase. Basta tomar mais uma dose da droga.

Ou, em outras palavras: ter uma nova ideia.

A sensação de onipotência toma novamente conta de você.

E quando o efeito passar, basta ter uma nova ideia.

E mais uma. E mais uma.

IDEA ADDICTED

Com o passar do tempo, você vai se acostumando com esse comportamento.

Como um viciado, seu cérebro vai estimulando você a ter mais e mais ideias. E a fugir daquela sensação estranha de ter que colocá-las em prática.

Você pula de ideia em ideia como um dependente pula de dose em dose.

Há dois riscos aí. A dependência em si. E a perigosa sensação de progresso.

Muitas pessoas repetem esse ciclo sistematicamente, e acreditam que estão empreendedendo.

Não estão.

E quanto maior o reforço positivo externo – *que pessoa criativa que você é* – e interno – *que pessoa criativa que eu sou* –, maior é o risco de ficar empacado.

Criatividade sem ação é, só e somente só, *egotrip*.

PARA FECHAR

Se você é do tipo visual, o gráfico abaixo retrata bem o comportamento de um viciado em ideias.



O Vale das Ideias foi descrito pela primeira vez por Scott Belsky – autor do livro *A ideia é boa. E agora?*

Quem passa a vida criando não vira empreendedor.

2.2. SEGUNDA ARMADILHA: A TEORIA DA TOALHA MOLHADA

Pegue uma toalha molhada.

Torça com vigor.

E a água escorrerá.

Mas, se você torcer mais um pouco, vai ver que ainda tem água para escorrer.

E se torcer mais um pouquinho, mais água aparecerá.

Não importa quantas vezes e quanta força você usar em cada uma das vezes: sempre terá uma gotinha a mais para sair da toalha.

Essa é a segunda armadilha: a Teoria da Toalha Molhada.

Em outras palavras: a teoria da pessoa que sempre acha que pode evoluir um pouquinho mais – e, por isso, não sai da ideação nunca.

Em atividades intelectuais criativas (como o processo de ideação de um empreendimento), você sempre pode torcer a toalha um pouquinho mais.

Sempre pode sofisticar um pouquinho mais. Sempre pode caprichar um pouquinho mais.

Essa é uma tentação: quanto mais você mexe numa ideia, melhor ela

parece evoluir e mais perfeccionista você se sente.

Perceba: assim como no Vale das Ideias, há uma recompensa emocional aqui, que alimenta o seu ego e só tende a aumentar a procrastinação.

Minha sugestão: concentre-se. Há um ponto em que você tem que parar de focar nos detalhes e fechar de vez a etapa de ideação.

Dizendo de outra forma: você nunca vai terminar uma ideia. Você sempre deve parir uma ideia.

Se não interromper o processo meio abruptamente, sempre haverá espaço para novas iterações.

Não deixe que o ótimo vire inimigo do que já está bom.

2.3. TERCEIRA ARMADILHA: PENSAMENTO DE COFRE

Antigamente, havia a cultura de segredos industriais, que aumentavam a competitividade entre as empresas.

Quem nunca ouviu lendas sobre a fórmula da Coca-Cola?

Pois hoje, mais do que nunca, com a competitividade dando lugar à colaboratividade, com iniciativas de inovação aberta, com as comunidades sendo coconstrutoras de produtos e serviços, com a filosofia *open source* invadindo indústrias tradicionais, pensar assim é estar na contramão.

O mesmo vale para as ideias empreendedoras.

Se você quer que a sua ideia saia do papel, escondê-la é um péssimo negócio. E a armadilha do Pensamento de Cofre é justamente esta: acreditar que, quanto maior o sigilo, maior o índice de sucesso.

Sim e não.

Sim: realmente, não há como negar que algumas iniciativas se valem do segredo e perdem muito se não tiverem um grande impacto de lançamento.

Mas, em geral, são minoria. E são ainda mais minoria na realidade dos jovens empreendedores.

Pelo contrário: como jovem empreendedor, você quer tornar pública a sua ideia para o maior número de pessoas possível.

Assim, você:

1) Ouve a opinião dos outros e valida a sua hipótese – ou não.

2) Começa a prospectar clientes.

3) Com a ideia circulando por aí, você se obriga a realizá-la rapidamente para não passar vergonha.

4) Ao contar a ideia para os outros, você provavelmente receberá ajuda – *tenho um colega que produz exatamente esse tipo de material que você precisa.*

Eu sou assim. Sempre que tenho a chance, conto uma ideia que estamos pensando em empreender.

Por sinal: você sabia que queremos criar uma escola infantil totalmente focada em abordagens criativas?

E AÍ VEM A PERGUNTA: E SE ALGUÉM COPIAR?

Em geral, não copiam.

Uma coisa é a ideia.

Outra coisa é saber como colocar a ideia em prática.

E uma terceira coisa, mais difícil que as outras duas juntas, é estar disposto a trabalhar para que a ideia se concretize. É ter a motivação necessária para que aquilo deixe de ser plano e vire realidade.

Se eu entregar um manual de montagem de um iPhone, com todas as peças, você me devolve um telefone novinho em folha?

Acredito que não.

Ideia todo mundo tem – difícil é fazer.

2.4. QUARTA ARMADILHA: O FATOR MULTIPLICADOR

Reproduzo aqui o post de Derek Sivers, originalmente publicado no blog *O'Reilly* em 16 de agosto de 2005 – tempos depois, ele foi repostado no site sivers.org.

Foi lá que encontrei essa preciosidade, que divido com vocês.

Ideias são apenas um multiplicador da execução.

É engraçado quando ouço pessoas protegendo suas ideias. (Pessoas que querem que eu assine um termo, apenas para que elas me contem uma ideia.)

Para mim, ideias não valem nada a não ser que sejam executadas. Elas são apenas multiplicador.

A execução é que vale milhões.

Explicação:

Ideia ruim = -1
Ideia fraca = 1
Ideia média = 5
Boa ideia = 10
Grande ideia = 15
Ideia brilhante = 20

Nenhuma execução = US$ 1,00
Execução malfeita = US$ 1.000,00
Execução média = US$ 10.000,00
Boa execução = US$ 100.000,00
Grande execução = US$ 1.000.000,00
Brilhante execução = US$ 10.000.000,00

Para fazer um negócio, você tem que multiplicar os dois. A ideia mais brilhante, sem execução, vale 20 dólares. A ideia mais brilhante com grande execução vale 200 milhões de dólares.

É por isso que eu não gosto de ouvir as ideias dos outros. Não estou interessado até ver suas execuções.

Derek Sivers.

ENTÃO, IMAGINE O SEGUINTE

Se a sua ideia é realmente brilhante (como o Twitter ou o Facebook), e você não fizer nada com isso, parabéns. Você é detentor de R$ 50,00.

Mas, como as nossas ideias não costumam estar nesse nível, vamos deixar por metade do preço: R$ 25,00 e não se fala mais nisso.

Se esse é o valor, melhor desencanar.

Porque, se você marcar um papo com investidor, esse dinheiro não paga nem o táxi para ir e voltar da reunião.

Em outras palavras: o melhor é guardar a ideia para você e evitar o prejuízo.

Claro. Há uma chance (mínima, mas há) de o investidor se apaixonar pela sua ideia e injetar milhões.

Eu, particularmente, não conheço nenhuma história de alguém que obteve sucesso com algo tão embrionário.

Acho que você tem mais chances se pegar esses R$ 25,00 e jogar na Mega-Sena.

O que vale não é a ideia. É a execução.

2.5. QUINTA ARMADILHA: O BRAINSTORM DESESTRUTURADO

Existem muitos processos criativos. Curiosamente, o mais popular ainda é o *brainstorm*.

Mas o que realmente chama a atenção é que o *brain* – mesmo em empresas da indústria criativa – costuma ser executado sem muito processo, sem muita metodologia, sem muita estrutura.

Há regras que podem torná-lo muito mais produtivo. Separo três, simples, que normalmente ajudam.

1. Período curto: o *brainstorm* não deve durar mais que noventa minutos. A energia se concentra no início e no fim (quando estamos próximos do *deadline*).
2. Verbalize tudo, anote tudo: ideias ficam perturbando o seu processo criativo, até você verbalizá-las. Não importa se é boa ou se é ruim: fale (e, depois, anote). Ou ela ficará bloqueando as demais.

3. *Yes, and*: mais do que gerar ideias originalmente boas, o *brainstorm* é ótimo para construir em cima das sugestões dos outros. Uma técnica bastante conhecida dos *improvs* americanos é o *Yes, and*. Funciona assim: quando alguém surgir com um *insight*, se force a dizer *Sim e* – acrescentando, logo em seguida, algo que complemente o raciocínio. Isso cria um clima colaborativo e de coconstrução.

Mas a grande dica que eu dou é: o *brainstorm* é apenas um dos inúmeros processos criativos possíveis. O livro *Gamestorming – Jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras*, de Dave Gray, Sunni Brown e James Macanufo com certeza pode ajudá-lo nisso.

2.6. SEXTA ARMADILHA: IGNORAR A EMERGÊNCIA

Qualquer que seja o método utilizado, sempre nos deparamos com três subetapas.

1. Divergência: quando emergem soluções das mais diferentes naturezas e o universo de possibilidade se abre. Energia alta.
2. Emergência: quando aumenta a angústia do criador pela pressão do prazo, pelo número escasso de soluções, pela frustração com os outros participantes. Surgem pequenos conflitos. Entender que essas faíscas são naturais – e que significam avanço – é um recurso precioso para quem cria.
3. Convergência: quando as soluções começam a ser confrontadas com o problema original e o leque se fecha. É a hora da seleção.

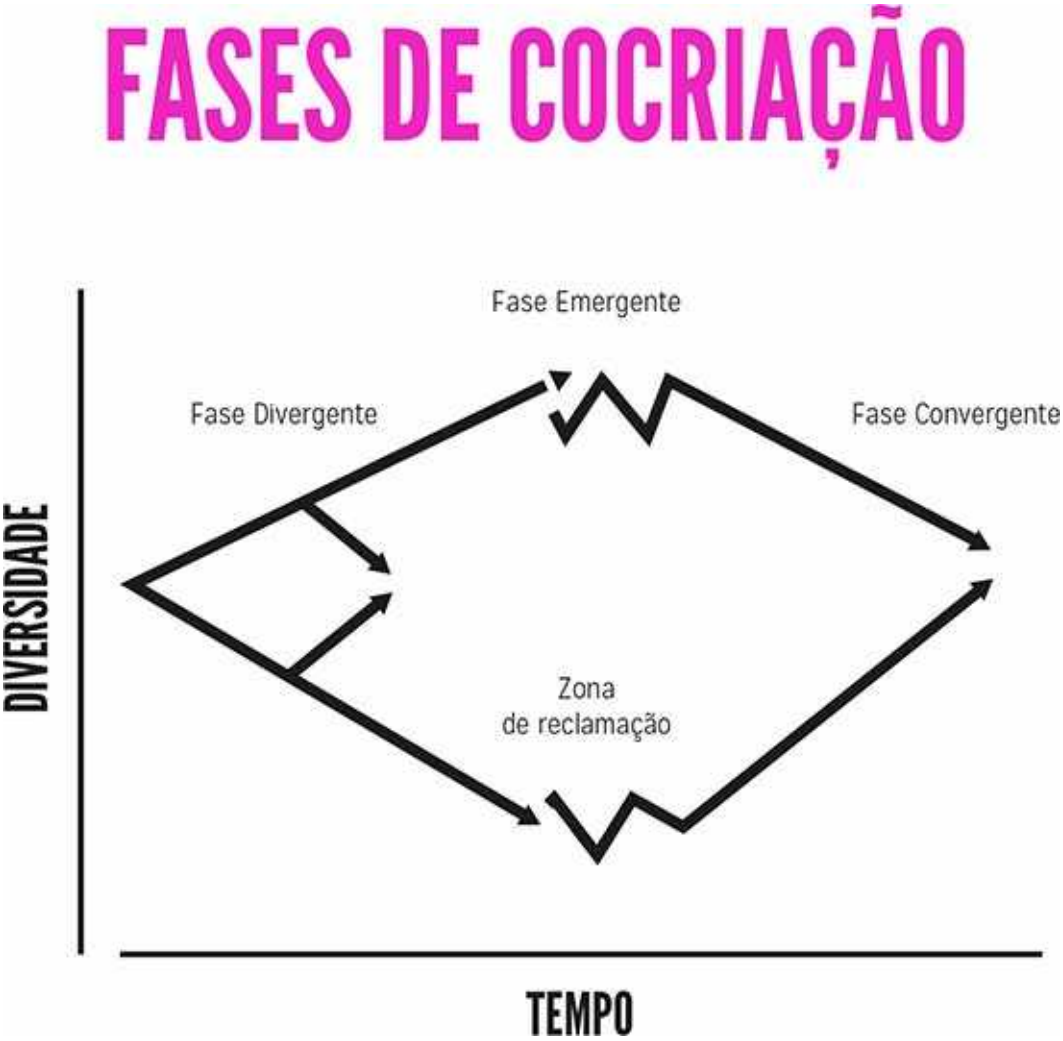
***

A divergência e a convergência são fáceis de lidar. O problema está na emergência.

Tenha sempre isso em mente. Quando você e os seus sócios sentarem para resolver problemas, e o clima esquentar, saiba que vocês estão evoluindo.

Mas não deixe de levantar a bandeira branca.

A emergência, se vista como negativa, pode interromper o processo – e fazê-los voltar à etapa zero.



2.7. SÉTIMA ARMADILHA: O GÊNIO INCOMPREENDIDO

Existem vários tipos de criatividade – e para cada um deles, um processo a ser seguido. Pelo menos três são possíveis de sistematizar. E quem diz isso não sou eu: é Arne Dietrich, PhD em Neurociência Cognitiva e Professor de Psicologia na AUB.

Curiosamente, na hora de criar, muitas pessoas optam justamente pela quarta abordagem – a mais difícil de todas.

Assumem a postura excêntrica, temperamental e defendem ideias

estapafúrdias – como se a ousadia fosse sinônimo de qualidade (raramente é).

Muitos assumem esse jeitão de gênios incompreendidos – *vocês são muito caretas, querem sempre fazer tudo do mesmo jeito.*

Isso torna o processo de ideação pesado, tenso e extremamente improdutivo.

Segundo Dietrich, os quatro tipos de criatividade são:



Deliberada e cognitiva: é quando temos um problema e nos concentramos para resolvê-lo. Nesse tipo, não há romantismo: o criador vira um operário. E não é exagero: como há limitadores de prazo e verba,

é necessária uma espécie de força bruta. Podemos usar de exemplo Thomas Edison, que perseguia soluções com disciplina nas suas invenções. Requer: profundo conhecimento do assunto e tempo para testagem das inúmeras associações.

***

Deliberada e emocional: é quando – deliberadamente – fazemos uma imersão nos nossos sentimentos mais profundos (por exemplo, numa sessão de autoanálise), e, a partir daí, começamos a fazer conexões – que não conseguimos fora desse estágio emotivo. Requer: tempo de quietude e solidão.

***

Espontânea e cognitiva: é como a maçã de Isaac Newton – você trabalha, trabalha, trabalha no problema, mas a solução vem a partir de um evento precipitador externo (do qual você não tem controle). Esse catalisador inesperado é que possibilita a conexão. Requer: fazer uma pausa e dar uma volta.

***

Espontânea e emocional: é o clichê da criatividade de pintores, escultores, músicos e designers. É a inspiração que aparece como mágica. A epifania que surge como um relâmpago. A revelação que emerge sem bater à porta. É a criatividade mais visceral, mais incompreensível – e, justamente, mais apaixonante. Requer: algo misterioso. Por isso, não perca tempo tentando entendê-la.

***

Foque nas outras três. Deixe a espontânea e emocional de lado.
Por quê? Ora, porque você não é um gênio incompreendido.

Quanto mais você acreditar que é Beethoven, Kafka, Monet (ou Elon Musk, só para pegar um gênio do empreendedorismo), mais longe da solução estará.

2.8. OITAVA ARMADILHA: A CONFUSÃO DO TRIO "IMAGINAÇÃO, CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO"

Por ser uma ciência nova e extremamente subjetiva, não há um parecer universal para palavras como imaginação, criatividade e inovação. Poucos conseguiram, de maneira clara, criar fronteiras entre esses mundos.

Ao longo dos meus estudos – que começaram com Sir Ken Robinson e o seu *Libertando o poder criativo – a chave para o crescimento pessoal e das organizações*, e terminaram na observação de criativos em momentos de ideação – concluí que existem diferenças nessas três dimensões.

A grande armadilha é confundir essas três esferas. Porque ao confundir essas três esferas, você pode achar que está resolvendo uma coisa – quando, na verdade, está solucionando outra.

A confusão do trio diminui radicalmente a chance das suas ideias saírem do plano abstrato e se transformarem em algo concreto.

Vamos a elas.

1. Imaginação: é a capacidade de criar na mente algo que não foi captado pelos sentidos

A imaginação não tem, necessariamente, utilidade. Por exemplo: se você imagina um cavalo cor-de-rosa (assumindo que isso nunca foi captado pelos seus sentidos), mas este cavalo cor-de-rosa não tem nenhuma função (não resolve nenhum problema), você está tendo um momento de imaginação – não de criatividade. A imaginação é ótima, porque ela é a base para os criativos. Mas imaginação e criatividade são coisas diferentes. A imaginação, por si só, é fugaz. Cuidado: se você tem muitas ideias, mas essas ideias não estão a serviço de nada, você é uma pessoa imaginativa – não uma pessoa criativa.

***

2. Criatividade: usar a imaginação para resolver um problema de forma viável (tentando a solução mais original possível)

Quando você tem ideias e essas ideias resolvem um problema (possuem uma finalidade), aí você começa a ser criativo. Quanto mais inusitada a solução, mais criativa a ideia. Sem nunca esquecer de outro ponto fundamental: a ideia precisa ser viável. Ideia que não pode ser colocada em prática é apenas imaginação.

***

3. Inovação: aplicar a criatividade

Basicamente, é colocar a solução em ação. É resolver o problema de fato. É trazer valor ao que (até então) era exclusivamente um exercício abstrato. É botar a engrenagem para girar. Em outras palavras: é fazer.

***

Portanto: cuidado para não se autoenganar. A imaginação é fundamental para a criatividade, assim como a criatividade é fundamental para a inovação.

Agora, não são os criativos que mudam o mundo.

São os inovadores.

COMO EU TRANSFORMO UMA VONTADE EM IDEIA?

Todos nós estamos sujeitos a essas oito armadilhas. Posso dizer de experiência própria: apesar de ser reconhecido como uma pessoa produtiva, várias vezes me percebo ou numa, ou noutra *(durante a confecção deste livro, enfrentei muitas vezes a Teoria da Toalha*

Molhada).

Para evitar essa arapuca, nós na Perestroika desenvolvemos um sistema bem simples, chamado Matriz da Ideia.

A origem dessa matriz foi o Canvas do Felipe, ferramenta que usamos por muitos anos nas nossas aulas de empreendedorismo.

MATRIZ DA IDEIA

Diferente de outros *canvas*, que exigem estudo prévio, a Matriz da Ideia é autoexplicativa.

São oito perguntas diretas, sem rodeios. Se você conseguir respondê-las de forma concisa, parabéns. Você tem uma ideia.

Se você estiver meio enrolado, melhor dar alguns passos para trás e pensar um pouquinho mais. Essa confusão costuma acontecer quando você ainda não saiu da Vontade.

Muito importante: não se preocupe com as outras etapas do processo. Fique apenas focado em preencher as oito perguntas. Elas já exigirão bastante de você.

Um quadrado de cada vez.

***

A) PROBLEMA

Qual é o problema que você está resolvendo? Um negócio não começa pela ideia. Começa resolvendo um problema. Se você não resolve nenhum problema, por que as pessoas irão até você?

B) QUEM

Quem costuma ter esse tipo de problema? Em que situação? Escolha um público-alvo. O maior erro é achar que todos vão consumir o que você está vendendo. Quando você fala com todo mundo, não fala com ninguém.

C) IDEIA

Explique em 140 caracteres. Não se preocupe em descrever todos os seus diferenciais. O importante aqui é definir em poucas palavras.

D) GRANA

Como você vai ganhar dinheiro? Evite respostas complexas. Se você tem uma floricultura, a resposta esperada é: *Vendendo flores.*

E) NOTÍCIA

O que você vai fazer que ninguém nunca fez? Certamente existem várias ideias parecidas com a sua no mundo. Algumas inclusive já estão rodando há algum tempo. O que você tem de especial que ninguém tem? O que será uma pequena – ou grande – notícia do seu *business*?

F) VOCÊ

Por que você é a pessoa certa para botar em prática essa ideia? Se só você reúne as qualidades para montar um negócio assim, você dificilmente será copiado. Por isso, ao juntarmos as cinco respostas anteriores com a sua personalidade, temos que encontrar alguma conexão.

G) VLEF

O que precisa para começar? Provavelmente, a pergunta mais importante. E ela é bem literal: o que você precisa para começar? Uma cozinha industrial? Um post no Facebook?

H) IMPACTO POSITIVO

Ela faz o mundo um lugar melhor? Por quê? Se não faz, por que você quer construir essa iniciativa?

A) QUAL É O PROBLEMA QUE VOCÊ ESTÁ RESOLVENDO?

Toda iniciativa empreendedora começa resolvendo um problema. Se não há problema a ser resolvido, existe uma grande chance da ideia não vingar.

Inclusive, no processo criativo, a gente costuma repetir: *o problema do problema é o problema.*

Normalmente, gastamos muito tempo com a solução, e quase não pensamos no problema.

Einstein já dizia: *Se tivesse uma hora para resolver um problema e minha vida dependesse dessa solução, eu passaria 55 minutos definindo a pergunta certa a se fazer.*

Se você investir energia num problema que todos já identificaram, terá que ter uma ótima solução.

Agora, se você encontrar um problema inédito, a primeira ideia já basta.

Um negócio nunca começa pela ideia. Sempre pelo problema.

E a minha experiência diz que perceber problemas é algo que as pessoas fazem naturalmente. Olhamos para nós mesmos, para a nossa dor, para o nosso sofrimento, e pensamos: *por que ninguém criou isso ainda?*

Se você não encontra comidas orgânicas no seu bairro, é natural que pense numa loja perto da sua casa que atenda a essa necessidade.

Se você não tem tempo de fazer as unhas, é possível que pense numa alternativa que ofereça esse serviço no seu horário de trabalho.

Identificar problemas não é difícil. Olhe para o seu dia a dia e eles aparecerão.

O difícil é fugir da tentação de correr para a solução antes de desenhar bem o problema.

B) QUEM COSTUMA TER ESSE TIPO DE PROBLEMA? EM QUE SITUAÇÃO?

A pergunta dois é, basicamente, uma continuação da primeira.

Já que ter um bom problema é fundamental, precisamos fazer um *double check.*

Não queremos um problema hipotético. Não queremos um problema que só funcione nas CNTP.

Precisamos do problema de quem está na parada de ônibus, na fila do caixa, na frente do fogão.

Precisamos enxergar uma demanda latente. Pessoas que estão loucas para comprar o que você tem para oferecer. E só não compram porque ainda não existe.

C) EXPLIQUE SUA IDEIA EM 140 CARACTERES

Aqui, o importante é ser conciso.

Se você precisa de mais de 140 caracteres para explicar, atenção. É possível que você esteja cometendo o segundo erro mais comum dos empreendedores iniciantes: complicar demais a ideia antes mesmo dela existir.

Existe uma dica, repetida exaustivamente entre programadores experientes, que diz: *em vez de adicionar funcionalidades, tire.*

E é isso mesmo. Se você quiser solucionar todos os problemas do mundo com a sua ideia, você não estará resolvendo nenhum.

Concentre-se numa coisa que seja relevante e você já terá muito.

Outro ponto importante é que, ao sintetizá-la, você conseguirá explicar o seu negócio de maneira muito mais rápida e eficiente.

Acredite: dificilmente alguém vai comprar aquilo que não entender.

Um *pitch* tem que captar a atenção do espectador (seja um cliente, seja um investidor, seja um parceiro estratégico) na primeira frase.

D) COMO VOCÊ VAI GANHAR DINHEIRO COM ISSO?

Se você pretende ter uma iniciativa empreendedora que seja autossustentável, então pensar na monetização é algo fundamental.

Como explicado lá em cima, a resposta pode ser óbvia. Se você imagina uma loja de cupcakes, não tenha vergonha de escrever: *as pessoas pagarão pelos cupcakes.*

Hoje em dia, com o surgimento de redes sociais de alta audiência, que ainda não se monetizam, mas já têm um grande número de usuários, se popularizou um modelo de negócio que acho muito perigoso.

O *depois eu vejo.*

Não acredito que esse seja o melhor caminho. E digo isso por conta própria. Já criei negócios em que o modelo de monetização estava confuso.

Nunca decolaram.

Pessoas inteligentes aprendem com os próprios erros. Mas as mais inteligentes aprendem com os erros dos outros.

Fica a dica.

ASSIM COMO EXISTEM MODELIZAÇÕES ÓBVIAS, EXISTEM AS CRIATIVAS

Quanto mais convivo com jovens empreendedores, mais percebo que eles direcionam muito foco para ter um produto extremamente inovador.

E pouca energia para como ele se monetizará.

Por isso, quero lembrar que a sua criatividade também pode ser usada para pensar em novas formas de rentabilizar o seu produto ou o seu serviço.

Tenho ouvido com muita frequência dois caminhos.

O primeiro é imaginar que você terá um aplicativo/site/blog com muitas visitas. E aí venderá propaganda.

Claro que isso pode acontecer. Mas não se iluda: é uma possibilidade remota. Nesse mercado, já há muito peixe grande se bicando no oceano vermelho. Além disso, com o crescimento de soluções que conectam a remuneração da audiência diretamente ao gerador de conteúdo, a publicidade de interrupção tem tudo para ser um modelo datado.

O segundo caminho é criar uma grande base de usuários para, num futuro, vender para investidores.

Me desculpe, mas isso não é monetização.

Monetização é um ciclo de trabalho recorrente que dá lucro. Quanto mais você repetir esse ciclo, mais saudável será o negócio.

O investidor não tem nada a ver com isso.

E) NOTÍCIA: O QUE VOCÊ VAI FAZER QUE NINGUÉM NUNCA FEZ?

Eu acredito em empreendedorismo, mas acredito ainda mais em empreendedorismo criativo. Por isso acho essa pergunta tão importante.

No início do *business*, você terá poucos recursos. O boca a boca é fundamental.

Mas só existe boca a boca se existe notícia.

Qual é a notícia da sua ideia? O que as pessoas vão comentar?

Lembre-se: *Se um cachorro morde um homem, não é notícia. Se um homem morde um cachorro, é.*

Dizer que você terá *um restaurante com pratos deliciosos* não é notícia. Dizer que as pessoas *vão comer no escuro para estimular o paladar* é.

Muitos negócios vão para frente sem notícia. Mas fica muito mais fácil se você tiver uma.

F) POR QUE VOCÊ É A PESSOA CERTA PARA BOTAR EM PRÁTICA ESSA IDEIA?

Pense comigo: se você não é a pessoa certa para botar em prática essa ideia, por que você quer botar em prática essa ideia?

A jornada empreendedora é dura, longa e demanda muita entrega. Vai exigir muito estômago, pulmão e todo o seu coração.

Além disso: se você não é a pessoa ideal para tirar essa ideia do papel, qualquer outro *player* (talvez, com muito mais recursos) pode fazer um produto parecido e dinamitar o seu sonho.

O que você tem, que ninguém mais tem, e que justifica a sua presença nesse negócio?

G) O QUE PRECISA PARA COMEÇAR?

O nosso grande objetivo com essa pergunta é criarmos o menor caminho possível entre a Matriz da Ideia e o início do seu MVP.

Várias vezes, quando faço essa pergunta, as pessoas dizem: *Na verdade, nada.*

Aí, fica aquele silêncio constrangedor.

Primeiro, vem um sorriso amarelo, de vergonha.

Depois de alguns segundos, a pessoa se dá conta que é só começar.

E aí vem o sorriso que eu gosto.

E) ESSA IDEIA FAZ O MUNDO MELHOR?

Toda empresa, na sua declaração de Missão, Visão e Valores, está ajudando o mundo a ser um lugar melhor.

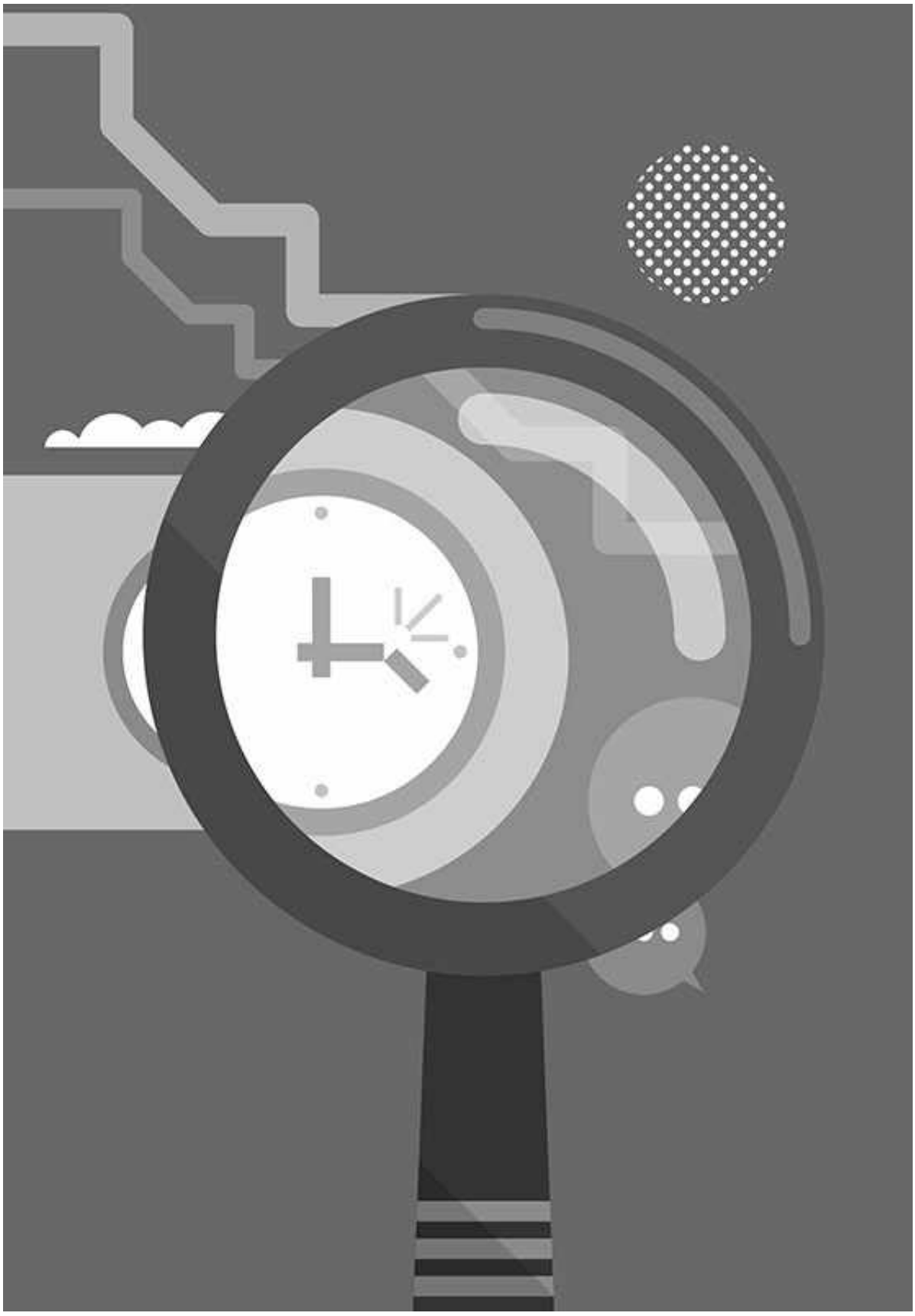
Mas, na prática, a coisa é um pouco mais complexa do que parece.

Aprendi, com o tempo, a perceber que a cadeia de impacto de uma empresa é muito maior do que a sua área de atuação.

Na minha opinião, organismos contemporâneos devem enxergar até onde vai esse espectro.

E olhar para esse impacto com muita atenção, com muito cuidado – mas, principalmente, com muita responsabilidade.

Esse assunto é tão importante para mim que decidi criar um grande parêntese (na verdade, um capítulo inteiro para falar apenas disso).



VI

VAI LÁ E FAZ

PARTE II: IMPACTO POSITIVO E POR QUE O MUNDO NÃO PRECISA DE MAIS UMA EMPRESA QUE SÓ PENSA EM SI

IMPACTO POSITIVO: COMO CONHECI O TERMO

A Singularity é referência em Futurismo, fato. Mas, para ela, o futuro só faz sentido se houver um cuidado, também, com Impacto Positivo.

Ela leva esse assunto muito a sério. Muito mais do que eu poderia imaginar antes das minhas dez semanas de imersão.

Eles não cansam de repetir: *queremos que vocês saiam daqui para impactar positivamente um bilhão de pessoas em até dez anos.*

***

Apesar de sempre ter impacto positivo como uma intenção nas iniciativas que comecei, foi na Singularity que amadureci minhas ideias.

Durante seis dias (a Global Challenge Week – imersão da qual só os alunos do GSP têm oportunidade de participar), nós fomos expostos aos grandes problemas globais (pelo menos, na visão da Singularity).

Essa GCW foi, para mim, um divisor de águas, um bombardeio de reflexões profundas. E que vieram pela perspectiva de grandes especialistas, que estudam o assunto há anos – não de aventureiros.

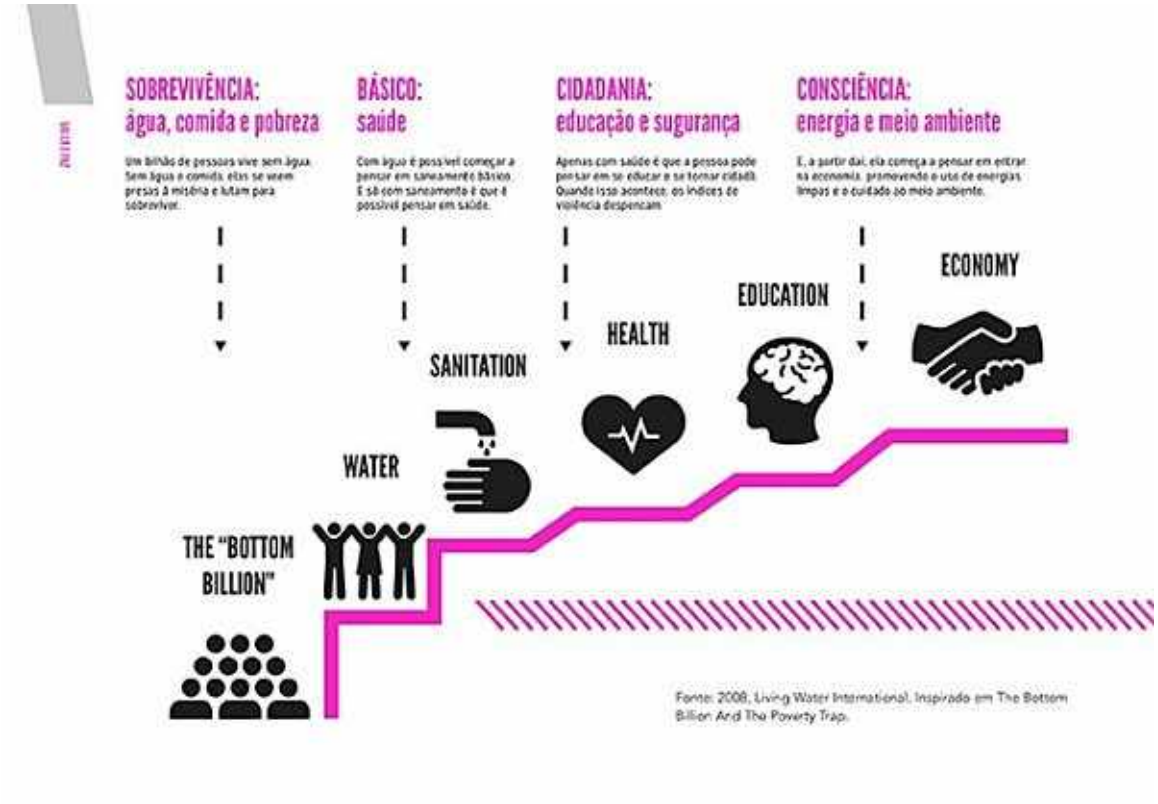
Quando você entende que o furo é bem mais embaixo, você sai de lá querendo mudar o mundo. Para ontem.

São tantos *inputs* que fica realmente difícil querer empreender sem levar em conta esse componente.

Foi transformador.

THE BOTTOM BILLION

E lembro bem de como tudo começou. Foi quando fui apresentado a este gráfico, que mostrava *The Bottom Billion*.



Fonte: 2008, Living Water International. Inspirado em The Bottom Billion And The Poverty Trap.

IMPACTO POSITIVO

Na visão da Singularity (vale a pena lembrar: esse é só um dos muitos olhares possíveis para o assunto), o mundo tem doze grandes desafios globais.

Aprendizagem, energia, meio ambiente, comida, saúde, prosperidade, segurança, água, exploração espacial, resiliência a desastres, governança e abrigo.

Então, vamos pensar um pouquinho sobre eles.

Aprendizagem: como garantir que todas as pessoas possam se educar mais e melhor, trazendo (pelo menos) o mínimo para que elas vivam com autonomia e dignidade. Mas também: como mudar a consciência daqueles que, hoje, possuem mais ferramentas para acelerar essa transformação.

Energia: como transicionar do atual modelo energético para um mais adequado, sustentável, limpo, renovável e universal.

Meio ambiente: como garantir que o nosso ecossistema não seja comprometido e esteja sempre em equilíbrio.

Comida: como criar sistemas que permitam que todos os seres humanos tenham acesso a (no mínimo) uma nutrição que as permita viver bem. Paralelamente, não perder de vista a fiscalização para que a alimentação que chega na casa das pessoas seja verdadeiramente saudável.

Saúde: como melhorar a nossa capacidade de enfrentar doenças e enfermidades em escala local e global, catapultando a qualidade de vida da população como um todo – e aumentando a nossa expectativa de vida.

Prosperidade: como ajudar a que todos os indivíduos tenham acesso a recursos para que se mantenham bem, num mundo com menos desigualdades.

Segurança: como criar condições para que todos se sintam seguros e respeitados (tanto nos seus direitos individuais quanto coletivos) em âmbito universal, levando em conta aspectos como a segurança psicológica, a garantia de privacidade, o direito à liberdade de expressão sem retaliações, cuidados em cibersegurança, entre outros.

Água: como propiciar que água potável chegue a todos (especialmente à base da pirâmide, formada por um bilhão de pessoas que não têm acesso).

Exploração espacial: como a humanidade pode expandir suas fronteiras, trazendo mais conhecimento – que gere mais abundância – ao povo da terra.

Resiliência a desastres: como garantir que regiões de risco possam sobreviver às intempéries da natureza.

Governança: como fazer com que os sistemas sejam cada vez mais democráticos, transparentes, responsáveis e justos.

Abrigo: como oferecer uma das três necessidades básicas do ser humano (um abrigo), para que possa organizar a sua vida e de sua família.

IMPACTO POSITIVO E DESAFIOS GLOBAIS

Tive um *insight* poderoso ao me confrontar com essa lista.

Primeiro, entendi que as pessoas e as empresas que trabalham diariamente com o objetivo de resolver um dos desafios globais merecem uma distinção.

Porque, ao colocar o seu *core business* para operar em prol de um

desafio global, você não está olhando apenas para si. Está deixando um legado muito maior.

Também entendi que essas atividades, além de gerarem um bem à sociedade, também são infraestrutura para que outras atividades bem-intencionadas floresçam.

É como se essas doze atividades não apenas gerassem impacto positivo na sociedade – mas, também, servissem como alicerce para que outras pessoas possam fazer algo *greater than life*.

E nem estou falando do aspecto inspirador. Estou falando de forma literal: sem esses pilares, parece que a roda não gira.

IMPACTO POSITIVO: MAIS PENSAMENTOS

Para mim, o termo *impacto positivo* é como se fosse um selo. Há requisitos que, se preenchidos, podem premiar uma empresa a ostentar esse título.

O requisito mínimo, na minha opinião, é que a empresa precisa solucionar um desafio global no seu *core business.*

Veja bem: no *core business.* Não numa iniciativa paralela. Não num departamento de responsabilidade socioambiental. Não no patrocínio de ações que resolvam os desafios globais.

Não.

Se isso não estiver na atividade-mãe da empresa, ela já não poderá se enquadrar nos parâmetros mínimos.

PARA TER ATENÇÃO

Não estou dizendo, com isso, que as demais empresas são capitalistas selvagens.

Não acho isso.

Mas toda definição precisa de uma linha de corte.

Também é importante reforçar que a Singularity nunca dissertou sobre impacto positivo da forma como eu comento aqui.

Essa é uma interpretação particular – que nasceu pela observação dos desafios globais.

Terceiro e último: como comentei antes, esse é o requisito mínimo. Ter isso não é tudo.

DEFINIÇÃO DE IMPACTO POSITIVO

Para mim, uma atividade de impacto positivo deve ter três cuidados.

1) **Trabalhar *no core business* (onda primária) em prol da solução de um desafio global.** Já falamos sobre isso.

2) **Não gerar impacto negativo nas ondas secundárias.** Não adianta você trabalhar com comida se, no final das contas, a composição do seu produto cause diabetes nas pessoas. Dessa forma, você resolve um problema – e gera outro. Você diminui a fome, mas provoca males à saúde.

3) **Não trabalhar por um sistema linear de consumismo.** Não adianta fazer tudo certo se, lá no final, a sua empresa for só mais uma engrenagem no nosso insustentável ciclo de extração, produção, consumo, obsolescência programada e poluição.

UM CICLO PERIGOSO

Talvez você seja uma das mais de 4.300.000 pessoas que já viram o minidocumentário *Story of Stuff (A História das Coisas).*

Se não viu, pare este livro imediatamente e invista os próximos vinte e um minutos para degustar o vídeo.

Mas se você já teve o privilégio de ouvir as ideias de Annie Leonard, e, depois disso, nunca mais viu o mundo da mesma forma (como eu),

bom: nada do que eu vou dizer é novidade.

Basicamente, o que o *Story of Stuff* ensina é que é impossível aplicar uma lógica linear de consumo a um princípio sabidamente circular da natureza.

Boa parte das nossas empresas insiste em alimentar o seguinte sistema:

1. Uma extração desenfreada de matérias-primas.
2. Porque há necessidade de uma fabricação rápida de produtos.
3. Porque eles precisam chegar rapidamente à prateleira.
4. Sendo assim, há uma proporção de oferta muito maior do que a real necessidade do mercado.
5. E, por isso, se criam mecanismos como a obsolescência programada (produtos cujo uso fica inviável muito antes do normal) ou a obsolescência programada por design (recursos estéticos ou de comportamento – ou: o que está na moda/fora de moda) para que as pessoas sintam a pressão social – e comprem o que não precisam.
6. Para, enfim, tudo isso virar lixo (não tratado).

Portanto: não adianta você cuidar da onda primária, surfar também a onda secundária, e se afogar na onda terciária.

Há muitas empresas, bem-intencionadas, que ainda não despertaram para esse olhar. É uma reflexão densa e lenta. Mas necessária se, de fato, queremos gerar impacto positivo no mundo.

DOIS PONTOS

Depois da Global Challenge Week, senti duas coisas.

Primeiro, orgulho. Orgulho por ter ajudado a cofundar uma das maiores iniciativas de aprendizagem livre da América Latina. Uma escola que está ajudando a transformar o nível de consciência da

sociedade. E que está convidando as pessoas a remarem junto em direção a um mundo melhor.

Sou muito feliz e grato por ter ajudado a iniciar a Perestroika. Feliz e grato por ela ter se consolidado como um organismo que impactou positivamente tanta gente.

Segundo, foi uma sensação de expansão de consciência. E uma vontade enorme de contar isso para todo mundo.

Esse foi um dos motivadores a escrever este livro.

COMO ENCARAMOS ISSO NO NOSSO DIA A DIA?

Na Perestroika, sempre temos um cuidado enorme com esse assunto.

Já erramos, evidente.

Mas já evitamos muitos outros erros justamente por termos o alerta ligado.

Quando trabalhamos com empresas, por exemplo, nossa política é bem clara.

Se formos convidados para operar com uma marca que, na nossa opinião, não gera impacto positivo, só vamos aceitar o job se ela abrir espaço para que a gente contribua nessa mudança de visão.

ESSE PAPO DE IMPACTO POSITIVO NÃO DEIXA AS EMPRESAS MEIO MORNAS?

Como empreendedor, você pode ter uma visão empreendedora egocêntrica (e pensar apenas em você mesmo).

Pode ter uma visão empreendedora etnocêntrica (pensar em você e nos outros).

Ou pode ter uma visão empreendedora holística/mundicêntrica (pensar no todo).

A provocação é: por que você quer empreender?

***

E não pense que, ao ter uma visão holística de impacto positivo, você tem que ser chato, rançoso e coxinha.

Pelo contrário.

Justamente por esse preconceito é que há muito espaço (há muito espaço mesmo) para fazer algo do bem – mas que seja divertido, interessante e sexy.

O gráfico da página seguinte, por exemplo: já norteou muitas das ações da Perestroika.

Será que não tem nada dele que possa servir para você?

AINDA SOBRE IMPACTO NEGATIVO E ONDAS SECUNDÁRIAS

As ondas secundárias são difíceis de enxergar. Muitas vezes, elas são invisíveis ao empreendedor.

Por isso a reflexão é tão importante.

Vou usar como exemplo um case hipotético de uma marca *fast fashion*.

E antes que você diga qualquer coisa, já me adianto: não estou generalizando.

Não estou questionando toda a cadeia *fast fashion*.

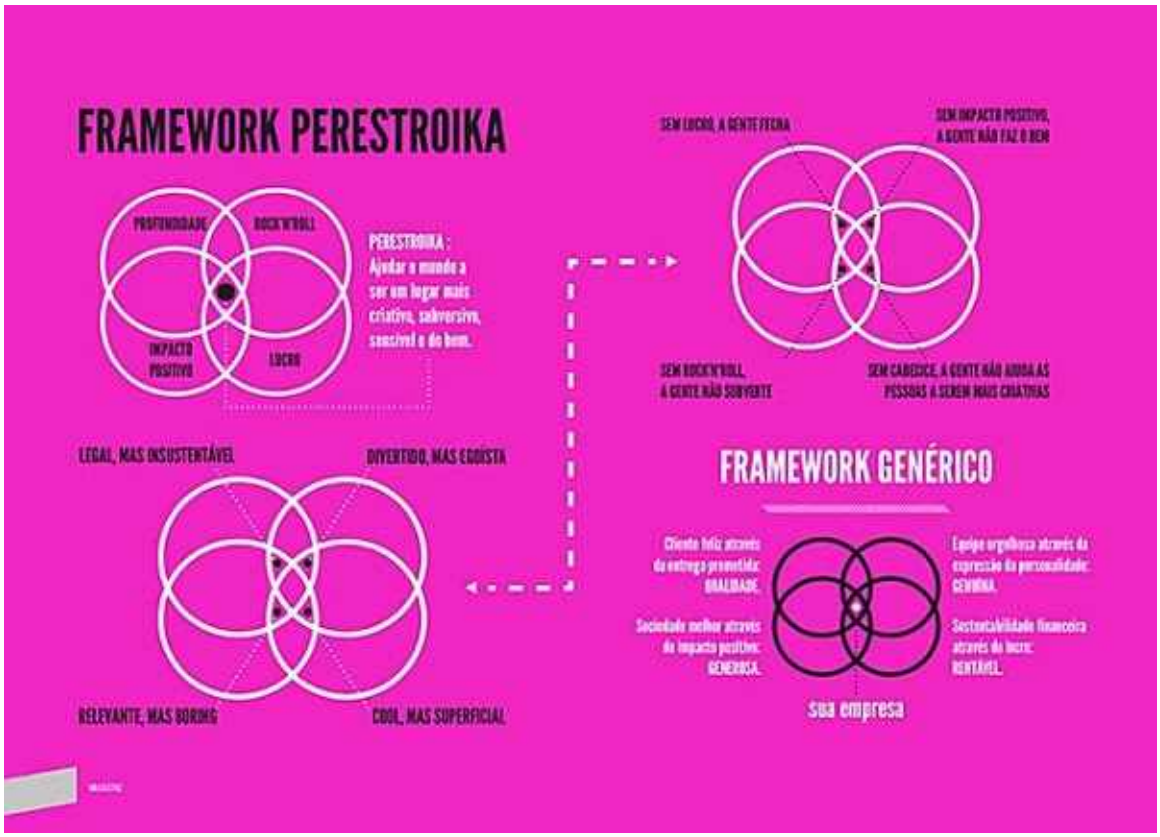
Não estou alfinetando todos os *players* da indústria da moda.

Não é por aí. Não é essa a minha intenção.

Até porque o que não faltam são iniciativas interessantes nesse mercado. Pessoas que questionaram o sistema – da extração da matéria--prima, passando pela obsolescência programada por design, até a entrega no ponto de venda.

Quando levanto essa reflexão, estou apenas conjecturando em cima de um case que poderia ser realidade – e, para algumas marcas menos conscientes, talvez até seja.

A ideia é uma só: entendermos juntos até onde vai o impacto (muitas vezes, imperceptível) de uma iniciativa empreendedora.



AMPLIANDO O ESPECTRO DO IMPACTO DE UMA INICIATIVA

Essa hipotética marca *fast fashion* tem como premissa levar, a preços acessíveis – e no menor tempo possível –, a moda das passarelas para o consumidor comum.

E de fato: ela faz isso muito bem.

Seus clientes estão satisfeitos. Saem da loja felizes. Com a autoestima renovada.

Em algum nível, é uma atitude democrática. Muitas dessas pessoas nunca teriam condições de comprar roupas com tanto design por valores tão módicos.

Tudo isso é uma verdade.

Por outro lado, podemos levantar a questão do consumismo.

Sim: porque o modelo de negócio dessa marca está todo baseado em fazer o estoque girar.

E girar numa velocidade mais acelerada do que o normal.

Você pode contestar meu ponto de vista, dizendo: *a empresa não tem culpa. São as pessoas que a procuram em busca de novos produtos. A única coisa que ela faz é oferecer os modelos e deixar que as pessoas exerçam o seu livre-arbítrio.*

Será?

REFLETINDO UM POUCO MAIS

Porque, se formos investigar um pouco mais a fundo, vamos ver que a gôndola é só a pontinha do iceberg.

Para garantir preços atraentes, há uma série de atitudes questionáveis.

Elas ficam invisíveis ao consumidor. Mas será que não são responsabilidade da empresa?

Por exemplo: se, para garantir um preço final competitivo, a marca compra de fornecedores que se utilizam de trabalho escravo. Isso é impacto positivo?

Não é dever fiscalizar e só fazer negócios com quem oferece boas condições de trabalho?

Outro: e se, para fazer com que sua linha de cosméticos chegue na prateleira antes dos concorrentes, a empresa decide testá-los em animais: isso é impacto positivo?

Por fim: e se a roupa é feita intencionalmente para durar pouco – e ter giro no estoque? Isso é impacto positivo?

Quando essa marca – conscientemente – estimula a compra da nova coleção (*esse look já passou*), pergunto: isso é impacto positivo?

Dizer para as pessoas que as suas roupas perfeitamente usáveis devem ser substituídas por novas é uma atitude legal?

A obsolescência programada por design – *this is so last year* – não cobra um preço alto dos nossos recursos naturais?

REFLETINDO UM POUCO MAIS.

E EM OUTRO LUGAR

Vamos para outro exemplo hipotético: agora, uma empresa de *fast food*.

Como no exemplo anterior, encare como uma hipótese, não como uma metralhadora giratória.

Por um lado, a nossa cadeia de *fast food* oferece uma alimentação saborosa a preços justos. E isso, dependendo do ponto de vista, pode ser visto como inclusão.

Por outro: ela precisa acrescentar uma série de produtos químicos que fazem mal à saúde para aumentar a vida útil dos sanduíches – e garantir o preço lá embaixo.

Oferecer esse tipo de produto é impacto positivo?

Se por um lado a empresa tem uma série de ações de inclusão com crianças carentes, por outro, ela propõe uma dieta com baixo valor nutritivo e alto índice de açúcar – aumentando significativamente os índices de obesidade infantil.

Isso é impacto positivo?

***

Perceba: o que eu fiz foram apenas perguntas. Nunca afirmações.

No meu ponto de vista, o impacto de uma empresa vai muito além da perspectiva tradicional.

E começa justamente aí: pelas perguntas.

Por uma reflexão intelectualmente honesta.

E por uma coragem de mudar, caso o impacto negativo seja maior do que imaginávamos.

IMPACTO POSITIVO: ONDE ESTOURA O ROJÃO

Portanto, atenção.

Você está recém começando o seu empreendimento.

O melhor jeito de medir a dimensão do seu atual (e futuro) impacto é

agora, quando as coisas ainda estão pequenas.

Quer meu conselho? Não deixe essa reflexão para amanhã.

Se for para começar, comece por algo que realmente valha a pena.

Conheço muita empresa *cool*, *sexy* e *hype* que, no seu *core business,* está impactando negativamente o mundo.

Pior: são pessoas legais e inteligentes.

Normalmente, bem-intencionadas.

Mas que nunca fizeram esse exercício.

Nunca pensaram sobre a verdadeira dimensão das suas atividades.

Ainda não perceberam onde está estourando o rojão.

UMA REFLEXÃO. NÃO UMA CAÇA ÀS BRUXAS

Eu sei que, com esse discurso, eu corro o risco do telhado de vidro.

E, sendo bem sincero, talvez até tenha.

No fundo, no fundo, se fizermos uma investigação profunda, é bem possível que a gente ache, em algum nível, impacto negativo em todas as organizações do mundo.

Por isso, é bem possível que a gente ache, em algum nível, impacto negativo nos empreendimentos que ajudei a cofundar.

Até as empresas mais conscientes têm alguma vulnerabilidade. Portanto, se quisermos usar a lâmina fria e cartesiana para definir os cortes do que é bem e mal, vamos encontrar pontos de melhoria em todos os lugares.

Óbvio, ninguém é perfeito. Mas não é esse o ponto.

Não estamos fazendo uma caça às bruxas.

O que estou tentando fazer é ajudá-lo a refletir sobre a atividade-mãe da sua futura empresa.

A atividade que sustentará o seu *business*.

Ela está alinhada com a perspectiva de um mundo melhor?

Mesmo nas cadeias aparentemente invisíveis?

QUAIS SÃO AS SUAS MÉTRICAS DE SUCESSO?

Alguém um dia inventou que sucesso empresarial é ter um organismo com muito lucro, alto faturamento e grande número de funcionários.

Eu não sei quem foi essa pessoa. Só sei que discordo desse ponto de vista.

Não considero esses os melhores parâmetros de sucesso para se medir.

Claro: dinheiro é importante. Sem sustentabilidade financeira, a empresa morre – e todos os outros parâmetros morrem junto.

Mas o importante para mim são outras coisas, como: Alcance de Impacto Positivo, Índice de Felicidade, Taxa de Empoderamento/Autonomia e Grau de Horizontalização.

Se a nossa empresa for muito lucrativa, mas não fizer o mundo melhor, isso será um fracasso retumbante.

Se a nossa empresa tiver milhares de funcionários, mas as pessoas forem infelizes, será um fracasso retumbante.

Esses dias li que sucesso empresarial é *montar uma empresa para ser vendida a um fundo.*

Olha: discordamos. E muito.

Como comentei no início do livro: se você está com um mapa virado, quanto mais corre, mais distante você fica do que realmente interessa.

FECHANDO ESSE PARÊNTESE DE IMPACTO POSITIVO

Como você percebeu, esse assunto é algo muito importante para mim.

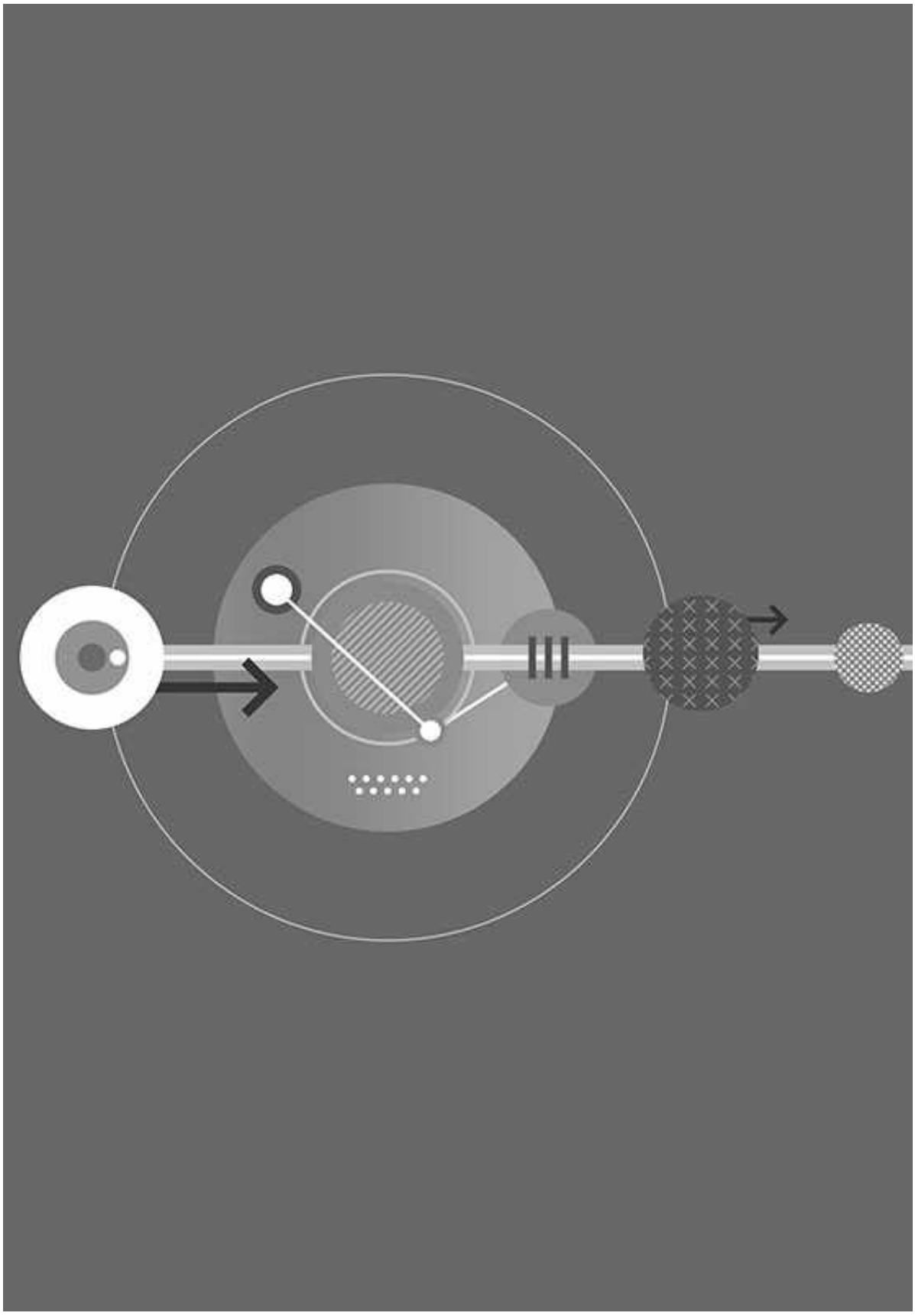
Gostaria de, lá em 2002, quando coloquei em prática meu primeiro projeto empreendedor, ter tido a consciência que tenho hoje.

Uma das grandes dicas deste livro é: se você está perseguindo um empreendimento que pensa apenas em si próprio, não perca tempo. Não empreenda.

Definitivamente, o mundo não precisa de mais uma empresa assim.

Agora, se a sua intenção é melhorar a realidade que nos cerca, seja bem-vindo.

Estamos ansiosos para ver você tirando ideias do papel.

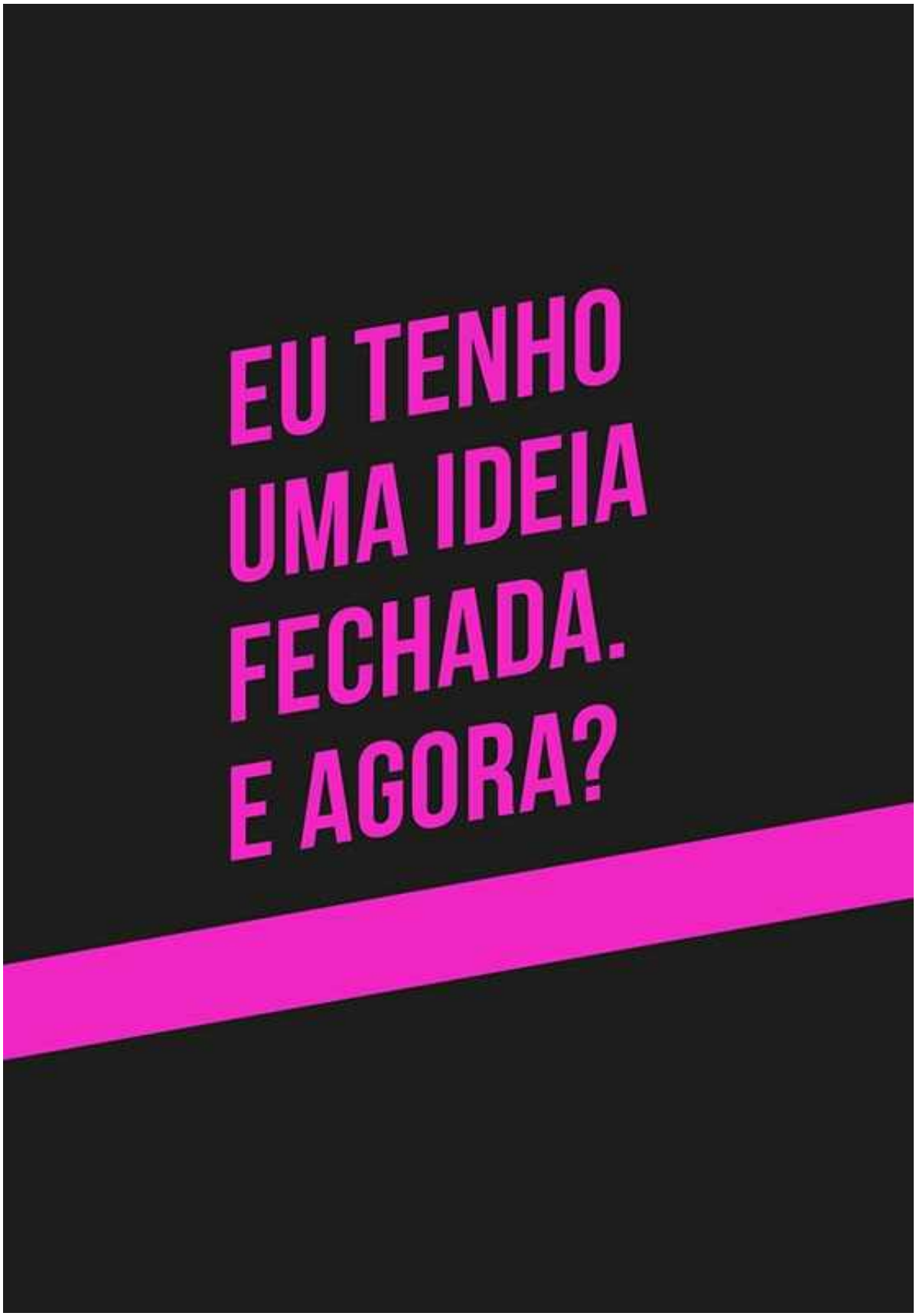




VII

VAI LÁ E FAZ

PARTE III: SAINDO DA IDEIA PARA UM PROTÓTIPO/MVP


EU TENHO
UMA IDEIA
FECHADA.
E AGORA?

Lembre-se: você só tem uma ideia fechada se preenche a Matriz da Ideia. Até lá, você tem uma Vontade.

Não se preocupe com as etapas futuras. Preencher a Matriz da Ideia é um desafio que exige toda a sua atenção. Não queime a largada.

Seja objetivo. Essa ferramenta vai ajudá-lo a enxergar a situação com clareza. Textos longos, palavras difíceis, ideias rebuscadas: nada disso colabora.

Isso não é uma dissertação de mestrado.

Vença o Vale das Ideias. Sempre existe a chance da próxima ideia ser melhor que a última. Mas a chance maior é que você esteja procrastinando *ad aeternum*.

Cuidado com a Teoria da Toalha Molhada. Pare de ficar polindo a sua ideia. Coragem, meus amigos.

Não se preocupe com segredos. Ao passar a sua ideia adiante, você tem mais a ganhar do que a perder.

As ideias valem menos do que parecem. O mais importante é a execução. Uma ideia brilhante que nunca saiu do papel pode até valer muito dinheiro – mas só se for de Banco Imobiliário.

Quando fizer seu *brainstorm*, faça-o de forma estruturada.

E cuidado com a emergência. Não assuma a postura de Gênio Incompreendido.

Seja imaginativo e criativo. Mas, acima de tudo, seja inovador.

Se a sua ideia está fechada, é apenas disso que você precisa.

JÁ ENTENDI. E AGORA?

Agora você vai lá e faz.

E se você sabe como fazer, antes mesmo de terminar este livro, melhor.

Eu prefiro mil vezes que você comece a tirar ideia do papel hoje do que você espere até a última página para começar a se mexer.

SÉRIO. SEM SACANAGEM.

Sem sacanagem. Agora você vai lá e faz.

É ISSO MESMO
QUE VOCÊ TEM PARA ME DIZER?

É exatamente isso. Agora você vai lá e faz.

CARA, NÃO ESTOU ACREDITANDO

Pois acredite, porque é a única coisa que eu posso dizer para você.

Vai lá e faz.

Claro que eu posso dar caminhos, sugestões e dicas. Mas no fim das contas, só a sua atitude vai importar.

Um obeso não fica magro porque uma nutricionista recomendou uma dieta. Ele fica magro porque *faz* a dieta.

Agora é com você. Se precisar de ajuda, é só pedir.

PRECISO DE AJUDA

Sem problemas. Estamos aqui para isso.

Mas antes de ajudar, sugiro que você faça uma pausa. Ao terminar de ler essa página, feche o livro e tire um tempo para refletir.

Você realmente quer entrar nessa?

Porque se você não quer, será uma grande perda de tempo ir até o final deste livro.

Respire fundo, pense sobre você, sobre a sua vida, sobre o seu futuro.

Se você voltar amanhã, partirei do princípio que você não está falando da boca para fora.

Se você voltar amanhã, é porque assumiu um compromisso real de mudar o mundo.

E aí, sim: talvez a minha ajuda possa fazer algum sentido.



VLEF

Se você não trapaceou, e está aqui, é porque está engajado na sua mudança.

Esse engajamento é fundamental.

Assim como não existe uma mulher meio grávida, não existe meio comprometimento.

A partir de agora, vou dividir com você ferramentas que uso para tirar minhas ideias do papel.

Talvez elas não funcionem para você. Mas eu, sinceramente, acredito que há uma grande chance de que sim.

Aperte o cinto.

3. PROTÓTIPO E MVP

Não estranhe: o número três, ao lado do título, é para lembrar você que já vencemos etapas anteriores (0. Inspiração, 1. Vontade, 2. Ideia).

Portanto, apesar de saber que tem muito caminho pela frente, você também não precisa ter medo de se sentir com a autoestima elevada.

Nós já estamos à frente da maioria das pessoas que sonham em ter uma empresa.

3. AGORA SIM: PROTÓTIPO E MVP

A primeira ferramenta não é exatamente nova. Mas é fundamental para quem quer empreender.

Ela é dividida em duas subetapas. Primeiro, o protótipo. Depois, o MVP – Produto Minimamente Viável, na sigla em inglês.

O termo MVP foi popularizado por Eric Ries pelo *best-seller A startup enxuta – como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas*, livro que moldou a

nova geração de empreendedores pelo mundo.

Você provavelmente já ouviu falar de protótipo. Nada mais é do que um esboço, um teste, um piloto do que você pretende colocar no mercado.

A transição do protótipo para o MVP vem quando você testa não apenas o produto/serviço, mas também a sua viabilidade comercial.

A combinação de protótipo/MVP deu origem a muitos bordões. Um deles, repetido por nove entre dez empreendedores do Vale do Silício, é: *fail faster, better and cheaper.*

Falhe mais rápido, de forma mais inteligente e gastando menos dinheiro.

PRIMEIRA COISA: CRIE UMA HIPÓTESE

Toda ideia de negócio parte de uma premissa.

As pessoas da Zona Sul adorariam uma pet shop apenas com produtos sustentáveis.

Ótimo. Mas quem garante?

Sim, eu sei. Eu sei que você falou com suas amigas, e todas disseram que *adorariam uma pet shop apenas com produtos sustentáveis.*

Inclusive uma até já falou para outras amigas, que também curtiram a ideia.

Na teoria, a grande maioria das premissas costuma fazer sentido. Porque na reunião, no molesquine, no *canvas*, toda hipótese dá certo.

Mas, de novo: quem garante?

Antes de investir todo o seu dinheiro, tempo e amor, não é melhor fazer um pequeno *test-drive?*

Antes de casar, não é melhor sair para jantar?

Se todas as hipóteses fossem válidas, e se todas as conversas com amigos validassem as hipóteses, os empreendimentos não quebrariam.

Como sabemos que a maioria dos negócios morre nos primeiros meses de vida, alguma parte dessa equação não está batendo.

Sempre existe um ponto de interrogação entre a hipótese perfeita e a realidade do mercado.

E a forma de diminuir essa incerteza é criar um microcosmo e ver como a sua hipótese reage lá.

SEGUNDA COISA:
CRIE UM PROTÓTIPO PARA VALIDAR SUA HIPÓTESE

Protótipo é uma versão simplificada do que você vai oferecer para o consumidor.

A lógica de protótipo é sempre muito comum na indústria, quando se fazem vários produtos-teste, até se chegar à versão final – que será produzida em larga escala.

Seguindo a mesma lógica, você pode criar uma versão simplificada do seu produto ou serviço.

Se você quer ter um restaurante japonês, pode começar oferecendo um jantar para os amigos na sua casa.

A grande sabedoria é criar um protótipo que seja a menor representação do que você quer levar para o mercado.

Mas, ao mesmo tempo, ele não pode ser pequeno demais. Ou você corre o risco de colocar a teste algo muito diferente da sua verdadeira intenção.

É o bom e velho cobertor curto.

Se o protótipo for maior do que o necessário, você já está perdendo tempo. Inclusive, uma das frases mais repetidas no Vale do Silício é: *se você não se envergonha do seu protótipo, você demorou demais.*

Agora, se o protótipo não expressar minimamente a natureza do seu negócio, as pessoas não vão entendê-lo e o seu teste não terá validade.

Acerte a mão.

TERCEIRA COISA:
TESTE SEU PROTÓTIPO NO MERCADO

No momento em que você coloca seu protótipo a teste no mercado,

ele vira um Produto Minimamente Viável. Ele passa a ser um MVP.

Essa diferença é muito importante.

Todo MVP é, necessariamente, um protótipo. Porque todo MVP é uma versão simplificada do negócio.

Mas nem todo protótipo é um MVP.

Ele só vira MVP quando o mercado (real) dá algum *feedback* (real) que tenha utilidade (real) para validar sua hipótese.

Em outras palavras: no protótipo, você não está cobrando. No MVP, sim.

Lembra dos exercícios de física, em que tínhamos cenários artificiais nos enunciados? Coisas como *condições normais de temperatura e pressão* ou *desconsidere a resistência do ar*?

Isso vale para o protótipo. Agora, no MVP, não. É o mundo real.

Na sala de reuniões, no ar-condicionado, todo plano é genial e funciona. Mas na rua, como ele se sai?

SÓ EXISTE FEEDBACK REAL QUANDO VOCÊ COBRA

Se você mandar um e-mail para as suas amigas, dizendo que pretende abrir uma pet shop apenas com produtos sustentáveis, posso apostar que elas vão adorar a ideia.

Se você criar uma *fanpage* com as fotos dos primeiros produtos, tenho certeza de que elas vão dar like, compartilhar e encher os comentários de corações coloridos.

Agora, experimente vender.

Você verá outra realidade. E a realidade é: as pessoas somem.

Uma avisa: *mês que vem tiro férias, preciso segurar a grana.*

Outra fala: *minha mãe recém comprou um produto parecido.*

A terceira choraminga: *estou atolada de trabalho e vou ver o seu e-mail assim que tiver um respiro.*

E uma quarta, que nem é muito sua amiga, mas tinha dito que *compraria ceeeeeeerto*, fala com veneno: *pois é, pensando bem, ele está meio caro, né?*

Seja bem-vindo ao mundo real.

MVP: O REMÉDIO CONTRA SUMIÇO

Esse sumiço repentino pode acontecer – e, para ser bem sincero, nem é tão raro assim.

Como você ficaria se investisse todas as suas fichas nesses potenciais clientes – que, na hora H, desapareceram?

Por isso que você tem que encontrar a melhor relação custo/benefício. E, geralmente, ela vem via MVP.

Vamos imaginar dois cenários:

Primeiro: você cria uma *fanpage* com três produtos da sua pet shop. Anuncia o preço e o tempo de entrega. Assim que surgem interessados, você os procura e vê se o interesse é real.

Segundo cenário: você vai ao exterior e visita as melhores pet shops do mundo.

Escolhe os produtos. Negocia a compra de uma boa quantidade, para conseguir um desconto – e já fazer estoque. Volta ao Brasil e aluga uma lojinha. Reforma, decora e deixa a sua cara. E só assim, com tudo perfeito, você abre as portas.

No primeiro cenário, seu risco é mínimo. Além disso, você tem informações para validar ou invalidar a sua hipótese em muito menos tempo.

No segundo, você tem riscos enormes. E só começa a validar a sua hipótese no dia da inauguração.

No primeiro, se nem tudo sair como o esperado, você vai falhar mais rápido, de forma mais inteligente e gastando menos dinheiro.

No segundo, se as coisas não forem como você imagina, você tem um problema gigante para administrar.

EM OUTRAS PALAVRAS: VOCÊ ESTÁ EM BUSCA DE INFORMAÇÃO

Os dois *mindsets* descritos acima têm crenças bem distintas.

E digo isso pela longa convivência que tenho com jovens

empreendedores.

O primeiro ouve os outros.

O segundo ouve a si mesmo.

O primeiro quer *feedback*, quer aprender, quer saber mais para poder mexer no que não está bom.

O segundo quer a glória. Quer os louros de ter acertado tudo pela própria intuição. Quer virar para os outros e dizer: *Eu não falei que ia dar certo?*

Esse gol de placa acontece, claro. E vira automaticamente uma história inspiradora.

Mas para cada um que diz *Eu não falei que ia dar certo?* existem cem que dizem *Eu achei que ia dar certo*.

Muito cuidado. Não existe empreendedor que acerte sempre.

Inclusive, a característica que mais admiro em alguém que está se aventurando nesse mundo é, justamente, a capacidade de aprender.

FOCO NO APRENDIZADO

Aprendi, ao longo da minha vida, que existem três grandes grupos de profissionais.

Os com foco no resultado, os com foco no desempenho e os com foco no aprendizado.

O primeiro grupo é o que está preocupado se as metas foram batidas ou não. Não importa se as pessoas ficaram doentes porque passaram noites em claro. Não importa se tivemos que colocar químicos que fazem mal à saúde para baixar o preço.

O que importa é atingir as metas.

O problema desse *mindset* é que, em geral, há muito foco nos números e pouco foco nas pessoas. Com o olhar para o destino, e não para o percurso, os índices de felicidade e engajamento despencam.

Além disso, quando o olhar é muito frio, costuma existir um cuidado pequeno com o estoque de conhecimento. Se essa não é uma preocupação, no ano que vem, quando as pessoas correrem atrás da nova meta, o caminho será tão penoso quanto o anterior.

***

O segundo grupo tem foco no desempenho. Parte da premissa: *se eu der o meu melhor, posso ficar tranquilo – afinal, eu dei o meu melhor.*

Não deixa de ser uma verdade. Mas é um *mindset* igualmente perigoso do ponto de vista de felicidade e engajamento.

Se as pessoas não podem ter cinco minutos de descanso (*descanso* significa que você não está dando o seu melhor), o dia a dia vira uma escravidão.

Trabalhei em empresas em que era impensável sair às 19h (horário previsto) sem sentir olhares de reprovação.

Como assim? Você não vai ficar até tarde dando o seu melhor?

Para os que lembram das aulas de história: há muito do martírio e da culpa judaico-cristã aí (*primeiro sofra para, então, gozar da redenção divina*).

Além disso, muitas pessoas com foco no desempenho são esforçadas, mas improdutivas.

Ficar doze horas trancado num escritório, andando em círculos, não me parece algo muito sábio. É preciso mentoria para que essas pessoas descubram os atalhos de como fazer melhor – e em menos tempo.

***

Já o terceiro grupo tem foco no aprendizado. Não importa o que aconteça – de bom ou de ruim. O importante é tirar uma lição do ocorrido.

***

Evidente que todos os três *mindsets* estão entrelaçados.

Não há aprendizado sem cuidar, também, do resultado e do desempenho.

Não há desempenho sem considerar aprendizados e resultados.

Não há resultado se não houver um mínimo desempenho e consequentes aprendizados.

Agora, minha experiência diz que as pessoas costumam priorizar um dos três.

Para alguns, a luz deve ser colocada no resultado. Para outros, no desempenho. Para outros, no aprendizado.

Gosto do último.

E acho que jovens empreendedores com olhar contemporâneo deveriam atentar a isso.

Quando você aprende a aprender, você aprende qualquer coisa. Inclusive, a aprender mais rápido.

É natural que, assim, corrija os erros e comece a ter bons números e desempenhos.

Para mim, é o jeito mais fácil de evoluir, garantindo sustentabilidade financeira – e sem se tornar um tirano.

Um bom exemplo de foco no aprendizado é o algoritmo da Amazon. A cada doze segundos (talvez, quando você ler este livro, já seja menos), ele extrai um novo aprendizado a partir dos comportamentos dos usuários.

E essa novidade é imediatamente incorporada à plataforma.

MVP: PARA EVITAR PROCRASTINAÇÃO, O CICLO 3-3-3-3.

O Ciclo 3-3-3-3 é uma ferramenta que ajuda a evitar aquele bom e velho discurso de *semana que vem eu começo, mês que vem eu começo*.

Porque, normalmente, a *semana que vem* e o *mês que vem* viram *ano que vem*.

O Ciclo 3-3-3-3 não foi escolhido à toa. Até poderia ser 2-2-2-2 ou 4-4-4-4. Mas se a gente dá muita folga, não sai do papel. E se estica muito, a corda arrebenta.

3.1. CICLO 3-3-3-3: VOCÊ TEM QUE RODAR TRÊS MVPS

Três é um bom número para se ter em mente.

O primeiro teste serve mais para tirar você da inércia do que qualquer outra coisa.

A sensação de sair do papel e ir para a prática é prazerosa – mas também angustiante, porque você vai começar a perceber, *in loco* e em tempo real, tudo o que poderia ser diferente.

Por isso, você precisa de um segundo MVP, para corrigir as falhas e fazer as necessárias comparações.

É natural que você teste novas hipóteses. E é igualmente natural que essas novas hipóteses sejam piores que a versão anterior.

Exemplo: se no primeiro MVP você vendeu bem, mas sentiu que seu produto estava muito barato, no segundo MVP você pode pesar demais no preço – e não vender nada.

Apesar da sua primeira hipótese não ter sido 100% validada, a segunda com certeza foi 100% rechaçada.

Nada mais justo do que uma terceira oportunidade: para juntar o melhor dos dois mundos. E tentar encontrar o equilíbrio.

3.2. CICLO 3-3-3-3: VOCÊ TEM QUE RODAR TRÊS MVPS EM TRÊS SEMANAS

Se Deus fez o mundo em sete dias, uma semana por MVP é um prazo bastante razoável.

Dá tempo de planejar, correr atrás do que tiver que ser produzido, convocar os participantes, analisar os resultados. E ainda tirar um merecido dia de folga.

***

Acredite em mim: o prazo deve ser intencionalmente curto. Porque ao realizar os seus MVPs, você vai se deparar com o evento mais comum na vida de um empreendedor.

O imprevisto.

Pode ser que um fornecedor o deixe na mão e você tenha que

cancelar o evento.

Pode ser que caia um temporal e as ruas fiquem intransitáveis.

Pode ser que, bem no dia, seu cachorro precise ir ao veterinário.

A melhor forma de prever o que não se prevê é já imaginar, antecipadamente, que o impensável fará uma visita.

***

Por outro lado, se se der um prazo longo, você está entrando com o pé mole na dividida.

É só aparecer um imprevisto – e ele vai aparecer, mais cedo ou mais tarde – para você murchar.

Se você deixar para rodar os seus três MVPs (por exemplo) ao longo de um ano, as coisas tendem a entrar naquele estado moroso, e o projeto tem tudo para ficar pelo caminho.

***

Quando você sabe que o prazo é curto, você automaticamente aumenta o seu nível de atenção, foco e energia.

E aí, mesmo que dê algo errado (e você tenha que, por exemplo, investir mais sete dias no MVP), as três semanas viram, no máximo, um mês. O que continua sendo um período bem aceitável.

***

Claro, há as exceções. Se você quer produzir uma marca própria de cerveja artesanal, as três semanas são completamente inviáveis. Dependendo do caso, as três semanas realmente terão que virar três meses.

Não tem nenhum problema. Faça as devidas adaptações. O importante é usar o sistema a seu favor, não contra você.

3.3. CICLO 3-3-3-3:
VOCÊ TEM QUE RODAR TRÊS MVPS, EM TRÊS SEMANAS, E RECOLHER, PELO MENOS, TRÊS FEEDBACKS POR MVP

Estamos fazendo tudo isso com um único objetivo: informação.

Foco no aprendizado.

Mais do que acertar de primeira, queremos testar tudo em pequena escala. Para que, quando o nosso negócio atingir um universo maior, tudo já esteja nos conformes.

Em vários casos, esses três *feedbacks* por MVP são desproporcionalmente baixos para a natureza do negócio. O investimento de tempo, energia e dinheiro justificam muito mais.

Se você está achando baixo, não tem problema. É só corrigir de 3 para 33 *feedbacks* (*ninguém mandou me provocar*).

O importante aqui é:

1) Rodar dentro de condições minimamente vi-á-veis. Ou seja: não adianta fazer algo que seja tão pequeno, e tão diferente da sua ideia original, que não traga nenhum *feedback* útil.

2) Faça o maior esforço possível para vender. O *feedback* de um brinde promocional é muito diferente de algo que dói no bolso do consumidor. Além disso, você também precisa testar o seu valor de mercado.

3) Um MVP nunca dá errado. Se ele der errado, ele deu certo – porque agora você tem informação suficiente para corrigir e melhorar (*não esqueça: foco no aprendizado*).

4) Use seu bom senso. Apesar de estarmos em busca de informação, pode ser que você acerte em cheio logo no primeiro MVP. Se for isso, talvez você possa queimar etapas e usar a segunda rodada como início do negócio.

5) Em contrapartida, tome muito cuidado para não queimar a largada. Não é porque o seu primeiro MVP deu certo que você tem um produto pronto. Analise tudo com muita parcimônia. De novo: use o bom senso.

6) Moral da história: encare essas rodadas de experiências como um laboratório, em que o seu negócio é o ratinho.

3.4. CICLO 3-3-3-3: VOCÊ TEM QUE RODAR TRÊS MVPS, EM TRÊS SEMANAS, RECOLHER PELO MENOS TRÊS FEEDBACKS POR MVP. E QUEIMAR PELO MENOS TRÊS FAVORES.

O último três é o requinte de crueldade.

Quando convidamos você a queimar três favores, a coisa fica séria.

Quem vai queimar três favores num projeto que não tem importância?

Ou seja: ao obrigar você a pedir três favores, nós o colocamos numa sinuca de bico. Agora, esse projeto realmente vai ter que ser algo sério. Algo para que você pretenda dedicar energia por alguns meses/anos. Uma parada com perspectiva de médio/longo prazos.

Se você não tem onde guardar os equipamentos, é hora de pedir a garagem do seu primo emprestada.

Se você precisa atingir o público jovem, é hora de pedir para aquele amigo DJ tocar de graça na sua inauguração.

Se você não conseguiu mobilizar muita gente, é hora de pedir para aquele ex-colega cheio de *followers* divulgar o evento.

Quando você se obriga a queimar três favores, a coisa ganha outra dimensão.

E é por isso que gosto tanto dessa última parte. Porque você só pode envolver os outros se estiver envolvido também.

Uma pequena artimanha para garantir que você não vá roer a corda no meio do caminho.

USE O FAVOR. MAS PAGUE A DÍVIDA

Existe um princípio universal entre os seres humanos chamado *Princípio da Reciprocidade.*

Se você me faz um favor, eu automaticamente me sinto em débito. É natural esperar que, quando você me procurar para pedir ajuda, eu retribua. Quanto maior o pedido, maior a dívida, e maior a expectativa de que a gente retribua de volta.

É como se fosse uma *Conta-Corrente Subjetiva*. Quanto mais favores você faz para os outros, mais crédito tem na praça. Quanto mais pede aos outros, mais negativo está.

Tenha em mente que o favor que você está pedindo vai queimar parte do seu capital. Ou, pior: deixá-lo cheio de contas para pagar no futuro.

Mas é assim mesmo. Para evitar investimento inicial em dinheiro, você terá que queimar outro tipo de ativo.

E só para não haver nenhum tipo de confusão: sou um grande defensor das relações profissionais. Não gosto de pedir para um amigo arquiteto que faça um *projetinho no amor* ou para um advogado que entre com *uma ação na parceria*.

Não gosto que façam isso comigo, por isso não ajo assim com os outros.

Dessa forma, sempre que peço um favor, sempre analiso se é realmente um favor ou se é um abuso.

Não se pede carona para taxista.

Além disso, sempre gosto de reforçar o *fico devendo uma*. Acho importante que os outros saibam que, quando precisarem, podem contar comigo.

Por fim: existe outro princípio universal do ser humano, que é a generosidade (lembre-se: eu sou um otimista).

Por isso, também acredito no bom e velho *dar sem esperar nada em troca*.

Já fui ajudado diversas vezes, sem que as pessoas esperassem retorno. E sempre que a situação convém, e a minha agenda permite, faço o mesmo: ajudo sem nenhum tipo de interesse secundário.

(Já vi que esse parágrafo me criará problemas no futuro. Por favor: seja legal comigo.)

E SE AO FINAL DO 3-3-3-3 A COISA AINDA NÃO ESTIVER BOMBANDO?

Primeiro: convido você a se questionar a respeito disso *depois* de ter tentado, não *antes*.

Muita coisa vai acontecer ao longo dessas três semanas. E como cada caso é um caso, simplesmente não há como prever.

Agora, sempre que você termina um Ciclo 3-3-3-3, e a coisa não bomba, você tem apenas duas alternativas.

1) Ou entender isso como um *feedback* do mercado – *o produto não é bom* – e partir para uma nova ideia.

2) Ou continuar apostando que as coisas vão dar certo, analisar o que deu errado e rodar um novo ciclo de três semanas.

***

Eu sempre acho que vale tentar, pelo menos, dois ciclos 3-3-3-3. Não gosto de desistir fácil e acho que a vida empreendedora exige um mínimo de resiliência.

Mas é importante sempre termos em mente que tudo isso é um laboratório. Depois de alguns choques, o ratinho não aguenta – e morre.

IDEIA NÃO É FILHO

Certa vez ouvi: *quem é muito apegado às ideias é porque tem poucas.*

Ficar apegado às ideias, talvez, seja a nona armadilha do empreendedor.

Quanto mais tempo você fica apegado a uma ideia, menos espaço você dá para que novas surjam.

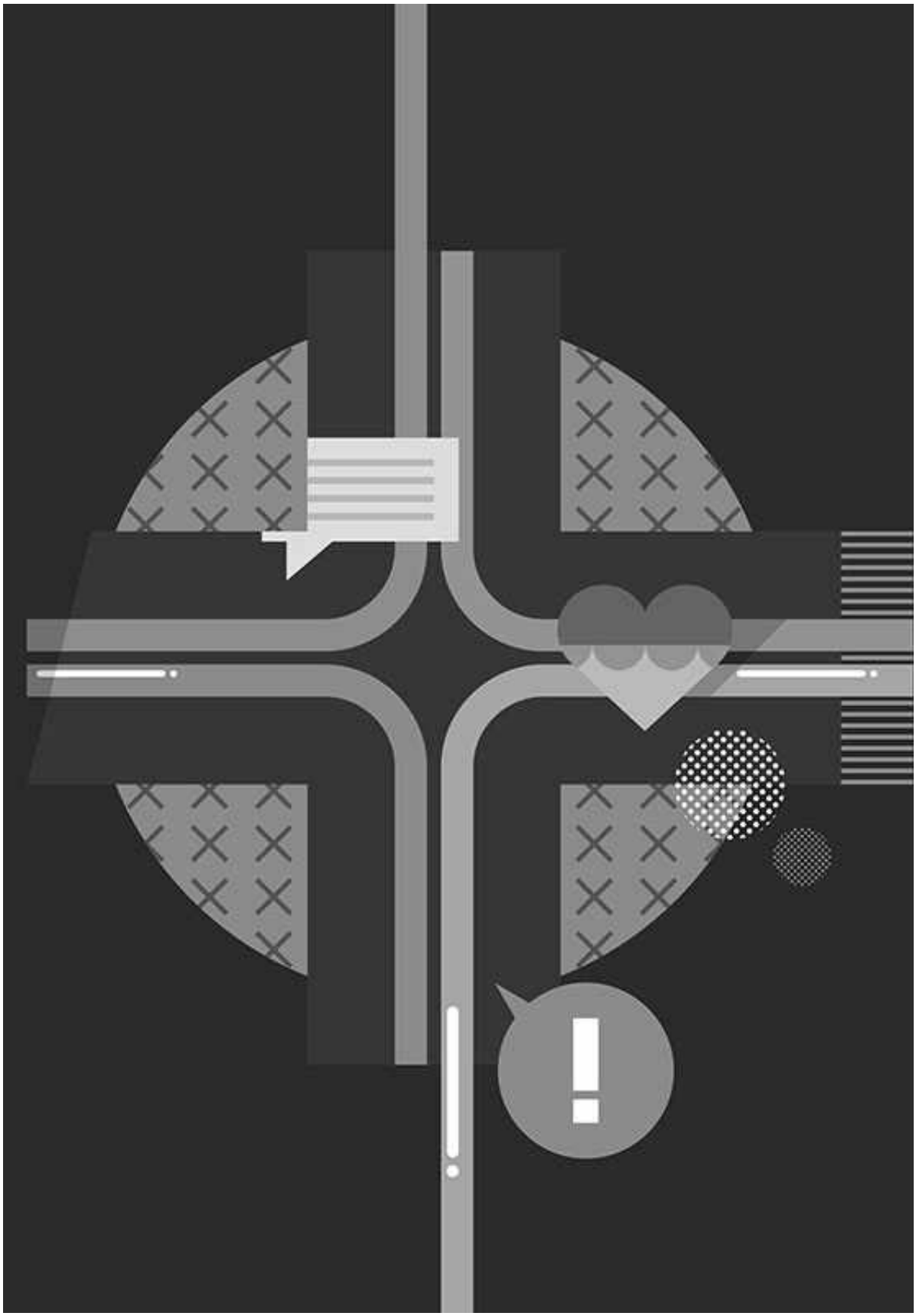
É como uma impressora com papel trancado. Você pode apertar Ctrl+P quantas vezes quiser, mas as páginas não vão sair da fila de impressão.

Em vez de gastar energia defendendo uma ideia que não empolgou ninguém, prefiro investir em novas.

Então, se depois de ciclos 3-3-3-3, de *feedbacks* e mais *feedbacks*, de favores de amigos, a sua ideia não emplacou, fica a pergunta: será que ela é tão boa assim?

Claro: todo mundo sabe que a ideia é como um filho. E filho, por mais feio e resmungão que seja, sempre parece lindo e doce aos olhos dos pais.

Pois faço uma outra proposta. Pense comigo: ideia não é filho. Por isso, você não precisa ter medo de abandoná-la.



VIII

VAI LÁ E FAZ

PARTE IV: QUANDO A GENTE DORME MVP E ACORDA COM UM PROJETO

4. O PROJETO:
QUANDO DAMOS FIM AO MVP

Essa é uma das transições mais difíceis de explicar. Porque, na prática, só o empreendedor que estiver com o dedo no pulso do negócio vai saber dizer quando começa um e quando termina outro.

Talvez, a definição de Projeto ajude.

Recapitulando o conceito apresentado no início deste livro:

A palavra Projeto, que pode ser usada de muitas maneiras na língua portuguesa, aqui, neste livro, vai ter uma definição bem particular. Projeto é quando a sua ideia sai dos ciclos de laboratório e começa a operar em ciclos reais.

Então, a diferença é esta:

MVP é a última etapa do experimento. Projeto é a primeira fase do empreendimento.

Não confunda a relação protótipo-MVP com MVP-Projeto. São bem diferentes.

Importante lembrar: no Projeto, você ainda não tem lucro.

Claro: se você, já nas primeiras semanas de Projeto, conseguir fechar o caixa no azul, ótimo. Queimamos uma etapa (e viramos Negócio).

Mas o Projeto existe justamente para ser uma transição suave entre a criança que nunca subiu na bicicleta e a que já anda por conta própria.

O Projeto é a rodinha.

UM EXEMPLO DE MVP QUE VIRA PROJETO

Você é fã de sucos orgânicos. Toda semana, você passa naquela lojinha, perto da sua casa, para se abastecer de produtos naturais.

Sai com a sacola cheia de garrafinhas coloridas.

Como um *sommelier* em busca do vinho perfeito, você sempre experimenta as marcas que recém chegaram à loja.

Essa atividade já passou da etapa da alimentação saudável. Virou *hobby*.

Quando chega em casa, antes mesmo de guardar as chaves, você coloca o seu novo lote para gelar. E fica contando os minutos para que ela esteja no ponto, na temperatura certa, para que você possa degustar o sabor ainda secreto.

Até que um dia, entre um gole e outro, você pensa: *e se eu tivesse a minha própria linha de sucos orgânicos?*

Convencida de que é uma boa ideia, você pensa no protótipo. Planeja cinco sabores, compra os ingredientes e faz os testes em casa.

As misturas não ficam exatamente como você tinha pensado.

Você volta à feira e tenta novas receitas. Dessa vez, acerta em cheio e fica convencida: vai dar certo.

Empolgada, você decide mergulhar de cabeça no Ciclo 3-3-3-3. Mas antes do MVP, decide rodar um protótipo. Só para quebrar o gelo.

Você liga para as amigas mais próximas e conta da novidade. Diz que, no sábado à tarde, fará uma sessão de degustação na sua casa. E que, nessa primeira oportunidade, será free. O que você quer é *feedback*.

Sábado à tarde, das quinze confirmadas, doze aparecem.

Elas dão os parabéns pela iniciativa e se encantam com o sabor dos sucos.

Por fim, você ainda ganha elogios pelas *bruschettas*, que você preparou de surpresa.

O *feedback* que você recebe é animador: *os sucos estão ma-ra-vi-lho-sos.*

***

Nessa hora, anjinho e diabinho repousam nos seus ombros.

E se você ouvir o conselho errado, perderá o foco.

Há um cuidado que todo empreendedor rodando um protótipo/MVP deve ter.

NÃO PROCURE ELOGIO. PROCURE CRÍTICA

Paul Arden, em seu memorável *Não basta ser bom, é preciso querer ser bom*, dá a dica.

Se você apresentar o seu trabalho – no caso, o seu empreendimento – para os outros, e fizer isso com a intenção clara de receber elogios, você provavelmente receberá elogios.

As pessoas em geral ficam constrangidas de dizer algo que possa desanimar você ou criar um constrangimento.

Na cultura brasileira, esse comportamento é ainda mais forte. Outra manha: em vez de perguntar *o que vocês acharam?* para todas as amigas de uma só vez, converse individualmente com cada uma.

E mude o foco do questionamento: *se você tivesse que mudar uma única coisa no suco, o que mudaria?*

Essa nova forma de perguntar faz toda a diferença.

A não ser que você seja uma pesquisadora experiente, *feedback* em grupo é muito complicado de administrar.

Há sempre as figuras dominantes, que influenciam as outras – e fazem com que você perca *insights* valiosos das amigas mais quietinhas.

Há, também, uma certa busca por diplomacia. Então, não se surpreenda se as suas amigas tentarem entrar num consenso. O que é perigoso, porque deixa as opiniões mais sinceras de fora.

Agora, quando você faz conversas individuais, tudo isso muda. O constrangimento é muito menor.

E se, nessa conversa de só vocês duas, você ainda conseguir fazer a pergunta acima (*se você tivesse que mudar uma única coisa no suco, o que mudaria?),* em vez de um *feedback* aberto, garanto que será muito mais proveitoso.

Porque, quando você pede para que a pessoa mude apenas um ponto do seu produto, você cria um espaço confortável para a crítica construtiva.

Ela não se sentirá mal – afinal de contas, é só uma.

Está tudo ma-ra-vi-lho-so, só achei estranho que tinha gengibre em todos os sabores.

E sempre que disserem que não tem nada para mudar, insista. Uma, duas, três, quatro, cinco vezes.

Pode ser que ela até esteja dizendo a verdade.

Mas eu arriscaria dizer que, em geral, as pessoas sempre têm algo a contribuir.

RODANDO O PRIMEIRO CICLO

Você ouve tudo, recolhe todo o *feedback* e se dá conta de que, apesar da reação positiva, há muito para ser corrigido.

Na pior das hipóteses, há muitas possibilidades para serem testadas.

Por exemplo: dos cinco sabores originais, você acha melhor manter apenas dois. Outros dois passam por mudanças drásticas. E surgem mais dois inéditos.

Além disso, você percebe que precisa testar dois tamanhos de garrafas. Ou que, de acordo com o que você ouviu, deve ter um rótulo escrito à mão.

***

Com todo esse arsenal, você decide, dessa vez, atacar um outro grupo: a turma da faculdade. E, dessa vez, não será protótipo. Será um MVP.

Está na hora de testar sua hipótese no mundo real. Está na hora de pular na piscina.

Nisso, surge uma ideia que parece razoável: montar, dentro da lancheria da faculdade, uma banquinha com os seus produtos.

É hora de pedir o favor.

Você combina com a dona do restaurante – que conhece você desde o primeiro semestre – e sugere ocupar um cantinho da loja, nas manhãs e tardes, por uma semana. Inclusive, se compromete a repassar 50% de tudo o que ganhar.

Mais pela amizade, e menos pela oportunidade de negócio, ela topa.

***

Você avisa os colegas. Mas, pensando no boca a boca, cola cartazes pelos corredores.

Na cara de pau, fala com pessoas que você nem conhece e pede para que elas divulguem nas suas turmas.

E, na segunda-feira de manhã, você, com frio na barriga, abre os trabalhos.

***

O produto não é um sucesso de vendas, mas ficou longe do fracasso. A dona da lancheria se empolga com os lucros e pede para você esticar o experimento por mais uma semana.

Você fala com seus colegas de aula e pede mais *feedback* a respeito dos sucos.

***

Juntando as coisas que ouviu agora com as opiniões das suas amigas, mais os resultados de vendas, não há dúvidas. Não há por que investir na garrafa pequena.

E, dos seis sabores, os quatro mais exóticos tiveram tão pouca saída que não justificam o investimento. É focar energia nos dois mais populares.

Já o preço, ao que tudo indica, não assustou. Talvez, num futuro próximo, até dê para aumentar um pouquinho.

RODANDO O SEGUNDO CICLO

Agora, que você sabe os sabores mais requisitados e a quantidade de produtos que sai durante uma semana, você economiza na matéria-prima. Faz uma compra mais certeira.

Também otimiza os processos e demora metade do tempo que levou nas duas primeiras vezes.

Além do restaurante na faculdade, você decide partir para o segundo

favor. E conversa com a dona da loja de produtos orgânicos, para deixar suas garrafinhas à venda de forma consignada.

Ela experimenta o suco, aprova e topa a parceria. Mas com uma condição: a garrafa precisa de um acabamento mais profissional.

E aí vem o grande *feedback* que ninguém tinha dividido com você até então.

O suco, apesar de sempre receber elogios com relação ao sabor, tem uma apresentação muito amadora.

E isso pode estar fazendo toda a diferença.

***

No final de semana, você passa numa papelaria, compra vários materiais de bom gosto e cria novas etiquetas para o seu suco.

Também descobre um fornecedor de garrafas de vidro, cheias de design.

Na segunda-feira, você acorda empolgada e, antes de ir para a faculdade, passa na lojinha de orgânicos. Mostra as novas embalagens e ganha de presente um sorriso da dona.

Consegue deixar uma pequena quantidade para venda consignada.

Na faculdade, as novas embalagens mudam a percepção do produto.

Agora, com foco apenas nos sabores mais populares, as vendas crescem.

***

Lá no final da semana, você recebe uma mensagem.

É a grande notícia: não sobrou nada do estoque da lojinha de orgânicos.

E ela quer mais.

BOTANDO NA PONTA DO LÁPIS

Você não consegue conter a empolgação. Não poderia imaginar que,

em tão pouco tempo, teria tantas boas notícias.

Mas, no mundo dos negócios, nem tudo são flores.

Quando você abre o Excel e faz as contas de quanto gastou e quanto ganhou, vê que os materiais da papelaria encareceram muito os custos do produto.

Apesar da impressão inicial de lucro, você fechou a semana no zero a zero.

Num primeiro momento, desanima. Trabalhar tudo isso de graça?

Mas aí, você abre VLEF numa página marcada com *post-it*.

Nessa etapa do processo, você está em busca de informação. Foco no aprendizado.

A mensagem reenergiza você.

Sim, é apenas o começo. As perspectivas são muito positivas.

Bora virar esse jogo.

VIRANDO PROJETO

Você não consegue pensar em outra coisa a não ser no seu empreendimento.

Mal é capaz de ir às aulas pela noite. Não tem cabeça para voltar a acompanhar o seu seriado favorito. E nem passa pela sua cabeça a balada do final de semana.

O que você quer é apostar no seu suco.

Então, você cria um sistema. Todo sábado de manhã, você faz as contas, para ver como as coisas estão indo.

No sábado de tarde, você compra os ingredientes, as garrafas e o material de papelaria.

Domingo, prepara os sucos e monta as embalagens.

Segunda cedinho, entrega o lote semanal na loja de orgânicos.

E já vai direto para a faculdade, atender na sua banca.

Na quarta, é o dia de comprar ingredientes e preparar uma nova rodada de sucos – ou eles perdem o frescor.

Quinta e sexta você volta a operar na banca.

E assim fica, ciclo após ciclo, corrigindo o que está errado. Tentando achar soluções para sair do zero a zero financeiro.

Será que devo vender mais caro?
Aumentar o número de pontos de venda?
Gastar menos com matéria-prima?

Porque na semana que as vendas explodem, e parece que o lucro vai vir, más notícias. O liquidificador queima e você precisa de um novo.

As contas voltam a apertar.

Duas semanas depois, você tem outro pico de lucro. Mas o preço da garrafa sobe, e – mais uma vez – você se depara com um zero a zero.

***

Pois aí está. Quando você entra num ciclo frequente e regular, você tem um *Projeto*.

Ele, definitivamente, não é mais um MVP.

Por mais que as coisas ainda não estejam dando muito lucro, você já pode se considerar um empreendedor.

Porque você já foi lá e fez.

Por sinal: basta uma pequena correção de rota – e o lucro virá.

NÃO POR ACASO, EXISTE O TERMO PROJETO PARALELO

Você já ouviu falar de projeto paralelo?

Antes de ser *paralelo*, ele é (como o próprio nome diz) um *Projeto*.

Muitos empreendedores fazem um projeto paralelo com a esperança de que vingue, e, assim, possam largar o atual emprego.

Esse é um plano muito comum – e que eu recomendo. Mas que requer alguns pequenos cuidados.

O primeiro é que, ao tocar os dois ao mesmo tempo, é natural que você fique mais desinteressado pelo seu emprego.

É possível que você encha o saco muito antes do planejado.

E decida acelerar o processo de transição.

Já vi isso acontecer muitas vezes.

Por isso, uma saída interessante é já começar, desde agora, a montar o seu Fundo Fui.

FUNDO FUI

Eu acredito que todo profissional, de todo e qualquer nível, deveria ter um fundo, onde estejam acumulados seis salários.

Isso é uma garantia dupla.

Primeiro, porque se você for demitido, você não precisa se sujeitar a qualquer proposta.

A segunda é que, assim, você pode ter a liberdade de trabalhar nas condições ideais.

Pode dar opiniões sinceras, sem medo de retaliações. Pode operar sem um peso desnecessário nas costas.

Em suma: assim, você não precisa virar nem um puxa-saco, nem um burocrata.

No caso de um potencial empreendedor – você –, o Fundo Fui é a garantia de que tudo vai correr bem durante a transição.

Se você sentir que é hora de pular na piscina, você estará minimamente capitalizado. E não precisará pedir empréstimos a juros abusivos. Nem de um investidor interesseiro (que, percebendo a sua fragilidade financeira, ficará com boa parte do *share*).

PROJETO: O EU-PREENDEDOR

Quando você tem um Projeto, você é o *business* e o *business* é você.

Essa é uma das fases mais bonitas da jornada VLEF, pela dedicação, entrega e paixão que transbordam do empreendedor.

Poucas coisas me comovem tanto quanto um jovem empreendedor transformando seu MVP em Projeto.

Qualquer que seja a história, é sempre inspiradora.

Mas o eu-preendedor, apesar de emocionante, é também muito vulnerável.

Porque você, como todo mundo, precisa de dinheiro para pagar as contas.

LIMBO

O Projeto é um limbo, que você cria intencionalmente para não ter a pressão do dinheiro desde o dia um.

Isso não significa que não há pressão nenhuma. Há.

Enquanto o Projeto não provê recursos que sustentem o seu custo de vida, você estará queimando as suas reservas (provavelmente, reservas do Fundo Fui).

Como as reservas não são infinitas, uma hora você se vê num beco sem saída.

Se o Projeto não der lucro, você terá que correr atrás de emprego novamente.

Em suma: terá que assumir uma segunda atividade, além do seu Projeto, para botar leite na mesa das crianças.

E aí, é só fazer um raciocínio minimamente lógico.

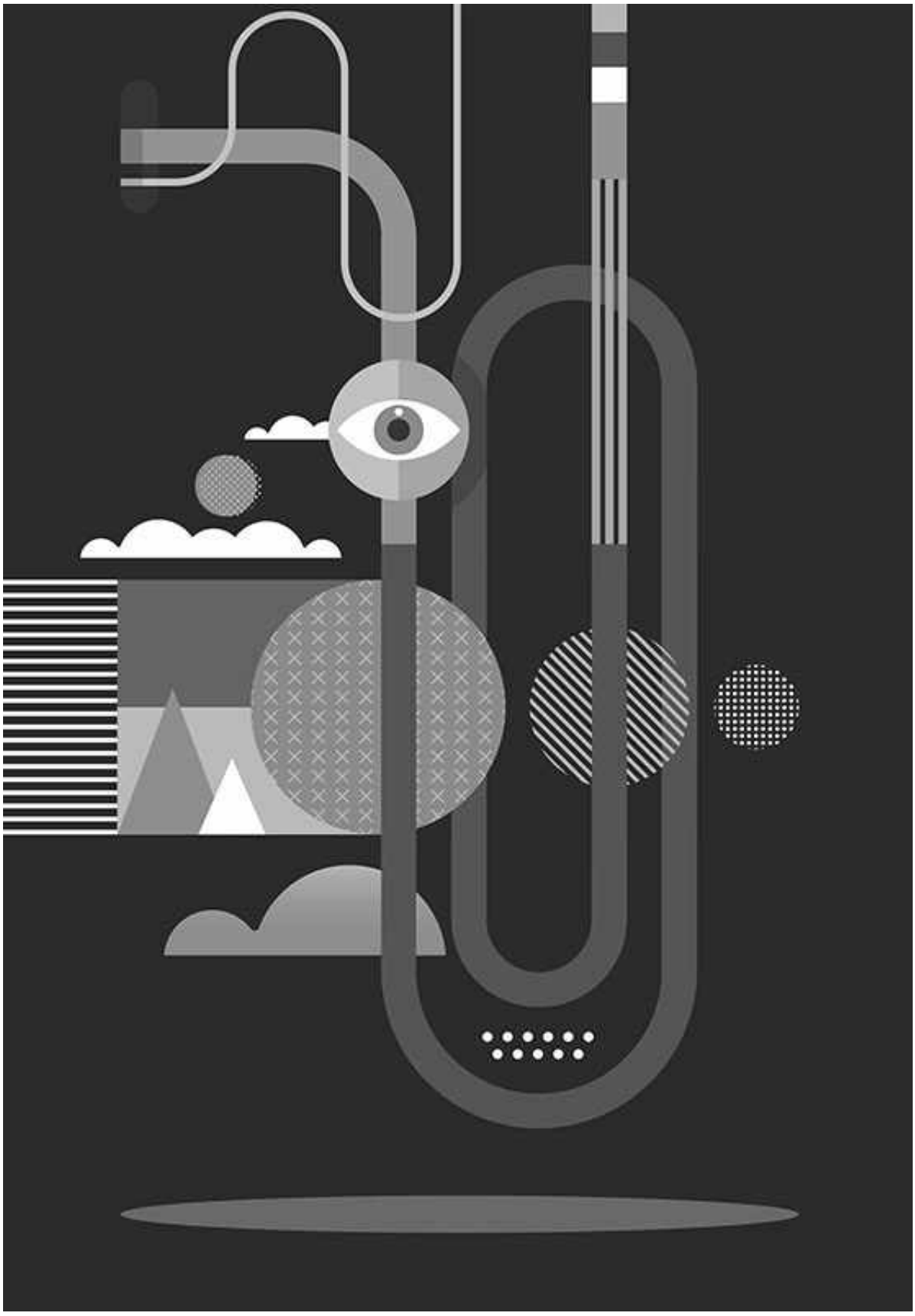
Se antes, só com o Projeto, já estava difícil fazer a coisa virar, imagine agora.

***

Pode ser que essa página gere uma certa angústia num empreendedor em formação.

Mas a verdade é: o Projeto tem tempo de validade.

Ele precisa dar lucro, ou a sua sobrevivência entra em xeque.



IX

VAI LÁ E FAZ

PARTE V: SAINDO DO LIMBO DO PROJETO E ENTRANDO NA MATURIDADE DO NEGÓCIO

DO PROJETO AO NEGÓCIO. EM BUSCA DO LUCRO

Lucro não é, e nunca será, a coisa mais importante de um empreendimento.

Mas, ainda assim, é fundamental.

Sem lucro não existe iniciativa. E, sem iniciativa, o propósito por trás da iniciativa se esvai.

O lucro nunca pode ser o norte. Mas sempre deve ser um pilar importante.

Por isso que uma etapa crucial da nossa jornada é a transformação do Projeto em Negócio.

O que diferencia um e outro? A sustentabilidade financeira.

Em outras palavras: o lucro.

Há muitas iniciativas louváveis no mundo, mas que não suportam a pressão do fluxo de caixa.

Fazem um trabalho maravilhoso, mas sucumbem pela falta de lucro.

Reconheço que muitas deixam um legado importante, mesmo numa curta jornada.

Isso é de se admirar.

Mas eu ficaria ainda mais feliz se visse essas iniciativas sobrevivendo ao tempo, impactando positivamente as pessoas por anos.

E deixando um legado ainda maior.

5. O NEGÓCIO

Assim como *Projeto*, que permite muitas variações dentro da língua portuguesa, mas que neste livro ganhou uma única conotação, a palavra *Negócio* também terá fronteiras bem claras.

Negócio é a ação empreendedora que dá lucro.

Então, é muito fácil saber se você tem um *Projeto* ou um *Negócio*. Basta olhar no final do mês e ver se o saldo tem sinal positivo ou negativo.

Simples, não?
Não.
Não é tão simples assim.

VOCÊ REALMENTE TEM UM NEGÓCIO?

Abaixo, quatro formas diferentes de ver o mesmo cenário.

1) Você vende camisetas. Seu fornecedor já entrega o produto final, com estampa e tudo. Você só precisa enviar a imagem por e-mail. Compra as camisetas por R$ 25,00 e vende por R$ 50,00. Todo mês você vende vinte camisetas e tira um lucro de R$ 500,00.

2) Você vende camisetas. Seu fornecedor já entrega o produto final, com estampa e tudo. Você só precisa enviar a imagem por e-mail. Compra as camisetas por R$ 25,00 e vende por R$ 50,00. Mas sua conta de celular dobrou por causa do contato com os clientes, além do tanque de gasolina extra que você gasta por causa das entregas. Todo mês você vende vinte camisetas e não tira lucro nenhum.

3) Você vende camisetas. Seu fornecedor já entrega o produto final, com estampa e tudo. Você só precisa enviar a imagem por e-mail. Compra as camisetas por R$ 25,00 e vende por R$ 50,00. Além da conta de celular e da gasolina, você teve que comprar um computador novo para manipular digitalmente as imagens em alta resolução. Diluindo o custo do computador por doze meses, você tem prejuízo.

4) Você vende camisetas. Seu fornecedor já entrega o produto final, com estampa e tudo. Você só precisa enviar a imagem por e-mail. Compra as camisetas por R$ 25,00 e vende por R$ 50,00. Além da conta de celular, da gasolina e do computador, você trabalha totalmente na informalidade. Não recolhe nenhum tipo de imposto, muito menos sonha em pagar *copy- right* pelas imagens que baixa da internet para

fazer suas estampas.

***

Como você já deve ter notado, sou um grande incentivador do empreendedorismo.

Mas isso não me permite ser irresponsável, e esconder de você o real cenário que se desenha.

Montar um negócio na informalidade é muito diferente de montar um negócio nos pormenores da lei.

Então, a pergunta é:

QUANDO VOCÊ REALMENTE TEM UM NEGÓCIO?

Não faltam opiniões divergentes, e respeito todas. É óbvio que um conceito amplo como este permite milhares de interpretações – todas válidas.

Agora, eu tenho a minha opinião particular. E neste livro, apesar de me apoiar nos ombros de gigantes – de pensadores que têm muito mais capacidade do que eu – há momentos em que eu não posso fugir daquilo em que acredito.

No meu ponto de vista, assim que uma iniciativa empreendedora começa a dar lucro – como no primeiro exemplo da página anterior – ela já pode se autodenominar *Negócio*.

Sim, um *Negócio*. Ainda nos primeiros estágios de vida. Com desafios importantes para enfrentar. Com passivos para serem abatidos.

Mas um Negócio.

Ora: um bebê, por mais frágil e dependente da mãe que seja, não é um ser humano?

Se sim, então uma iniciativa empreendedora – por mais débil e dependente do seu fundador – também pode ser considerada um *Negócio*.

Mas assim como o bebê, que com dezesseis anos pode votar, com dezoito pode tirar carteira de motorista e com vinte e um está completamente emancipado, a pergunta é: quando um Negócio chega à maioridade?

Porque o fato de ser um Negócio (pelo menos, na definição que estamos usando neste livro), não significa que este Negócio esteja com todas as suas questões financeiras resolvidas.

Então, para não haver dúvidas, há dois tipos de Negócio.

O que recém virou Negócio (estágio um – que eu acabei de comentar aqui em cima).

E o Negócio mais amadurecido (estágio dois). Quando já está formalizado, com os investimentos iniciais quitados e com lucro nos últimos três meses.

INFORMALIDADE E LEIS TRABALHISTAS

O Brasil é um país com uma política jurássica com relação ao empreendedorismo.

Desde a burocracia até se conseguir um CNPJ, passando por algumas imposições paternalistas da CLT, terminando na exorbitância dos impostos.

Portanto, se você for em busca de mentoria, vai se surpreender com a quantidade de empresários de sucesso que estimularão você a enfrentar o sistema em nome da sobrevivência do Negócio.

Alguns mentores o aconselharão a começar na informalidade, para só depois – se as coisas derem certo – você realmente pensar na papelada.

O que, na lógica empreendedora, faz todo sentido.

Por outro lado: sei de muita gente que acha isso absurdo, pois coloca o jovem empreendedor numa injusta vantagem competitiva em relação aos *players* já estabelecidos.

O que também é bastante lógico.

Sem falar na (óbvia) infração às leis. Que é tão condenada por nós

(quando nos prejudica) mas extremamente relevada por nós (quando nos atende).

***

Se você perguntar a minha opinião, já me adianto: esse é um tema delicado.

Tenho certeza de que um livro estático, como este, nunca será o fórum mais adequado para essa – importante e fundamental – reflexão.

Espero que, um dia, nossos governantes criem espaços mais adequados para que esse tópico seja tratado com a devida importância.

Como defensor do empreendedorismo, adoraria compartilhar meu ponto de vista.

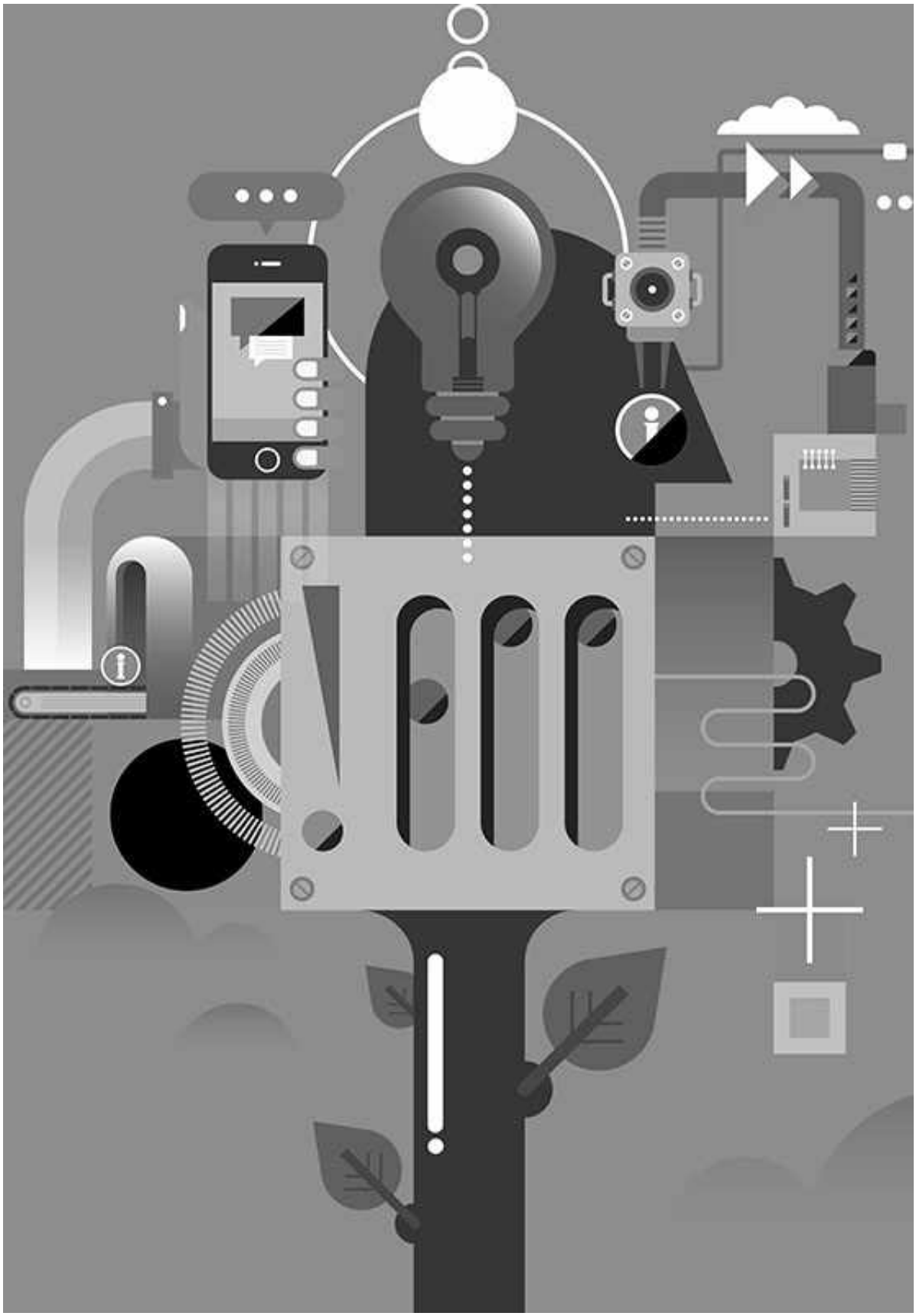
Mas o que percebo é um grande desinteresse em mudar o atual sistema.

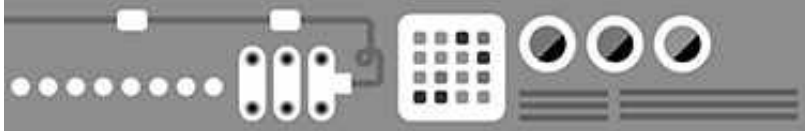
Vejo pouquíssimas iniciativas legítimas de construção de diálogo em cima do assunto.

***

Agora, saiba desde já: se tudo der certo, e seu Negócio vingar, em algum momento você terá que enfrentar esses dilemas.

Pense bem sobre o assunto. (Mas sem pressa. Pense quando chegar lá, OK?)





X VAI LÁ E FAZ

PARTE VI: CONSTRUINDO UMA EMPRESA (PARA QUE O PROPÓSITO TENHA ALTO IMPACTO — E NÃO DEPENDA DE VOCÊ)

DO NEGÓCIO PARA A EMPRESA. OU: PROPÓSITO DE ALTO IMPACTO

Vocês não têm uma empresa. Vocês têm um negócio.

Foi assim que tudo começou, quando meu pai explicou, em um *tweet*, que ainda estávamos no jardim de infância (em termos de vulnerabilidade e impacto).

Se a Perestroika éramos nós, e sem nós ela não existia, nós tínhamos um problema.

Porque a nossa intenção com a Perestroika sempre foi gerar impacto positivo para o mundo. E se o negócio estava frágil, essa intenção também estava.

Transformar um *Negócio* numa *Empresa* é garantir que ele sobreviva mesmo sem você.

É fazer com que o seu propósito tenha um alcance maior.

É deixar o seu primeiro grande legado.

Por quanto tempo essa sobrevivência, esse alcance e esse legado durarão? Ninguém sabe.

Mas as grandes ideias sempre são maiores que as pessoas que as concebem.

Os ideais de igualdade racial sempre serão maiores que Martin Luther King. A busca pela paz mundial sempre será maior que John Lennon. A luta pela erradicação da pobreza sempre será maior que Madre Teresa.

Portanto, um propósito não pode ficar enjaulado dentro do empreendedor.

Se é uma ideia poderosa e que tem potencial de mudar o mundo, ela deve ganhar escala.

Ter alto impacto.

Transcender a existência dos seus criadores.

Por isso, um *Negócio* bem-intencionado deve virar uma *Empresa*.

6. A EMPRESA
OU MELHOR: O QUE É UMA EMPRESA?

Empresas são organismos com quatro grandes objetivos.

1) Aumentar o alcance do propósito.

2) Deixar um legado de impacto positivo.

3) Garantir a felicidade de todos: clientes, equipe, sócios e sociedade.

4) Permanecer em estado de homeostase, com ciclos naturais de crescimento e retração, a fim de sustentar os itens 1, 2 e 3 pelo maior tempo possível – ou enquanto eles fizerem sentido.

Sei que, para alguns, essa descrição parece romantismo, eufemismo, budismo ou qualquer outro *ismo* que você encontrar por aí.

Mas, assim como eu, há muitas pessoas que também pensam assim.

COMO SE TRANSFORMA
UM NEGÓCIO EM EMPRESA?

Meu amigo: a verdade é que eu não sei.

E, se soubesse, precisaria de um segundo livro apenas para este capítulo específico.

Cada negócio tem as suas idiossincrasias. Cada mercado tem as suas nuances.

Tudo o que posso dividir são as coisas que funcionaram para mim,

com a esperança – mas sem a pretensão – de que isso funcione para os outros.

Observando a forma como montamos nossas equipes, organizei um formato que leva em conta doze passos.

1. Contrate o potencial
2. Engaje e cuide
3. Dê o exemplo e crie cultura
4. Crie um ambiente caórdico
5. Compartilhe o que você sabe
6. Delegue com mentoria
7. Crie uma hierarquia fluida
8. Faça as pessoas perceberem o seu empoderamento
9. Dê *feedback*
10. Suporte o risco
11. Abra espaço para o crescimento
12. Ajude a preparar um sucessor

6.1. CONTRATE O POTENCIAL

Discordo da forma como a grande maioria das empresas contrata.

Elas olham para o passado, não para o futuro.

Elas se preocupam com o currículo, com o portfólio, com os diplomas. Elas olham para quem a pessoa *foi*, não para quem ela *pretende ser*.

Pense comigo: as coisas que você *fez* dizem quem você *foi*. Não quem você *é*.

É apenas uma questão de concordância verbal.

É claro que o passado dá pistas sobre o amanhã. E ignorá-lo é, no mínimo, ingenuidade.

Mas não é essa a questão.

O que me incomoda é o pouco (ou nenhum) interesse sobre as perspectivas futuras.

O que você quer ser? Quais sonhos pretende realizar? Como você se

enxerga no futuro?

Em vez de olhar para a pessoa que *foi*, tento descobrir quem essa pessoa *será*.

Quando entrevisto alguém, minha atenção está mais direcionada ao seu *potencial* do que ao seu *histórico*.

Conheço gente genial que, a julgar pelo currículo dos últimos seis meses, não teria a menor chance numa entrevista.

Mas bastou uma conversa de dez minutos para eu descobrir coisas que o currículo não podia revelar.

Paixão, brilho no olho, humildade e vontade de fazer. Esse tipo de coisa não vem no PDF.

Quantas histórias conhecemos de talentos que eram subutilizados até terem uma oportunidade?

Prefiro mil vezes contratar uma pessoa brilhante com um currículo medíocre do que uma pessoa medíocre com um currículo brilhante.

***

A primeira coisa que se deve fazer na entrevista de emprego é descobrir: *nós gostaríamos de conviver com essa pessoa?*

Se não, por que vamos contratá-la?

Se nós não temos nada em comum com essa pessoa, além do trabalho, por que queremos passar oito horas por dia com ela?

Um ambiente profissional, antes de ser profissional, é ambiente.

Felicidade não é trabalhar pouco. É trabalhar bem.

***

Minhas dicas.

1. Contrate o potencial antes do histórico.
2. Prefira pessoas brilhantes com currículos medíocres ao inverso.
3. Contrate gente competente, mas isso não é tudo. Você gostaria de sentar num bar e saber mais sobre a vida dessa pessoa?

6.2. ENGAJE E CUIDE

Uma pessoa que faz parte dos nossos organismos tem que estar, acima de tudo, engajada pelo propósito comum.

Se nossas visões de mundo estiverem em sintonia, existe uma grande chance do namoro virar casamento. Mas se as filosofias são opostas, talvez nem valha a pena convidar para um primeiro date.

Pessoas se engajam por saberem que estão investindo tempo e energia para transformar o mundo. Algo maior que elas mesmas.

E elas têm que ver essa verdade, também, no lugar onde elas dão o sangue.

Se elas não veem esse potencial, a relação é fria. Como um casamento arranjado.

Se você tem alguém motivado pelo salário, basta uma proposta sedutora da concorrente para que o amor acabe.

Por isso que, de forma intencional, temos uma política de salários controlados nos primeiros meses. Para ter certeza que essa pessoa está lá pela sinergia – não pelo *paycheck*.

Quando a química se demonstra verdadeira, aí surge naturalmente espaço para evolução nesse sentido.

Quem seduz pelo dinheiro, contamina o sistema na origem.

É como um golpista, que se aproxima de um cônjuge de olho na fortuna.

Pode até ser que nasça um sentimento e, com o tempo, floresça um amor verdadeiro.

Mas a história nos mostra que é mais comum o contrário.

Se você perguntar para dez empreendedores, os dez dirão que suas equipes estão felizes. Mas se você mudar de lado e conversar com o pessoal, ouvirá respostas muito diferentes.

A grande maioria das pessoas é infeliz no trabalho. Não por acaso, como explica bem Roman Krznaric no seu livro *Como encontrar o trabalho da sua vida*, a ideia de felicidade no trabalho é algo muito recente (o próprio termo *trabalho* vem do latim *tripalium* – um literal instrumento de tortura com três paus, usado na época romana).

Para muitos empregadores, trabalhar é cumprir uma obrigação – não

um privilégio.

Pensando assim, como eles criarão um ambiente feliz e agradável?

Portanto, a primeira pergunta é: o quanto você realmente se preocupa com a felicidade da sua equipe?

Segundo: o que é felicidade para a sua equipe?

Terceiro: como você mede a felicidade dessa equipe?

Sim, porque, em geral, as pessoas descontentes não vão falar diretamente com você. Vão cochichar pelos corredores, em busca de um outro emprego – várias vezes, recebendo até menos.

***

Antes que haja confusão, já deixo bem claro: o salário é importante nesse contexto todo. Agora, é uma importância diferente do que a maioria pensa.

Quem bem explica isso é Frederick Herzberg. Na sua publicação de 1968 chamada *One More Time, How Do You Motivate Employees?*, ele identifica dois grandes grupos.

De um lado, estão os fatores "de higiene" (não motivam, mas podem desmotivar). De outro, estão os fatores de satisfação (os que verdadeiramente engajam).

No primeiro bloco, ele cita a política da empresa, supervisão, relação com o chefe, relação com a equipe, condições de trabalho e salário.

No segundo, ele destaca realizações, reconhecimento, a atividade em si, domínio, responsabilidade e crescimento.

Muitos anos depois, Daniel Pink, em *Drive*, enxugou a segunda lista em três pontos: autonomia, domínio e propósito.

Se fizermos um comparativo, vamos ver que Herzberg e Pink não discordam totalmente.

Na verdade, dependendo da análise, eles talvez estejam dizendo a mesma coisa.

É fundamental cuidar. E posso dizer sem medo: nossa política interna é bastante atenta a isso. Um exemplo simples: criamos o Feriado Particular.

Todos os meses, cada pessoa tem um dia só seu. Um feriado. Pode ser o *Dia de Ir Para a Praia* ou o *Dia de Curar a Ressaca*. Ninguém

precisa explicar o motivo: é só avisar a data (inclusive vamos até torcer para que você tire um dia legal, não um *Dia Para Pagar Contas*).

Como essa folga mensal não é descontada (assim como não são as férias coletivas), ao final de um ano a pessoa goza de, mais ou menos, sessenta dias de férias – o dobro de um trabalhador normal.

6.3. DÊ O EXEMPLO E CRIE CULTURA

Quando você quer que se instale uma cultura na empresa, você, como liderança, precisa cultivá-la.

Mas, para cultivar cultura, é preciso entender o que é cultura.

Pois então: o que é cultura dentro de uma empresa?

Simples: cultura é o que as pessoas fazem sem que ninguém peça.

Numa empresa que tem como cultura a pontualidade, você não precisa de cartão ponto. Todas chegarão no horário, mesmo sem fiscalização.

Numa empresa que tem como cultura o convívio entre os colegas, você não precisa de atividades de integração. Elas surgirão naturalmente.

Numa empresa que tem como cultura o perfeccionismo, você não precisa aprovar pessoalmente cada material. O cuidado será automático.

Então, se você quer criar uma empresa, você precisa dar o exemplo – porque o seu exemplo é que dá início à cultura.

Com a cultura instaurada, você será prescindível como disseminador. Você pode sair de cena.

É a cultura – de mãos dadas com o propósito – quem dá o ritmo e rege a orquestra.

Mesmo sem maestro.

6.4. CRIE UM AMBIENTE CAÓRDICO

Em *Nascimento da era Caórdica*, Dee Hock explica que a criatividade

não emerge da opressão. Ecossistemas sufocantes matam a criatividade antes mesmo de ela florescer.

Da mesma forma, a criatividade não nasce da anarquia total.

O colapso (*chamos*) é igualmente destrutivo.

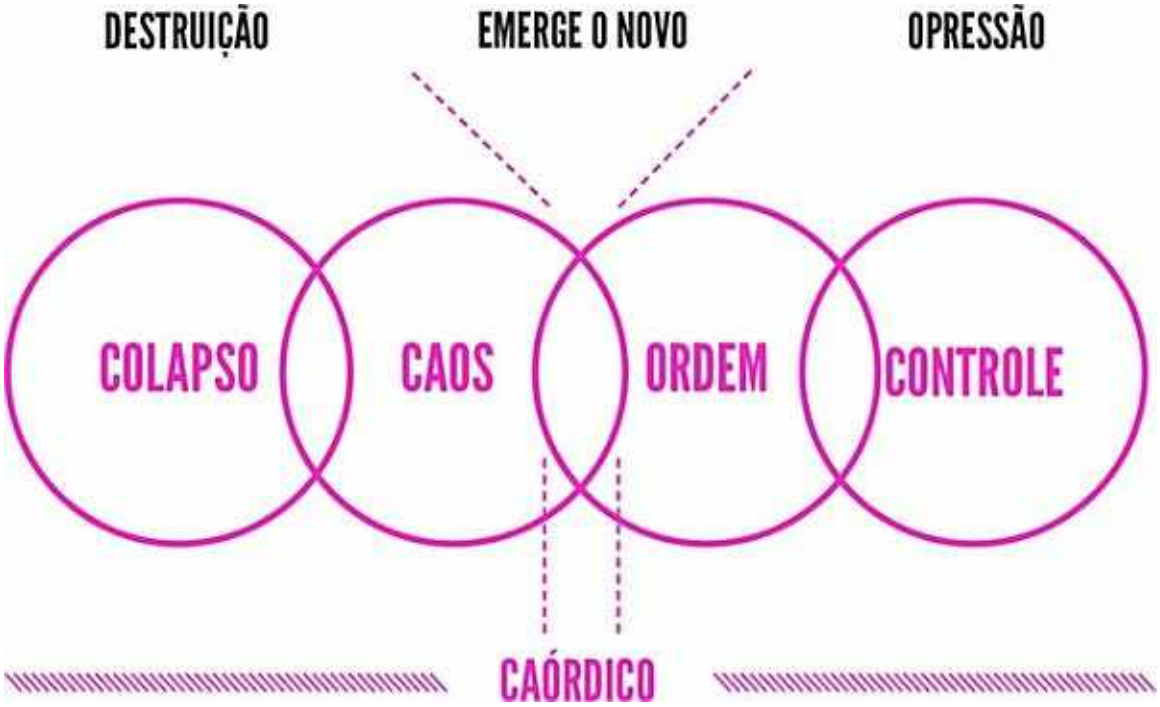
A criatividade emerge quando há um pouco de caos (divergente) e um pouco de controle (convergente).

Os ambientes que conseguem um balanço desses dois polos são chamados de caórdicos.

A lógica do comando-controle (você dá uma ordem e fica controlando para ver se será cumprida), institucionalizada pela Revolução Industrial, é uma das formas mais opressoras de gestão.

Por isso, se você quer que coisas novas surjam espontaneamente, você deve questionar esse modelo.

Se não ficou claro o conceito, veja o gráfico abaixo.



6.5. COMPARTILHE O QUE VOCÊ SABE

Compartilhar me parece a maneira mais sábia de lidar com o conhecimento.

Primeiro, por gratidão. Quase tudo o que você sabe veio de alguém – pais, amigos, professores, livros, filmes, artigos. Se essa pessoa não tivesse dividido a sua visão de mundo, você provavelmente saberia muito menos do que sabe hoje.

Imagine que triste se Platão, Da Vinci, Einstein ou Schopenhauer tivessem guardado para si suas descobertas?

Como forma de retribuição a tudo o que compartilharam com você, nada mais justo que você também compartilhar o que sabe com os outros.

Não é?

Segundo motivo: como processo de melhoria. Quando você torna públicos seus *segredos industriais* – não acredito em segredos industriais, por isso o sarcasmo – você sabe que o seu diferencial está em domínio público. Naturalmente, se você quiser continuar em destaque, você terá que encontrar um novo paradigma.

Concorda?

Terceiro: porque promove reciprocidade. Se ação gera ação, conhecimento gera conhecimento. Quanto mais aberto você é com as pessoas, mais abertas elas são com você.

Faz sentido?

Quarto: porque você quer trabalhar com as melhores pessoas que você puder. E elas serão mais capazes se você, em vez de esconder o jogo, dividir tudo o que sabe.

Além do mais, quando você compartilha sem medo, você será ainda mais admirado pelos outros.

Liderança não se impõe. Se conquista.

É muito fácil ser chefe. E muito difícil ser líder.

Chefe manda. Líder mentora.

Portanto, compartilhar conhecimento é uma grande forma de promover que esse sentimento positivo se crie ao seu redor.

Só as pessoas inseguras escondem o que têm de precioso.

6.6. DELEGUE COM MENTORIA

Se você quer se desligar da operação, você não poderá fazer tudo.

Para navegar por outros mares, o empreendedor não pode ter medo de delegar.

Se navegar é preciso, delegar também é.

Mas, ao delegar, surge um dos principais receios do empreendedor, que é: repassar uma missão e saber que ninguém fará as coisas exatamente do jeito que ele faria.

E é verdade: ninguém fará assim.

Mas isso não significa que fará pior. Quando você delega, muitas vezes se surpreende com o resultado.

Achar que a sua forma de pensar é a única correta lembra muito o Eu-regrativo.

Existem dois jeitos de fazer as coisas: o meu e o errado.

***

Se você contrata bem, não pode ter medo de confiar nas pessoas.

Inclusive, me parece pouco inteligente contratar alguém brilhante e obrigá-lo a seguir ordens.

Aprender a controlar menos e aceitar que cada um trabalha do seu jeito faz parte da maturidade dessa longa jornada empreendedora.

Mas é importante delegar com mentoria. Ou você está jogando os jovens aos leões.

Se é errado fazer tudo pela sua equipe, também é errado deixá-los sem orientação.

Você não pode mimar os filhos, mas também não pode ser um pai ausente.

Por isso, delegue com mentoria.

Como mentor, o seu papel deve ser estimular o cuidado na execução, garantir o critério de entrega, estar disponível para dúvidas e sempre oferecer suporte emocional.

Achar que você vai conseguir ir além disso é pura pretensão.

Delegar com mentoria não é dar o peixe. Delegar com mentoria não é simplesmente ensinar a pescar.

É um pouco dos dois.

É, por vezes, pescar junto.

Delegar com mentoria é mais que oferecer autonomia. É estar

emocionalmente presente/disponível para que todos se sintam seguros.

6.7. CRIE UMA HIERARQUIA FLUIDA

Antigamente, a liderança era um cargo.

Se você tinha sido promovido a gerente, diretor ou presidente, você era uma liderança.

Hoje, sabemos que líder é todo aquele que promove mudança – no caso, mudanças positivas.

Líder não é um cargo. É uma postura.

Líder é uma forma de enxergar a si mesmo.

Líder é uma forma de enxergar o outro.

Mas, principalmente: é uma forma de enxergar a si mesmo com relação ao outro.

Portanto:

A) Se líder é todo aquele que promove mudança positiva;
B) Se eu quero o maior número de mudanças positivas na empresa;
C) Eu quero o maior número de líderes.

OS PROBLEMAS DA HIERARQUIA RÍGIDA

O Pensamento Industrial parte de uma premissa: *para ganhar escala, é preciso controle de qualidade.*

Nunca vou questionar *qualidade*. Mas tenho muitos motivos para questionar *controle*.

Porque *controle* legitima a *hierarquia rígida* – e (obviamente) o *comando-controle*.

Como o próprio nome diz, comando-controle é um sistema em que a maior patente dá ordens aos seus subalternos. Sua autoridade (muitas vezes, artificial) permite que ele decida o que, como e quando cada atividade deve ser realizada.

Mas o comando só funciona com o controle (aquela passadinha por

trás do computador só para ver se as pessoas estão realmente trabalhando).

Assim, se cria uma cobrança opressora (*estamos demorando, hein?*) em vez de uma mentoria amorosa (*você precisa de ajuda?*).

Para piorar, se cria um gargalo de aprovação – aumentando ainda mais a necessidade do comando-controle como combustível do processo.

Um mau gestor usa esse gargalo para intimidar os outros (*isso está horrível, faça de novo*). Um bom gestor usa esse mesmo gargalo para oferecer aprendizado (*deixa eu sugerir uma outra forma*).

Nesse modelo, duas coisas acontecem. A competição entre os subalternos (que, cá entre nós: eu nem preciso explicar).

E a despersonalização das autoridades – que, cá entre nós: precisamos ir mais a fundo.

DESPERSONALIZAÇÃO

Há pelo menos dois casos famosos no mundo da psicologia que nos ajudam a entender esse fenômeno.

O primeiro é de Stanley Milgram, que, no início da década de 60, organizou um estudo que ficou conhecido como *Obedience Study*.

Os resultados da experiência foram apresentados no artigo *Behavioral Study of Obedience* no *Journal of Abnormal and Social Psychology* e, posteriormente, no livro *Obediência à autoridade*, de 1974.

Pelo seu trabalho, Milgram recebeu o Prêmio Anual Em Psicologia Social da *American Association for the Advancement of Science*.

O experimento revolucionário aconteceu da seguinte forma: quarenta voluntários foram recrutados para participar de um estudo sobre aprendizagem. Mas, na verdade, isso era apenas uma fachada: o que Milgram realmente queria entender era a relação entre obediência/autoridade vs. o bom senso do indivíduo.

O experimentador (Milgram) entrava numa sala de espera, onde duas pessoas (supostamente, dois voluntários) aguardavam por instruções. Ele se apresentava para os dois e, neste momento, ambos entendiam que iriam participar do mesmo teste.

O detalhe: na verdade, só um deles era de fato um voluntário – o outro era um ator, se passando por voluntário.

Milgram sorteava quem assumiria o papel que ele chamou de *aluno* e quem assumiria o papel do que ele chamou de *professor*.

O sorteio era direcionado: em todos os casos, o ator sempre caía no papel de aluno. Por consequência, o verdadeiro voluntário sempre caía no papel de professor (não custa lembrar: esse voluntário achava que estava fazendo um estudo sobre processos de aprendizagem).

Milgram então explicava que o professor (o voluntário) faria perguntas de múltipla escolha. Enquanto que o aluno (o ator) ficaria preso a uma cadeira, numa sala separada, e ouviria as perguntas pelo sistema de som.

Se desse a resposta correta, nada aconteceria. Se desse a resposta errada, o professor deveria aplicar um choque como punição.

No painel de controle do professor, havia quinze voltagens. A primeira com 15 volts e a última com 450 volts. Inclusive, nesta, havia uma sinalização de perigo (numa clara indicação de risco de vida).

Milgram explicava que os erros deveriam acompanhar as voltagens correspondentes. Sendo assim, ao ouvir a primeira resposta errada, o professor deveria dar o choque mais leve. Na segunda errada, deveria dar o segundo choque mais leve. E assim sucessivamente: a cada erro, o professor deveria punir o aluno com um choque cada vez mais doloroso.

Para ter certeza que o professor entendia o contexto e a sua responsabilidade, Milgram apresentava o aluno amarrado na cadeira. Depois, aplicava no próprio professor o choque mais leve. Assim, ele entendia que não era brincadeira – o choque realmente causaria dor.

E só então começava o experimento.

***

Caso, em meio ao experimento, o professor questionasse a natureza do estudo, alegando sofrimento do aluno, Milgram tinha quatro respostas automáticas.

Primeira: *Por favor, continue.*

Segunda: *O experimento requer que você continue.*

Terceira: *É absolutamente essencial que você continue.*

Quarta: *Você não tem outra escolha, a não ser continuar.*

Milgram o fazia com tom de voz sereno e suave, mas sem demonstrar qualquer tipo de hesitação – deixando claro que ele era a autoridade.

***

O resultado chocante: 65% dos participantes foram até o choque fatal de 450 volts.

Isso quer dizer que dois terços dos voluntários, em teoria, matariam a pessoa que errava as respostas – simplesmente porque uma autoridade as mandou fazer isso.

***

Outro índice que chama a atenção: todos os participantes, sem exceção, aplicaram o choque de 300 volts.

Dê uma pesquisada na internet e você entenderá: um choque de 300 volts não é, exatamente, leve.

***

E se você acha que esse experimento foi um caso isolado, engana-se. Ele foi repetido inúmeras vezes, sempre com resultados semelhantes.

Numa versão recente, nove dos doze voluntários foram até o choque fatal.

***

Por fim: se por acaso você está preocupado com os alunos, pode ficar tranquilo. Apesar dos professores acharem que eles estavam aplicando choques reais, os atores estavam a salvo.

O que os professores ouviam, no sistema de som, eram gemidos, gritos e pedidos de socorro. Todos pré-gravados.

Quando o experimento atingia altas voltagens, não se ouvia mais nenhum grito – induzindo a que o professor pensasse que ele estava desacordado (ou, até, morto).

E, apesar de tudo isso, as pessoas seguiam em frente.

***

Mas a pergunta é: por que pessoas comuns, de bem, sem nenhum desvio psicológico grave, foram tão longe no experimento?

MAIS DESPERSONALIZAÇÃO

O segundo estudo foi conduzido pelo professor Philip Zimbardo – uma figura de destaque no meio da psicologia. Zimbardo já recebeu honrarias como o *Havel Foundation Prize*, já foi presidente da *American Psychological Association* e *Chair do Council of Scientific Society Presidents* (CSSP).

Mas sua carreira não seria tão exitosa sem o experimento realizado em 1971, e que ficou mundialmente conhecido como *Prisão de Stanford*.

A ideia era simular o funcionamento de uma penitenciária, durante quinze dias, no subsolo do departamento de psicologia da universidade.

Voluntários foram recrutados e, a eles, eram indicados dois postos: ou de guardas ou de prisioneiros. A decisão acontecia no cara ou coroa (sem que os voluntários soubessem).

Aos guardas, era dada uma autoridade artificial – afinal, eles podiam mandar nos outros pelo simples fato de serem guardas (*obs: qualquer semelhança com o mundo corporativo não é mera coincidência*).

Também lhes era feito um pedido: sem usar da força física, eles deveriam cuidar do funcionamento da prisão. Para tanto, poderiam recorrer ao que julgassem necessário: rispidez, pressão psicológica, chantagem, mudar as regras de convivência sem negociação entre

ambas as partes: tudo isso seria considerado normal (*obs 2: qualquer semelhança com o mundo corporativo não é mera coincidência*).

Resultado: já no primeiro dia, floresceu um sadismo assustador nos guardas, que não hesitaram em humilhar os prisioneiros.

Estes rapidamente acusaram distúrbios emocionais e começaram a ficar perturbados com o caminho que o experimento tomava.

No segundo dia, a pressão era tão forte que eclodiu uma rebelião.

Mas, dotados de autoridade, os guardas não se intimidaram e aplicaram uma forte retaliação.

Foram presenciadas torturas brutais.

Até mesmo a punição física – proibida – acabou sendo utilizada por alguns.

O cativeiro entrou em estado anárquico. O autoritarismo e os comportamentos hediondos dos guardas cresciam à medida que se sentiam mais poderosos (*obs 3: qualquer semelhança com o mundo corporativo não é mera coincidência*).

No sexto dia, o experimento ficou completamente fora de controle e teve que ser desativado.

***

Pelo menos dois depoimentos comprovam o grau de desumanidade a que se chegou.

A primeira declaração é de um prisioneiro chamado Clay:

Eu comecei a sentir que estava perdendo a minha identidade, a pessoa a quem chamava Clay, a pessoa que me colocou neste lugar, a pessoa que se ofereceu a entrar nessa prisão. Porque era uma prisão para mim, ainda é uma prisão para mim. Eu não olho para ela como uma experiência ou uma simulação. Era apenas uma prisão gerida por psicólogos em vez de pelo Estado.

Se você acha exagerado, veja este outro depoimento, de um dos guardas:

Eu realmente pensei que era incapaz desse tipo de comportamento. Eu fiquei surpreso e até consternado por descobrir que podia agir de maneiras que eram tão pouco habituais – que eu alguma vez na vida poderia sonhar em fazer. E, enquanto eu fazia, não senti qualquer

arrependimento, não senti qualquer culpa. Foi somente depois, posteriormente, quando comecei a refletir sobre o que tinha feito, que este comportamento começou a se esclarecer para mim. E percebi que esta era uma parte de mim que eu não tinha reparado anteriormente.

ENCERRANDO O CAPÍTULO DESPERSONALIZAÇÃO

Há muitas conclusões possíveis sobre tudo isso.

Uma que faço, e que é bem particular, é sobre a institucionalização da autoridade artificial.

Quando assumimos a hierarquia rígida/artificial como modelo de gestão, as pessoas se despersonalizam.

Elas deixam de ser um indivíduo, um cidadão, um ser humano (no sentido mais nobre da palavra), e assumem um papel social: o de engrenagem do sistema.

Despersonalizado, e apenas despersonalizado, ele pode cumprir o que pedem sem culpa – pois ele sabe que a responsabilidade não é sua.

O sentimento é transferido para o sistema. E, assim, ele deixa de ser uma pessoa (com capacidade de reflexão, com livre-arbítrio, com consciência) e passa a ser apenas um ator profissional que está *apenas cumprindo ordens*.

Assim, quando um superior diz:

venda cigarros para adolescentes,

o subalterno despersonalizado não se questiona se isso é certo, errado, se isso vai fazer bem para o mundo ou não.

A ordem veio de cima.

Ele apenas vai cumpri-la, por ser parte da engrenagem.

MAS EXISTE UMA FORMA DE OPERAR SEM HIERARQUIA?

São muitos os exemplos de que sim: isso não é utopia.

Podemos falar da Valve, empresa bilionária de games, que aboliu completamente qualquer tipo de estrutura hierárquica. As pessoas se auto-organizam em todos os níveis, desde contratação de novos colaboradores, na demissão de quem não está contribuindo, até na formatação dos projetos e na priorização do trabalho.

Podemos falar da Disney, que criou um *framework* para todos os seus *cast members* (lá, não existem funcionários – todos são membros do elenco). Assim, qualquer pessoa sabe o que tem que fazer, sem precisar de uma autoridade dando ordens dentro do comando-controle. Pela ordem: segurança, cortesia, show e eficiência.

E podemos inclusive sair do ramo das empresas mais disruptivas e ver exemplos disso em mercados bem tradicionais.

A Morning Star, maior processadora de tomates dos EUA, é outra que reinventou processos para dissolver a hierarquia e horizontalizar o processo. Veja os vídeos no YouTube. É uma aula.

Sempre vai haver um motivo para você dizer *é, mas aqui, na minha empresa, não tem como operarmos sem hierarquia (ou: com uma hierarquia fluida).*

Eu discordo. E acho que o primeiro passo para conseguir é tentar.

6.8. FAÇA AS PESSOAS PERCEBEREM QUE ESTÃO EMPODERADAS

Toda vez que usamos o termo *empoderar pessoas*, estamos partindo do pressuposto:

Alguém tem poder e, por isso, pode transmitir para um outro, que não o tem.

É uma forma bastante eclesiástica de ver o mundo.

Acredito que todos têm poder. O difícil é perceber isso.

Ou você acha que se os milhões de escravos se revoltassem contra os senhores de engenho haveria maneira de impedi-los?

Quando há resignação com o jeito que o mundo é, com o *status quo*,

com as castas e com as hierarquias, as pessoas não se sentem empoderadas.

Mas elas são.

O seu papel, como liderança, é fazer com que elas percebam isso e assumam as suas atividades com responsabilidade e autonomia.

Ninguém transfere poder a ninguém.

As pessoas já o têm.

6.9. DÊ FEEDBACK

Poucas ferramentas são tão poderosas para a mudança quanto um *feedback* construtivo.

Toda vez que alguém me procura para dar *feedback*, ouço com atenção. Porque as pessoas que gostam de você dão *feedback* – as que não gostam de você falam mal pelas costas.

Todo *feedback* tem algum nível de verdade. Pode ser uma verdade que não esteja ao seu alcance. Pode ser uma verdade com que você nem concorde. Mas ainda assim, é uma verdade.

Por isso, a escuta ativa. Aprender a receber *feedback* é a melhor maneira de aprender a dar *feedback*.

Empatia é a palavra.

Quando há empatia, há *feedback* construtivo. Com *feedback* construtivo, há inexorável mudança.

Há quem prefira *feedforward* ao *feedback*. Focar mais no que deve ser mudado para o futuro do que no que foi feito de errado no passado.

Gosto dos dois.

Um bom jeito de dar *feedback* que aprendi se chama *I like, I wish – Eu gostei, eu gostaria.*

Eu gostei do seu comprometimento. Eu gostaria que, da próxima vez, nós conseguíssemos começar no horário combinado.

Pronto. Você puxou a orelha do atrasado com a diplomacia de um lorde inglês.

Uma boa mentoria tem rodadas de *feedback* a todo momento – não apenas de três em três meses, quando há a clássica avaliação trimestral do seu desempenho.

Feedback, se feito com destreza, se dá em tempo real. Porque só *feedback* em tempo real corrige o fluxo (veremos em breve).

Pessoas que não querem melhorar ignoram *feedback*.

Pessoas que sabem tudo ignoram *feedback*.

Com esse tipo de gente é muito difícil trabalhar.

6.10. SUPORTE O RISCO

Ao delegar, você precisa se preparar para o erro.

Pessoas erram. Você erra.

Se você, que conhece a empresa desde o princípio, que é mais experiente, erra, por que vamos achar que os outros não vão?

Quando do infortúnio, não levante a mão para dar o tapa. Estenda a mão para levantá-lo do tombo.

Gosto de repetir: *não me peça licença, me peça desculpas. Tente sem permissão. Se acertar, parabéns. Se errar, a gente está aqui para corrigir.*

A inovação surge do movimento impensado, não do movimento mecânico.

Da pincelada ao acaso, não do pastiche do seu pintor predileto.

Do drible que ninguém deu, não do que ficou famoso no YouTube.

O erro é um efeito colateral necessário para a disrupção.

Evidente que, por uma simples questão de sobrevivência, é necessário ter algum mecanismo interno para evitar maiores catástrofes.

Mas é importante ter, acima de tudo, o coração aberto para as vezes em que não houver saída.

Shit happens.

6.11. ABRA ESPAÇO PARA O CRESCIMENTO

Defendo a criação de uma cultura forte, que promova líderes.

Pessoas com autonomia, agindo por consciência própria e em prol de mudanças positivas.

Para mim, parece óbvio.

Mas o óbvio nem sempre o é.

A gestão tradicional opera de outra forma: prefere ter gerentes. Muitos gerentes.

Não sou contra a figura do gerente, desde que ele trabalhe pela cultura, promovendo espaço para novas lideranças e estimulando a consciência de empoderamento.

O mau gerente fica por cima: intimidando, amedrontando, cobrando, punindo e sufocando os subalternos.

O bom gerente fica por baixo: suportando, mentorando, levantando e abrindo espaço para o crescimento dos outros.

Quando todos se sentem empoderados, o gerente é uma figura inútil.

É o fim da hierarquia.

Lembro que, nos meus tempos de criança, sempre que queria pular um muro, precisava da ajuda dos amigos.

Eles espalmavam as duas mãos, colocavam uma sobre a outra, e criavam um apoio, para que eu pudesse colocar o pé – *nós chamávamos isso de pezinho*.

Com o pezinho, eu ficava mais alto, podia dar impulso, vencer a parede e ver o que meus olhos infantis não alcançavam além do muro.

Se você quer que as pessoas cresçam, faça o mesmo.

Seja um suporte (embaixo) superior (pela experiência).

***

Na página a seguir, você vê uma sugestão de como implementar um sistema horizontal no seu organismo.

A primeira coisa que deve acontecer é: a liderança (CEO, Presidente, Conselho) deve sair da posição mais alta e se colocar como suporte de todos os outros.

Isso, além de funcionar como rede (*em vez de oferecer a vara, ofereça a rede*), começa a criar cultura de horizontalidade.

Quando você se coloca como suporte superior, você faz com que todos se sintam empoderados.

E aí, você pode estimular que a hierarquia acima de você fique achatada (ou acabe completamente).

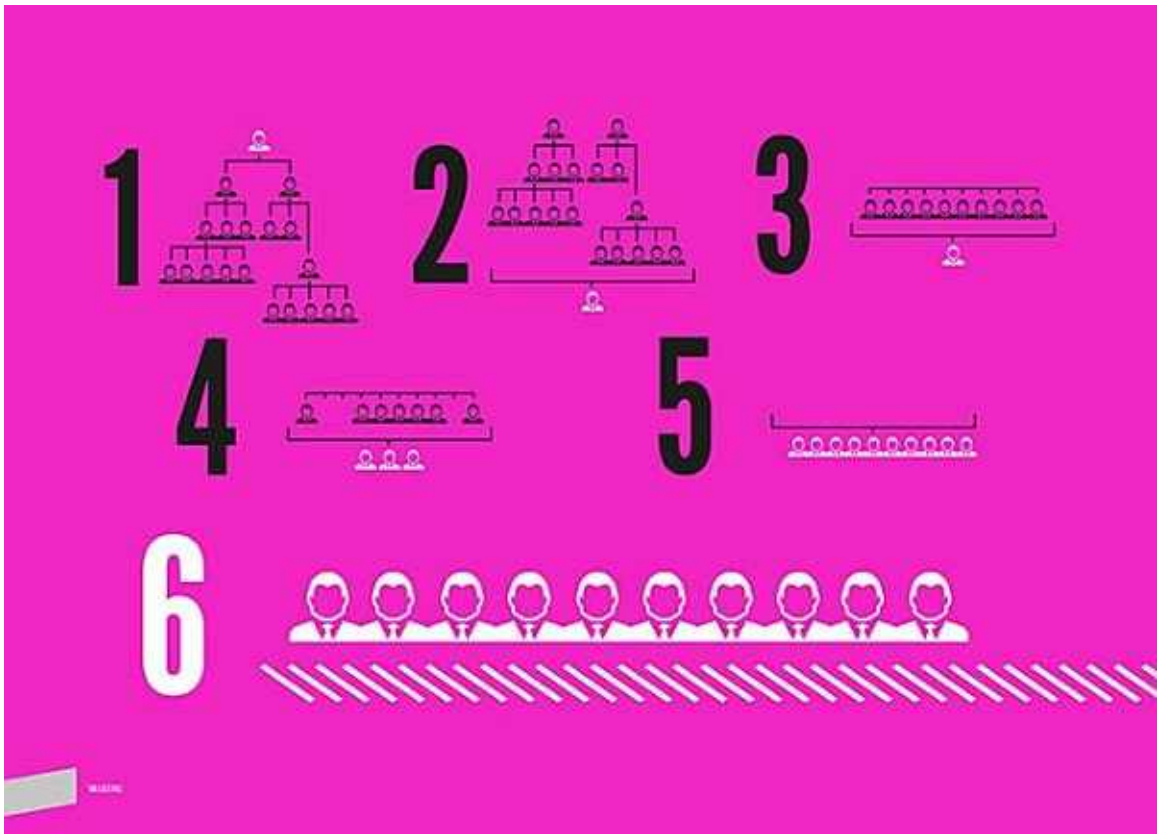
Quer mandar em alguém? Mande em mim (no caso, o CEO). Mas vocês aí vão ter que se horizontalizar.

Com o tempo, alguns perceberão que também devem virar suporte. E ficarão ao seu lado.

Quando todos estiverem lado a lado, não há mais hierarquia.

Eu não quero trabalhar para os outros. Mas também não quero que outros trabalhem para mim.

Quero que as pessoas trabalhem comigo.



6.12. PREPARE UM SUCESSOR

Uma boa forma de garantir o seu próprio crescimento, e o crescimento dos outros, é preparar alguém para roubar a sua cadeira – e a dos demais.

Não através do medo. Mas através de um estímulo positivo.

Dê um impulso.

Se você souber preparar alguém para ocupar o seu atual espaço, ele naturalmente o fará.

E quando essa pessoa o fizer, você naturalmente será catapultado.

É o verdadeiro ganha-ganha.

A CURVA DE GREINER E OS DESAFIOS DE MONTAR UMA EMPRESA

Para mim, está muito clara uma coisa: os dilemas de um empreendedor que está na Vontade ou na Ideia são muito diferentes de um empreendedor que está em vias de transformar seu Negócio numa Empresa.

Talvez uma das melhores formas de explicar isso seja a curva de Larry Greiner – originalmente publicada no artigo *Evolução e Revolução no Crescimento das Empresas*, de 1972 (revisado em 1998).

Nem precisa dizer muito: além do gráfico ser autoexplicativo, a essa altura você já tem recursos suficientes para entendê-lo.

Moral da história: ao avançar na trajetória, os desafios não acabam, nem diminuem – apenas mudam.

Empreendedorismo só existe com resiliência.

É um clichê, eu sei.

Mas os clichês são clichês por algum motivo.

CURVA DE GREINER



A INCONGRUÊNCIA DE UM EMPREENDEDOR QUE TEM EMPRESA

Se o empreendedor empreende, e continua empreendendo por algum tempo, até formar uma empresa, me parece claro: ele prefere esse caminho do que trabalhar para outras pessoas.

E, se ele acredita nisso, me parece curioso que ele guarde esse privilégio para si.

Sim, porque, pense comigo: se ele não quer trabalhar para os outros, por que ele quer que os outros trabalhem para ele?

Não parece contraditório?

Usando uma metáfora polêmica (*já aviso, é polêmica)*: é como um escravo que se liberta e cria um novo engenho, com novos escravos.

***

Como disse anteriormente: quero que as pessoas trabalhem *comigo,* não *para mim.*

Me parece estranho alguém que acredita no empreendedorismo não querer o mesmo para aqueles que estão ao seu redor.

Por isso, veremos no próximo capítulo uma nova postura que empreendedores e empresas podem – e, na minha opinião, devem – assumir.

Sem abrir mão de nada do que fazem, elas se tornam, também, incubadoras de empreendedores.

Essa filosofia, já percebida em alguns organismos, mas rara na maioria, pode ser uma das chaves para a inevitável transformação que nossa sociedade viverá em alguns anos.

A MINHA MAIOR DESCOBERTA SOBRE O VAI LÁ E FAZ: A REGRA DOS 5%

Agora que já conhecemos as etapas do caminho empreendedor, vamos agrupá-las em conjuntos maiores.

Inspiração + Vontade + Ideia = Ideação

Como o próprio nome diz: é a etapa em que estaremos focados na criação e na concepção.

Protótipo/MVP + Projeto + Negócio = Execução

Aqui, o foco é colocar em prática, tirar do papel, dar vida.

(*Empresa* e *Organismos Distribuídos* nós vamos desconsiderar para fins didáticos.)

Conversando com muitos estudiosos de criatividade e inovação, e observando o meu processo particular de construção de um negócio, me dei conta de que existe uma relação de proporcionalidade entre *Ideação* e *Execução*.

A *Ideação*, geralmente, corresponde a cerca de 5% do processo.

A *Execução* é todo o resto.

Entender isso é entender o principal motivo pelo qual temos muitas ideias e poucas são colocadas em prática.

A REGRA DOS 5%: GESTANDO UM ELEFANTE BRANCO ANTES MESMO DE DAR À LUZ

Acredito que esse é o principal motivo pelo qual as pessoas têm dificuldade de colocar suas ideias em prática.

É o que chamo de *Regra dos 5%.*

Se considerarmos o raciocínio anterior válido (*ou seja: que a Ideação corresponde a cerca de 5% do processo*), então temos que aceitar que a execução é, em geral, vinte vezes maior.

Portanto: quanto mais recursos eu usar na *Ideação*, mais recursos vou precisar lá na frente.

Faz sentido? Sim. Até porque é pura matemática.

Quanto mais energia, tempo, dinheiro, pessoas e contatos eu

mobilizar durante esses 5%, mais energia, tempo, dinheiro, pessoas e contatos eu vou precisar na Execução.

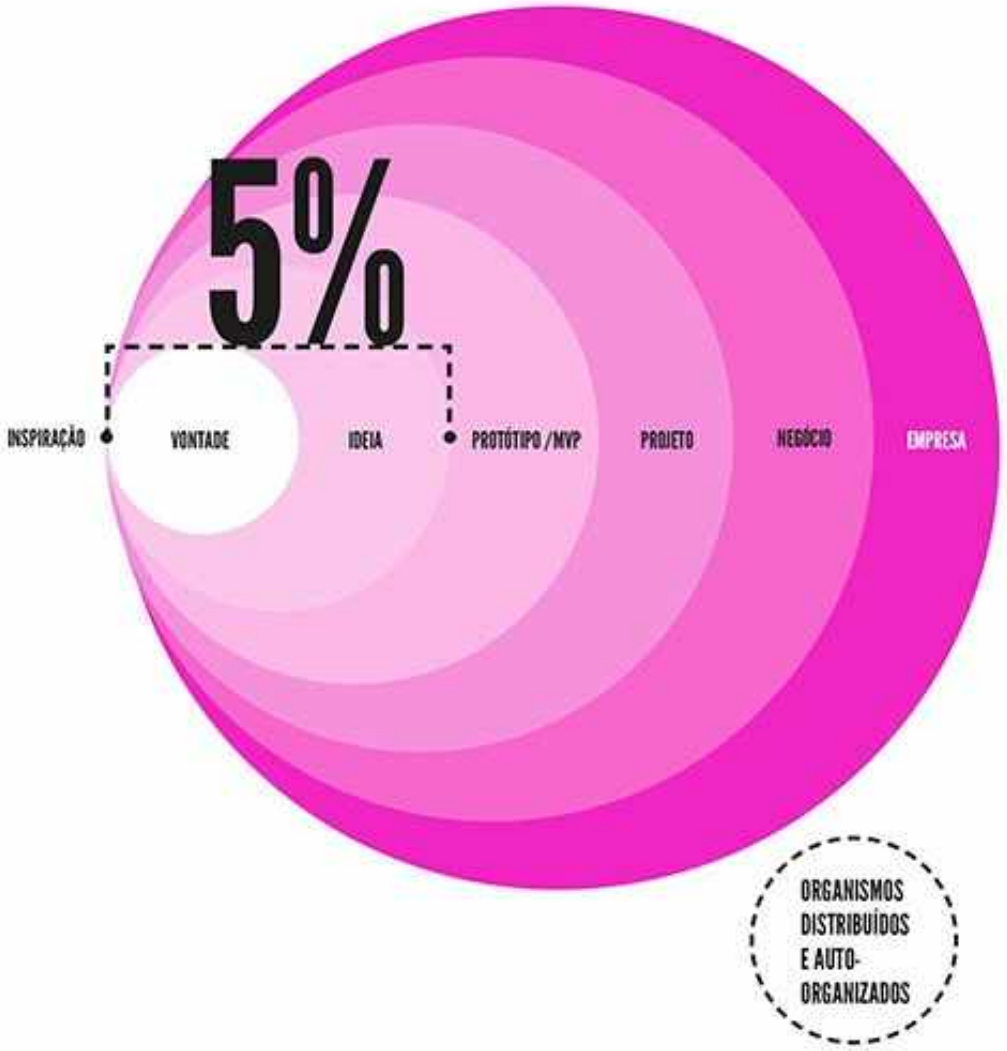
Para cada real a mais, para cada ligação a mais, para cada pessoa a mais que você envolver durante a Ideação, serão vinte reais a mais, vinte ligações a mais, vinte pessoas a mais que você terá que gerir adiante.

***

Ou seja: as pessoas, pelos mais diferentes motivos – normalmente associados ao medo – investem muita energia na criação e planejamento dos seus negócios.

Quando fazem isso, elas estão assassinando o sonho antes mesmo dele começar.

Criar e planejar é importante. Não há dúvidas. O problema é que: criar e planejar mais do que o necessário afeta toda a cadeia nas etapas seguintes.


5%
INSPIRAÇÃO
VONTADE
IDEIA
PROTÓTIPO /MVP
PROJETO
NEGÓCIO
EMPRESA
ORGANISMOS DISTRIBUÍDOS E AUTO-ORGANIZADOS

UM ELEFANTE BRANCO É RUIM.
MAS UMA MANADA DE VINTE ELEFANTES BRANCOS É MUITO PIOR

Se você criar um elefante branco no início do processo, você terá uma manada de vinte elefantes brancos para administrar logo ali na frente.

Na minha opinião, esse é um dos motivos principais, talvez o principal, que faz com que as ideias morram quando entram na etapa da Execução.

Porque a Ideação foi tão superdimensionada que não há fôlego para enfrentar os 95% restantes.

Criar é muito mais glamouroso que sujar as mãos de graxa, em meio às peças do seu protótipo.

Planejar no ar-condicionado é muito mais confortável que rodar um MVP, na rua, no centro da cidade, sob um sol de verão.

Criar permite o infinito, planejar é do tamanho do universo. Sem maldade, mas com ingenuidade, nós nos imergimos nessa drogadição e nem nos damos conta.

Quando vencemos o primeiro elefante branco, os primeiros 5%, a descarga de serotonina compensa o desafio.

Mas quando enxergamos a manada de vinte elefantes brancos vindo em nossa direção, a sensação de sufocamento é tão grande que o mais fácil é abortar o plano.

Voltamos à Ideação. E, muitas vezes, repetimos os mesmos erros do passado.

POR ISSO, VAI LÁ E FAZ

A coisa que mais diferencia os jovens empreendedores dos grandes empreendedores que conheço é isso: a capacidade de sair rapidamente da fase de Ideação.

Vai lá e faz, que para alguns pode parecer uma frase motivacional, é muito mais.

É a capacidade de desapegar da ideia e do planejamento e partir para a ação.

O grande conselho deste livro é este: aprenda a criar e planejar gastando poucos recursos. Só assim você tem chances de chegar ao final da sua execução.

Repito, pela milionésima vez, que criar e planejar são fundamentais. Nunca vou fazer um projeto sem respeitar essas duas etapas.

Mas elas são superestimadas. E podem ser, se mal dimensionadas, os piores inimigos de quem tira ideias do papel.

Ideia todo mundo tem. Difícil é ir lá e fazer.

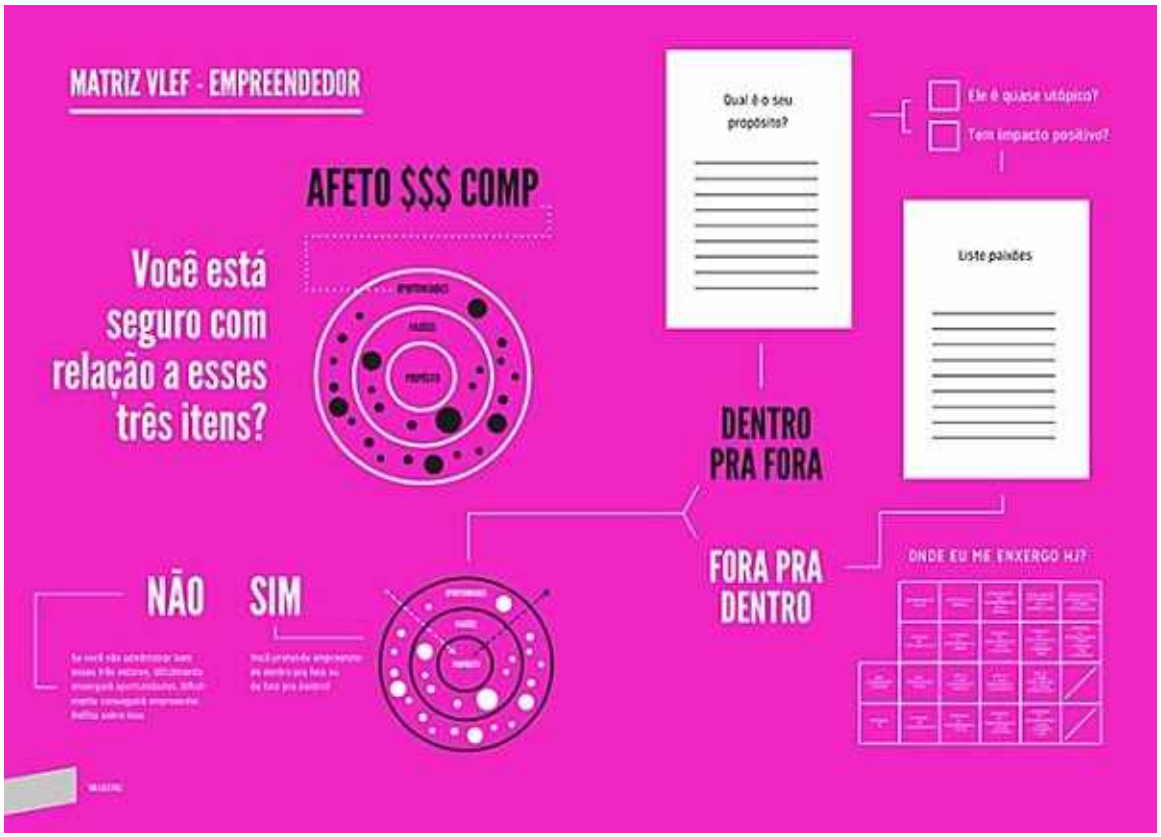
MAS, PERAÍ: ESSA COISA DE IDEAÇÃO ENXUTA NÃO É A MESMA COISA QUE LEAN STARTUP?

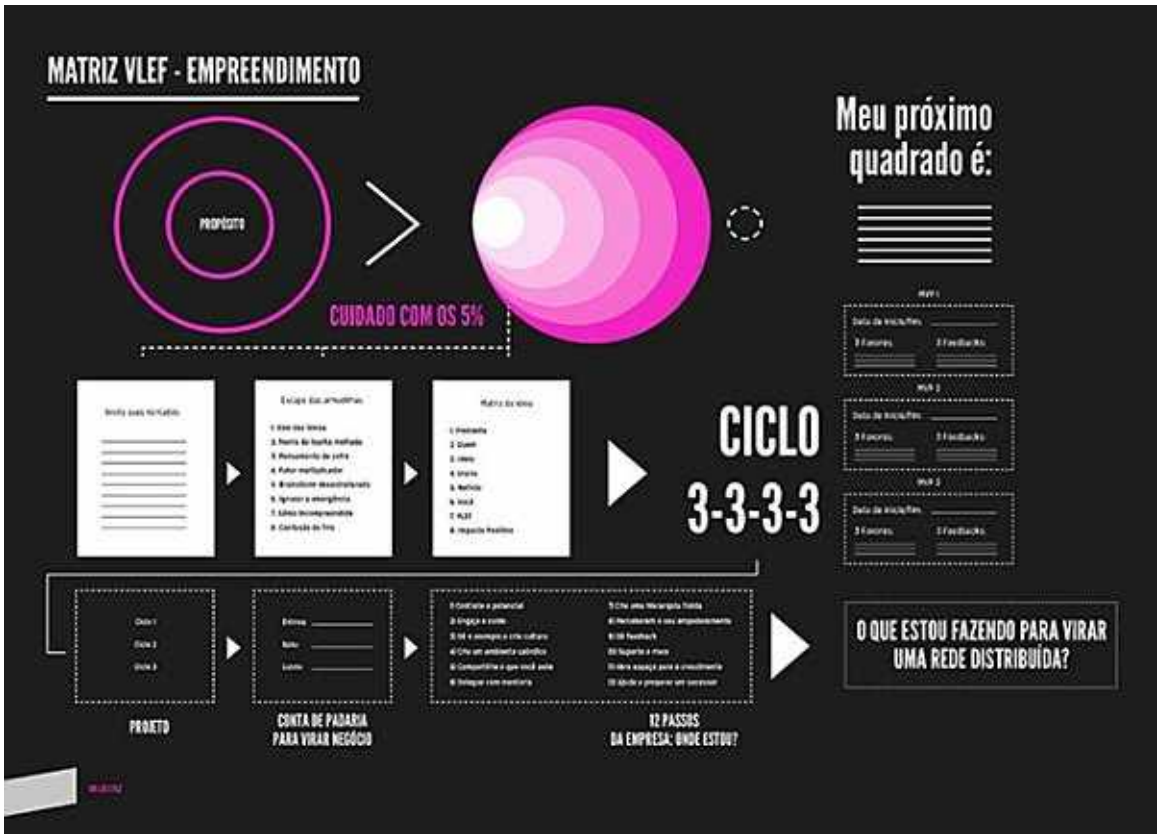
Apesar de ambos estarem sob um mesmo guarda-chuva, posso responder com segurança: não.

Conheci Eric Ries em *Mountain View*, enquanto estudava na *Singularity University*. Foi uma conversa rápida – mas que, apesar disso, foi importante para fazer algumas perguntas cirúrgicas sobre a sua forma de enxergar o empreendedorismo.

Evidentemente que concordo e, em algum nível, fui inspirado pelas suas ideias. Mas o VLEF, como sistema, possui um passo a passo bem diferente.

Caso você não tenha notado, a gente mostra na matriz a seguir.


MATRIZ VLEF - EMPREENDEDOR
AFETO $$$ COMP
Você está seguro com relação a esses três itens?
Qual é o seu propósito?
Ele é quase utópico?
Tem impacto positivo?
Liste paixões
DENTRO PRA FORA
FORA PRA DENTRO
ONDE EU ME ENXERGO HJ?
NÃO
SIM


MATRIZ VLEF - EMPREENDIMENTO
PROPÓSITO
CUIDADO COM OS 5%
Meu próximo quadrado é:
CICLO 3-3-3-3
O QUE ESTOU FAZENDO PARA VIRAR UMA REDE DISTRIBUÍDA?
PROJETO
CONTA DE PADARIA PARA VIRAR NEGÓCIO
12 PASSOS DA EMPRESA: ONDE ESTOU?

E O BUSINESS PLAN? E O CANVAS?

Já participei da cofundação de várias iniciativas e nunca fiz um *business plan* tradicional (daqueles que se aprendem na faculdade de administração).

E nem o não tradicional.

Eu nunca preenchi um *canvas* (para ser sincero, até hoje não sei preenchê-lo muito bem).

Não estou dizendo que essas ferramentas não são úteis. Pelo contrário: sei que elas ajudaram muita gente e que vários negócios só existem graças a isso.

O que estou dizendo é que elas não foram úteis para mim.

A certeza que tenho: é possível empreender abrindo mão de algumas dessas formalidades.

Claro: isso não significa fazer tudo com conta de padeiro. Há situações em que é necessário ir para o Excel e ter números bem mais próximos da realidade.

Mas quanto menor for seu investimento inicial, quanto mais *beta* for o seu pensamento, quanto mais efetual for a sua postura, menor será a necessidade de botar tudo na ponta do lápis.

MAS EU ME ENROLO NA ROTINA. SEMPRE TENHO ALGO PARA FAZER ANTES DE "IR LÁ E FAZER"

Eu sei como é.

Quando você larga o livro, senta na sua mesa e abre sua inbox, vê trilhões de problemas para resolver.

Depois, começam a chegar as demandas por WhatsApp.

As reuniões inúteis e intermináveis.

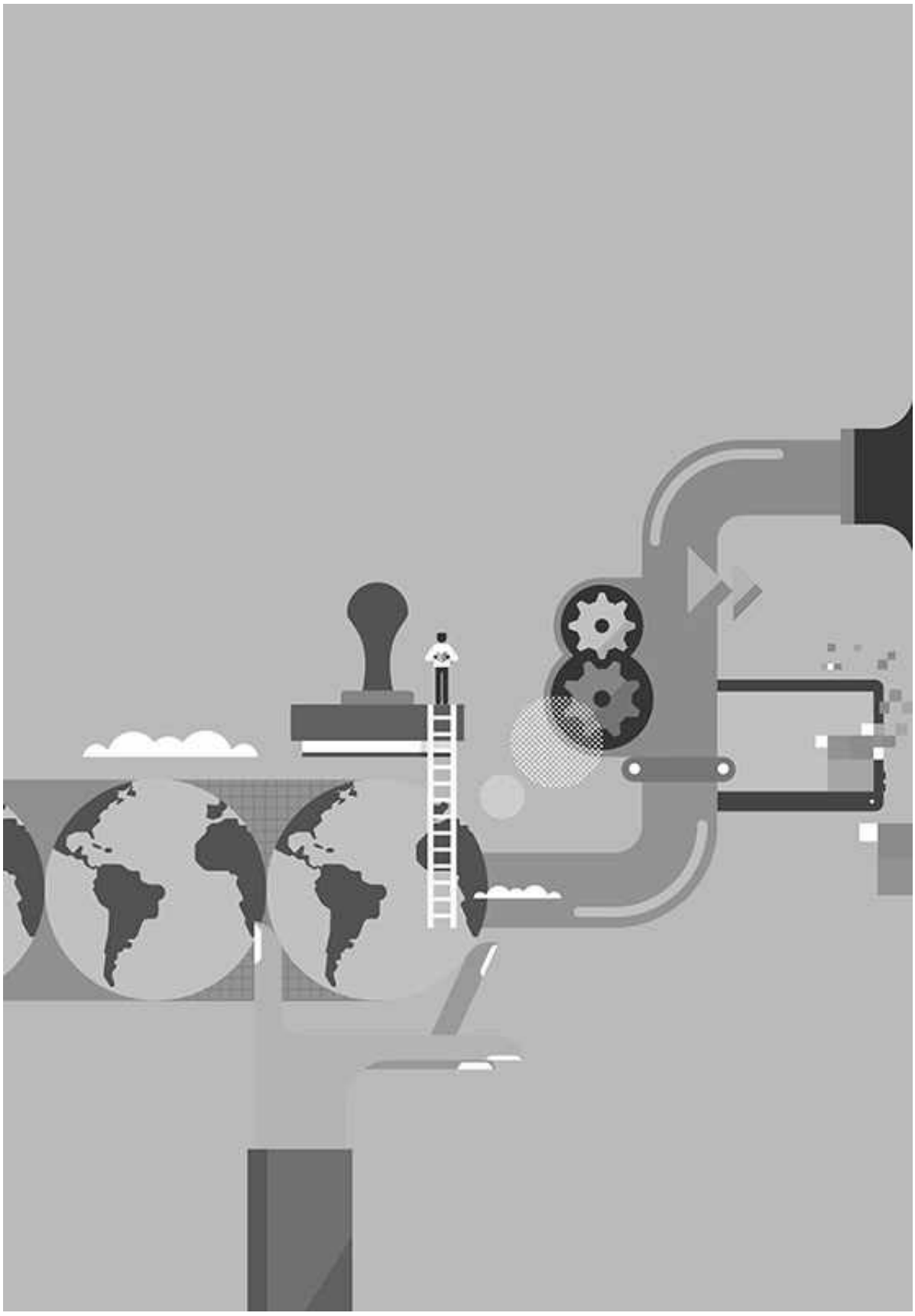
Em casa, tem o seu filho doente, a lista do supermercado e o pneu

furado para levar para o borracheiro.

Quem consegue fazer um Projeto Paralelo?

Como empreender nesse mundo onde todos somos ocupados?

Como ir lá e fazer?



XI

ATITUDES PRODUTIVAS: COMO GARANTIR QUE A SUA PAUTA DIÁRIA NÃO ASSASSINE O SEU VLEF

ATITUDES DAS PESSOAS PRODUTIVAS

Ao saber que escreveria este livro, observei as pessoas com quem convivo. Tentei encontrar padrões para aquelas que considero mais produtivas e para aquelas que considero mais dispersivas.

Levantei muitas hipóteses, mas tenho a impressão de que há pelo menos quatro fatores que ajudam sensivelmente uma pessoa a vencer a sua *to-do list* com menos sofrimento.

***

A primeira é o comportamento que essas pessoas têm enquanto produzem.

Conclusão: elas são extremamente hábeis em administrar e corrigir o próprio estado de fluxo.

O segundo é a capacidade de priorização que essas pessoas têm. Sabem exatamente o que têm que fazer antes e depois.

O terceiro é que elas fazem isso observando apenas o próximo quadrado. Sem sofrer por antecipação.

Por fim, elas fazem desses três pontos um hábito – e, depois de virar um hábito, é difícil perdê-lo.

Como quinto – e um último – *insight*, refletimos sobre o mal que a vitimização nos faz.

Preparado para render?

A) TEORIA DO FLUXO

Priszcilla Várnagy foi minha colega na *Singularity* e uma das pessoas mais importantes durante as dez semanas na Califórnia. Juntos, montamos *The Blackest Sheep*: uma plataforma de medição de criatividade e contratação de talentos na indústria criativa.

O projeto foi um verdadeiro sucesso nos primeiros dias de vida –

mas acabou não se transformando num Negócio. Tanto Priszcilla quanto eu tínhamos nossos planos particulares.

O tempo escasso se encarregou de esfriá-lo.

Nós conversávamos muito pelos parques da NASA.

E um dos nossos assuntos prediletos era Mihaly Csikszentmihalyi, psicólogo húngaro, autor da mundialmente conhecida *Teoria do Fluxo*.

Priszcilla, psicóloga com conhecimentos profundos sobre criatividade, empreendedora de uma plataforma de *brainstorm* colaborativo, húngara orgulhosa e (se eu não me engano) ex-aluna de Mihaly, tinha muito a me ensinar.

Apesar de já conhecer a teoria, foi através dela que entendi melhor como eu poderia trazer isso como ferramenta para o meu dia a dia.

***

Mihaly Csikszentmihalyi acredita que todas as atividades cotidianas – passar manteiga no pão, trocar a lâmpada – ou extraordinárias – dar uma palestra para um auditório lotado, pular de paraquedas – são resultantes do cruzamento de dois parâmetros.

Num eixo, está o nosso grau de habilidade. No outro, está a dificuldade do desafio.

Quando combinamos esses dois eixos, temos oito grandes grupos de sentimentos. E são essas sensações que nos indicam qual dos quadrantes estamos ocupando dentro do diagrama.

***


+
ALTO
NÍVEL DO DESAFIO
BAIXO
—
3.
ANSIEDADE
7.
EXCITAÇÃO
8.
FLUXO
2.
PREOCUPAÇÃO
6.
CONTROLE
1.
APATIA
4.
TÉDIO
5.
RELAXAMENTO
— BAIXO
NÍVEL DE HABILIDADE
ALTO +

1. **Apatia:** se temos capacidade baixa para uma determinada tarefa, e nos dão um desafio simples, nos sentimos apáticos.

2. **Preocupação:** se temos pouca habilidade, e nos dão um desafio mediano, o estresse aumenta e ficamos preocupados.

3. **Ansiedade:** se temos pouca habilidade e ficamos frente a frente com um desafio complexo, a ansiedade toma conta de todo o corpo.

4. **Tédio:** quando temos uma capacidade média e encaramos uma tarefa simples, é normal ficarmos entediados.

5. **Relaxamento:** agora, se formos altamente capazes, e o desafio for fácil de resolver, a tendência é ficarmos relaxados.

6. **Controle e** 7. **Excitação:** há dois estados que são bastante interessantes. O controle e a excitação. É quando o desafio está levemente abaixo – no caso do controle – ou levemente acima – no caso da excitação – da nossa capacidade.

Mas a melhor parte está por vir.

UM ZOOM NO FLUXO

Há situações em que encaramos uma tarefa (simples ou desafiadora), mas a nossa destreza está adequada ao tamanho do problema. Como que por vontade do universo, esses dois parâmetros entram numa sintonia quase perfeita.

Na verdade, nossa habilidade ultrapassa o desafio na medida certa, permitindo progresso, mas sem facilidades.

Quando isso acontece, entramos num estado de prazer extremo.

Mergulhamos na tarefa e perdemos completamente a noção do tempo.

Há um hiperfoco – todo o resto fica em segundo plano. E o avanço é extremamente recompensador.

Esse é o *Estado de Fluxo*.

Isso pode acontecer em atividades profissionais, mas também nas coisas bobas. Organizando os armários, preparando a ceia de Natal ou limpando a casa depois de uma festa.

Fluxo é um estado difícil de explicar, mas fácil de entender. Se alguém interrompê-lo, você ficará extremamente incomodado. Se alguém convidá-lo para fazer outra coisa, você pedirá *mais uns minutinhos*.

Videogames são ambientes extremamente hábeis em colocar o participante no estado de fluxo. Não por acaso, você sempre pode ajustar a dificuldade do jogo para que ele permita esse *avanço com dificuldades*.

Um game muito fácil o deixará entendiado. Um muito difícil o deixará incomodado.

Mas se você encontrar o equilíbrio, são boas as chances de ficar lá por horas.

Hoje em dia, com o avanço da inteligência artificial, os jogos estão ainda mais espertos: percebem a sua destreza e ajustam a dificuldade automaticamente, sem que você saia do fluxo nunca.

Há, inclusive, jogos que pegam *feedback* corporal (batimentos cardíacos, por exemplo) e ajustam a aventura ao seu grau de estresse.

E esse é um dos princípios mais importantes do fluxo: o *feedback* em tempo real. Você precisa saber se está progredindo (e em que velocidade está progredindo).

Só assim poderá ajustar o desafio ao tamanho da sua capacidade.

PESSOAS PRODUTIVAS E O FLUXO

As pessoas produtivas são boas em capturar esse *feedback* externo e corrigir o próprio sistema (seja aumentando o desafio, seja pedindo ajuda), de maneira a entrar no fluxo.

Na verdade, observei que as pessoas produtivas são exímias em sair

de qualquer um dos sete estados para o fluxo – fazendo isso em pouquíssimos segundos.

É o colega que vai ao banheiro, volta, senta para trabalhar, e em trinta segundos já voltou ao fluxo.

É o camarada que pega um café, retorna à mesa, coloca os fones, e num piscar de olhos já está voando.

OBSERVE OS SEUS SENTIMENTOS: ELES SÃO A CHAVE

Como elas fazem isso? Observando os próprios sentimentos.

As pessoas normais, quando começam a ficar estressadas, entendem: *preciso baixar o meu desafio.*

As pessoas produtivas, quando começam a ficar estressadas, entendem: *preciso baixar IMEDIATAMENTE o meu desafio.*

Elas já receberam *feedback* do sistema. Por que esperar?

E o mesmo vale para o tédio, o controle, a excitação. Pessoas produtivas sabem se observar, e ajustam rapidamente o que estão sentindo para – no menor tempo possível – entrarem para o fluxo.

E AS PESSOAS MENOS PRODUTIVAS?

É curioso, mas acredito que as pessoas com menor índice de produtividade não são assim porque querem. Não é por falta de vontade. Muito menos por incapacidade ou por falta de inteligência.

Não é o que percebo, pelo menos.

Elas são menos produtivas porque demoram muito até atingir o fluxo.

Demoram a engrenar.

Os motivos podem ser muitos. Mas minha intuição diz que elas têm mais dificuldade em, pelo menos, um desses dois aspectos.

Primeiro: dificuldade em perceber o atual estado emocional.

Se você não sabe o que está sentindo agora, você não sabe onde

está no diagrama (e, sem saber o ponto de origem, fica muito mais difícil criar uma estrada para chegar ao fluxo).

***

Segundo: dificuldade em lidar com as interrupções.

Pela minha observação, essas perdem a concentração muito facilmente.

E aí, não há fluxo que sobreviva.

FUJA DAS INTERRUPÇÕES

Não sou eu, mas o livro *A única coisa – o foco pode trazer resultados extraordinários para sua vida* é quem traz o dado.

Pesquisadores indicam que, no ambiente de trabalho, somos interrompidos a cada onze minutos.

Não bastasse a interrupção por si só, que já nos toma tempo, ela ainda nos tira do estado produtivo – muitas vezes, o estado de fluxo. E, com isso, nos demanda um esforço extra para voltarmos ao nível de produtividade anterior.

Quem se dispersa facilmente gasta muita energia acelerando e desacelerando em busca do Fluxo.

Esse movimento é muito cansativo na comparação direta com a velocidade de cruzeiro do fluxo.

Pense, o que é melhor: um carro que está toda hora acelerando para 150 km/h, e depois baixando para 50 km/h, depois subindo novamente para 150 km/h, e voltando mais uma vez para 50 km/h, ao longo de toda a viagem?

Ou um veículo que se mantém a 100 km/h ao longo do percurso?

FLUXO DE TRABALHO INTERROMPIDO



FLUXO DE TRABALHO FOCADO



ENCONTRE O SEU CANTINHO

Com tantas interrupções, um terço do nosso dia é investido apenas nessas reordenações e retomadas de fluxo.

Sim: um ter-ço.

Moral da história? Quanto menos você for abordado para problemas pequenos, menor é a energia gasta.

E maior é a produtividade.

Por isso, não tenha vergonha de se isolar. Vá para uma sala de reuniões, para um canto que ninguém ocupa, para o café do outro lado da rua.

Se der, desligue o celular e saia da rede wi-fi.

E-mails e redes sociais são grandes estímulos à interrupção.

Acredite: quem trabalha no computador troca de janelas por volta de 37 vezes por hora.

Respire fundo e foque só na sua atividade.

De interrupções, já bastam as que o seu próprio cérebro cria por conta própria – administramos 4.000 pensamentos por dia, um a cada quatorze segundos.

A lembrança da conta de luz não pode pipocar bem no meio do seu período mais criativo.

MULTIDISCIPLINAR VS. MULTITASK

Há uma grande confusão neste ponto, e não custa reforçar.

Você deve ser multidisciplinar, não *multitask*.

Você deve ser camaleão, não polvo.

Você deve ser capaz de executar várias habilidades diferentes. Deve ter um arsenal de *skills*. Mas quando for realizá-las, faça uma de cada vez.

No mesmo *A única coisa*, o Dr. David Meyer – PhD, Diretor do Laboratório de Cérebro, Cognição e Ação da Universidade de Michigan – explica o alto preço pago pela troca de tarefas.

Se estivermos variando entre duas atividades simples, o acréscimo de energia já é significativo: cerca de 25% de combustível extra.

Mas o verdadeiro problema está quando estamos variando entre atividades complexas. Nesses casos, o acréscimo pode chegar a 100%.

Isso significa que, quando está cercado de problemas complicados e fica pulando de galho em galho – em vez de focar num por vez –, você diminui pela metade a sua produtividade.

E aí você suspira: *o dia passou voando, não é?*

B) PRIORIZAÇÃO

Todas as pessoas do mundo têm 24 horas por dia.

Por que algumas conseguem realizar todas as tarefas e ainda chegar em casa cedo, enquanto outras sempre reclamam que não têm tempo para nada?

Por causa da capacidade de priorizar.

Quando você reage a absolutamente todos os estímulos externos – *preciso que você me ajude nisso / quero só cinco minutos do seu tempo / você pode ler agora o e-mail que mandei de manhã?* – você fica imerso resolvendo o que é importante para os outros, não necessariamente para você.

Claro: não estou pregando aqui a indiferença aos demais.

É evidente que oferecer mentoria e colaborar com os pares é natural num processo de trabalho.

Mas há pessoas que se atrapalham nesse emaranhado de pedidos.

Quando se dão conta, mais um dia passou e as coisas não andaram.

Behavior expresses priorities – seu comportamento expressa suas prioridades.

Não adianta você dizer que está priorizando, mas, na prática, não saber distinguir diferentes níveis de importância.

O PRINCÍPIO DE PARETO

No século XIX, Vilfredo Pareto – economista, engenheiro, acadêmico e político – escreveu um importante modelo matemático para a distribuição de renda na Itália.

Segundo Pareto, 80% da terra era propriedade de apenas 20% das pessoas.

Ao se debruçar no conceito, Pareto começou a perceber que essa proporção estava em muitos fenômenos do comportamento humano.

A ideia cresceu, ganhou repercussão e adeptos.

Muitos anos depois, Joseph M. Juran, ao escrever o seu memorável *Quality Control Handbook*, queria apresentar ao público um conceito empresarial (onde há *poucos vitais e muitos triviais*).

Não sabia como batizá-lo. Até pensar em *Princípio de Pareto,* que surgiu como uma luva.

Essa é a essência do conceito: 20% das causas, *inputs* e esforços levam a 80% dos resultados – como bem explica *Richard Koch*, em *O princípio 80/20 – os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida*.

Essa lógica de *big hits* foi, por muito tempo, a tônica das grandes empresas. (Por exemplo: *se eu tenho uma gravadora com 500 artistas, sei que os cem mais populares me renderão 80% dos lucros.*)

Entretanto, com o advento da lógica digital, se abriram novas possibilidades – como a Cauda Longa de Chris Anderson, focada nos *small hits* (com o qual concordo totalmente, mas é papo para outro livro).

Agora: quando o assunto é ser produtivo, o Princípio de Pareto continua valendo.

É muito útil para uma rotina saudável e com prioridades claras.

O PRINCÍPIO DE PARETO VS. SUA TO-DO LIST

Pessoas produtivas têm uma *to-do list* com todas as tarefas do dia.

Ao começar o expediente, você repassa item a item e planeja o que deve ser feito.

A primeira dica: não sobrecarregue o seu dia.

Deixe sempre uma gordura – cerca de uma hora – para imprevistos.

Reuniões que aparecem sem aviso prévio. Ou uma crise envolvendo a sua marca que surge do nada no Twitter.

Prever o imprevisto é o melhor jeito de minimizar o impacto na sua pauta.

Segunda dica: não tente fazer tudo. Muitas das coisas que estão na sua *to-do list* podem – e devem – ser delegadas para outros.

Se 20% dos seus esforços são responsáveis por 80% dos seus resultados, é neles que vamos focar.

Então, minha sugestão é: pegue todas as suas tarefas, selecione as 20% mais importantes, e dedique 80% do seu dia – ou seja, pouco mais de seis horas – a elas.

Também reserve a hora mais nobre do seu dia (as pessoas costumam ter mais energia e atenção de manhã, pois estão mais descansadas – mas não é regra) para o que for mais precioso.

As outras tarefas você resolve no tempo que sobrar (se sobrar). Ou se puder, delegue (com mentoria sempre).

Caso delegue, faça logo na primeira hora. Assim, ela sai da sua *to-do list* rapidinho.

A MATRIZ DE EISENHOWER

Certa vez, estava num voo de conexão na Europa, voltando ao Brasil. Eu tinha muito tempo livre e fiz o que eu mais gosto de fazer nessas horas: comprar livros.

Lembro de encher duas mãos de títulos – um óbvio exagero. Mas não consegui negociar comigo mesmo nenhum. Queria todos. Mesmo que isso fizesse minha mala de mão triplicar de peso.

Quando estava saindo do caixa, e voltando para o portão de embarque, vi um livro pequeno, de capa preta e dourada, que me hipnotizou. O título (*O livro da decisão,* de Mikael Krogerus e Roman Tschäppeler) aguçou minha curiosidade ao ponto de eu pedir para a pessoa do caixa:

Você se importa de folheá-lo? Para eu espiar o que tem dentro? (Eu continuava com as duas mãos cheias, agora de sacolas.)

O atendente, gentil, me mostrou alguns dos 50 diagramas que

recheavam a obra.

Quero! – disse eu, arrancando uma gargalhada do senhor grisalho da fila.

***

Neste livro, conheci (tardiamente, diga-se de passagem) a Matriz de Eisenhower, concebida pelo ex-presidente americano Dwight Eisenhower.

Ela fala por si só. E é um ótimo desfecho para o nosso capítulo que trata de prioridades.



C) UM QUADRADO DE CADA VEZ

Pessoas produtivas não abraçam uma grande tarefa de uma vez só.

Porque uma grande tarefa gera ansiedade. E a ansiedade nos tira do fluxo, lembra?

Pessoas produtivas quebram as atividades em várias pequenas partes, e se preocupam com uma coisa só: *qual é o próximo quadrado?*

Se você lembra do pensamento efetual, vai perceber que ele é uma ferramenta que ajuda muito a administrar os níveis de motivação e preocupação.

Se você só tem um quadrado para cuidar, você pode dedicar todas as suas energias a ele.

D) CRIE UM HÁBITO PRODUTIVO

Pesquisadores da *University College London* encontraram o balanço entre a criação de um hábito e a sua manutenção.

Para simplificar, a resposta é: sessenta e seis dias.

Apesar do estudo indicar uma grande variação de pessoa para pessoa – entre dezoito a 254 dias – 66 dias foi identificado como ponto de desequilíbrio.

Em geral, quando cultivamos um hábito por pouco mais de dois meses, sem interrupções, a necessidade de disciplina para mantermos esse hábito cai drasticamente.

Pessoas produtivas não nascem produtivas. Elas levam o cérebro para a academia diariamente.

Então, fica a pergunta: a sua massa cinzenta tem barriga de tanquinho? Ou anda fora de forma?

Como disse F.M. Alexander: *as pessoas não decidem os seus futuros, elas decidem os seus hábitos – e os seus hábitos decidem os seus futuros.*

O PAPEL DA DISCIPLINA NA PRODUTIVIDADE



VAI LÁ E FAZ

ENFRENTAR A REALIDADE: AUTOEMPODERAMENTO
FUGIR DA REALIDADE: VITIMIZAÇÃO

Gary Keller e Jay Papasan trazem mais um *insight* interessantíssimo, que não poderia deixar de compartilhar com você.

Há pessoas que, além de se perceberem empoderadas e capazes, não ficam resignadas com o mundo que as cerca.

Assumem a responsabilidade e enfrentam a realidade.

Outras, fazem exatamente o contrário.

Negam os fatos, culpam a tudo e a todos e se colocam numa posição de vítima.

Esse é um jeito covarde e infantil de lidar com a vida.

A seguir, mais um gráfico do livro *A única coisa*.

RESPONSÁVEL





VÍTIMA

AGENTE DE MUDANÇA

Há outro nome que podemos dar para esse comportamento: *locus de controle interno* e *locus de controle externo*.

O primeiro (interno) sempre se pergunta: *o que eu poderia ter feito de diferente para que as coisas acontecessem de outra forma?*

Ele se coloca como agente de mudança. Porque ele sabe que, se tivesse agido de outra maneira, as coisas poderiam ter tomado outro rumo.

Já o segundo distribui a culpa para todos. É sempre um azarado. É sempre um mártir. É sempre um injustiçado.

***

Enquanto a vítima (*locus externo*) reclama que começou a chover bem quando ele saiu de casa, o empoderado (*locus interno*) pensa que poderia ter levado um guarda-chuva.

A vítima (*locus externo*) reclama que é um gênio incompreendido, enquanto que o empoderado (*locus interno*) pede *feedback* e tenta mudar.

A vítima reclama do Governo, de Deus, da concorrência desleal. E fica empacada.

Enquanto que o empoderado vai lá e faz.

MAS SE FOR PARA FAZER, QUE TAL FAZER O NOVO?

Costumo dizer: não são as pessoas que servem à empresa. É a empresa que serve às pessoas.

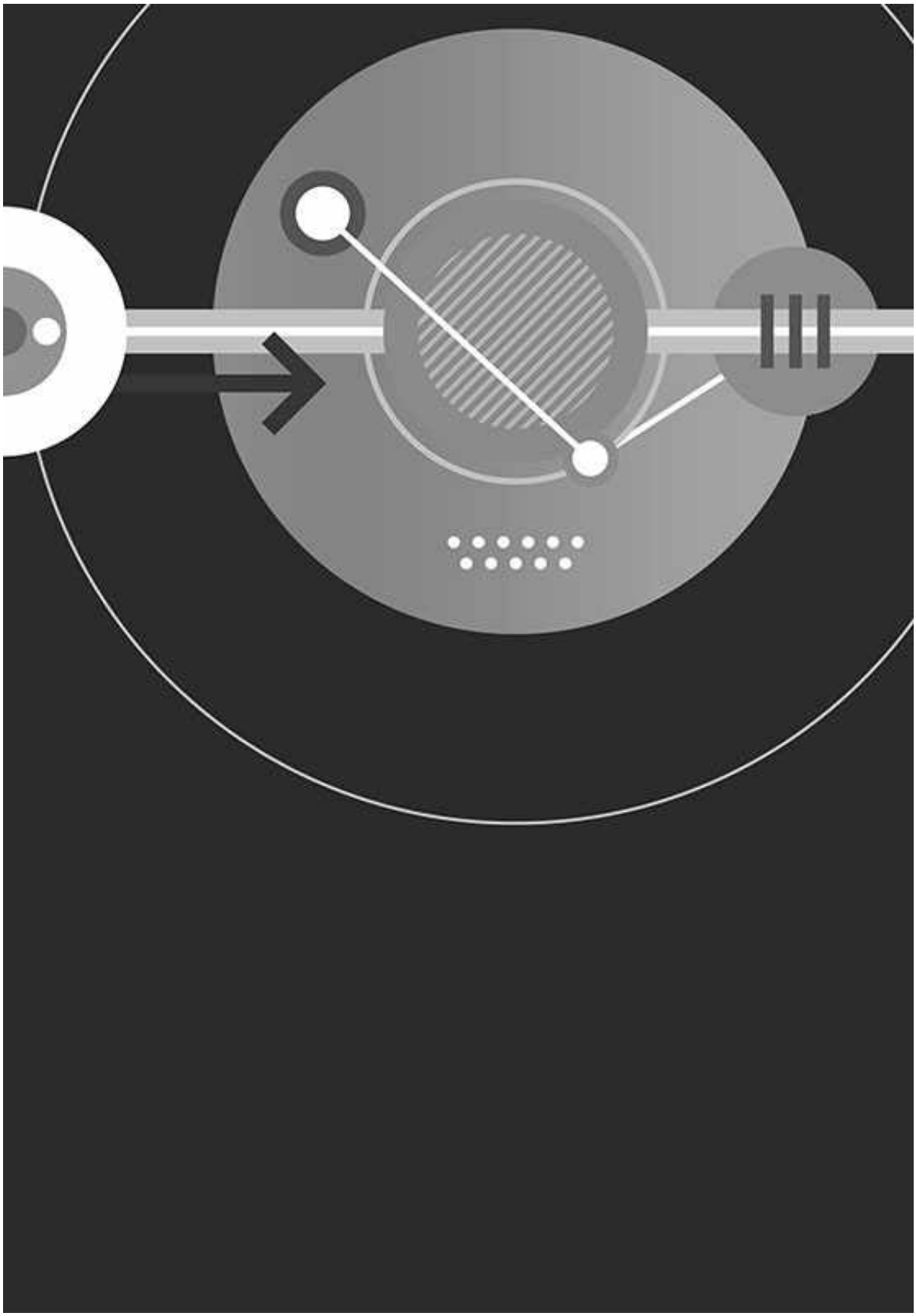
Por isso, convido você a enxergar a empresa não como um fim, mas como um meio.

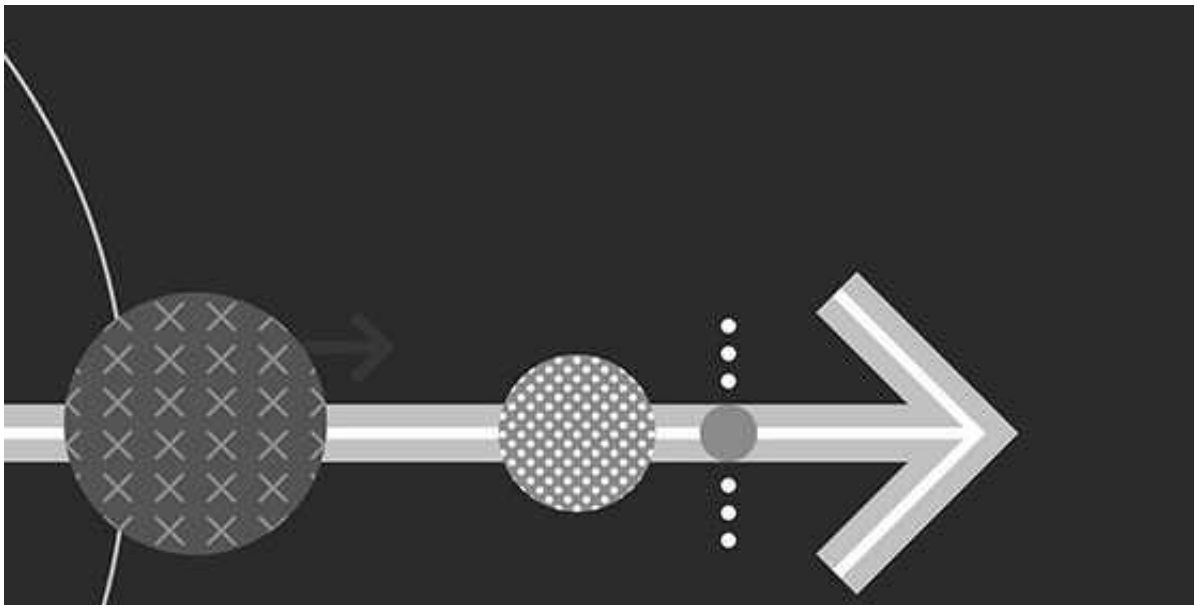
Um meio para ajudar na horizontalização da nossa sociedade.

Se as empresas de hoje estão focadas no lucro, podemos facilmente

redirecionar essa energia e canalizá-la para algo muito mais nobre.

Uma rede distribuída e auto-organizada.





XII

A REDE HORIZONTAL:

PRIMEIRAS REFLEXÕES SOBRE O FUTURO DO TRABALHO

PRIMEIRAS REFLEXÕES

Cada vez mais, vemos organismos nascendo dentro de estruturas radicalmente diferentes.

São estruturas distribuídas.

Com hierarquia inexistente.

E lideranças são circunstanciais e rotativas.

A interação permanente entre os pontos faz com que eles criem e desmontem *clusters* de acordo com o seu interesse.

Poucos, pouquíssimos estudiosos de economia e administração estão entendendo verdadeiramente o que está acontecendo.

Estão entendendo a mudança de era.

Uma era que está prestes a amadurecer – e fazer com que todas as pessoas se sintam empoderadas, com autonomia e liberdade para agirem de acordo com seus propósitos pessoais.

***

Por isso, em breve, todos seremos *freelancers*.

Todos estaremos envolvidos em diversos projetos ao mesmo tempo.

A remuneração será feita através de acordos transparentes entre os participantes e os seus respectivos envolvimentos e habilidades.

Não haverá CNPJ.

Os fluxos e as intenções serão muito mais rápidos que as burocracias.

Iniciativas nascerão e morrerão num piscar de olhos.

O universo do trabalho humano será absolutamente caórdico.

***

E se considerarmos os avanços da inteligência artificial e a consolidação das criptomoedas e do *blockchain*, que vão interferir profundamente nas profissões de hoje, é possível imaginar um cenário

ainda mais disruptivo.

A única coisa que existirá será uma grande rede distribuída de trabalho, em que todos terão poderes iguais.

Por tudo o que li, vi, ouvi, empreendi, senti, aprendi com gente mais experiente que eu, aprendi com gente menos experiente que eu, tenho uma convicção: a ideia da empresa como conhecemos hoje é datada.

E muitos de nós estarão vivos para ver essa transformação acontecer.

Por isso, somos responsáveis diretos por essa mudança.

DISCORRENDO SOBRE O FUTURO

Sou um otimista e acredito que estamos próximos da maior revolução que o trabalho já viu.

Essa transformação, nos meus sentimentos mais íntimos, me parece inexorável.

O que veremos é a ascensão da humanidade como classe empreendedora.

O que veremos é o entendimento dos empreendedores como agentes dessa mudança.

E é por isso que esse livro existe.

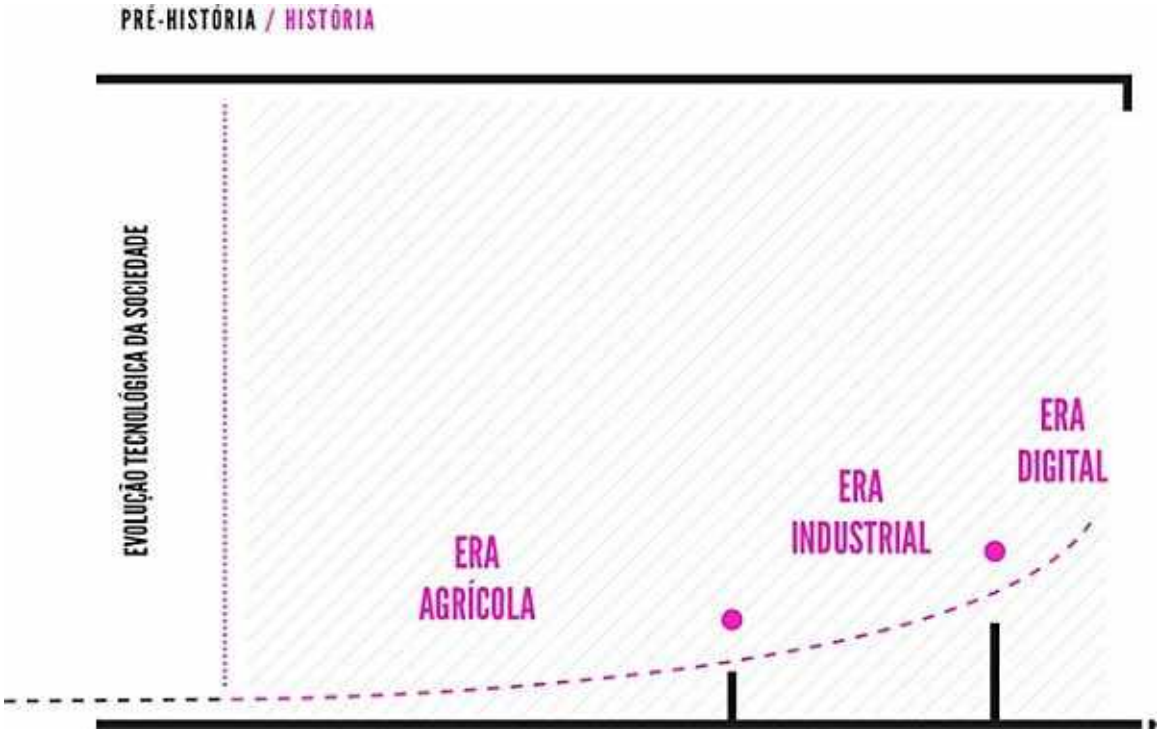
O VLEF pode ser uma pequena contribuição dentro desse grande caldo.

Uma tentativa de convocação.

Uma microrrevolução dentro da grande revolução que nos espera.

QUEM ESTÁ DIZENDO ISSO NÃO SOU EU. É RAY KURZWEIL: TALVEZ O MAIOR FUTURISTA DO MUNDO

Você lembra desse gráfico aqui?



Pois é. Ele está incompleto.

Segundo Ray Kurzweil, considerado por muitos o maior futurista do mundo – o próprio Bill Gates disse que ele é *a melhor pessoa do planeta em termos de previsões* – viveremos três grandes revoluções nas próximas décadas.

E não pense que estamos falando de eras de mudanças.

Não: estamos falando de mudanças de era.

Três.

Ao mesmo tempo.

Você consegue imaginar três *internets* simultâneas?

LEI DE MOORE

Todo esse papo começou com uma descoberta feita em 1965 por Gordon Moore, um dos fundadores da Intel – e considerado um dos maiores futuristas da história.

Moore foi convidado a fazer uma previsão dentro do mercado de computadores.

Diferente dos aventureiros, Moore decidiu fazer uma previsão

minimamente fundamentada. Para isso, observou o ritmo da evolução tecnológica que estava acontecendo sob o seu próprio teto.

E o que ele descobriu mudou a vida de todos nós.

Moore percebeu que, a cada ano, era possível colocar o dobro de transistores num microchip. Isso fazia com que, num período de doze meses, os computadores duplicassem a sua capacidade (ou reduzissem pela metade seu valor – ou, às vezes, os dois juntos).

Sua previsão acabou sendo incrivelmente precisa (futuramente, houve pequenos ajustes – e o período passou a ter uma variação de 12 a 24 meses).

E, por tudo isso – mas, principalmente, pela sua audácia – essa curva exponencial no *price/performance* dos computadores ganhou um nome: Lei de Moore.

***

Essa lei, mais do que prever o mercado, começou a ditar o mercado. Porque as indústrias de computadores sabiam que eram capazes de fabricar um chip duas vezes mais potente daqui a dezoito meses.

E, se não produzissem, algum concorrente certamente produziria.

Uma profecia que foi se autorrealizando e ajudando a acelerar a tecnologia computacional pelo mundo.

***

Moral da história: se o chip mais potente do planeta, hoje, é capaz de processar x cálculos, daqui a um ano e meio haverá uma nova versão, capaz de processar 2x.

E a tendência é que isso não pare tão cedo.



LEI DE KURZWEIL

Mas a Lei de Moore, apesar de ser genial, é a pontinha do iceberg quando comparada com outra descoberta que veio através de Ray Kurzweil – e que nos fez entender que esse era um fenômeno ainda maior.

Kurzweil observou, através de modelos matemáticos, que esse crescimento exponencial computacional esteve presente muito antes dos microchips.

O *price/perfomance* do poder dos computadores evolui exponencialmente há, pelo menos, cem anos.

Foi assim ao longo da ascensão dos computadores que operavam via cartões perfurados. Passando pelo relé, vácuo, transistor – e chegando aos tempos de hoje, os microchips.

Moore descobriu o fenômeno. Mas não fazia ideia da sua dimensão.

Porque a evolução exponencial, ao que tudo indica, foi assim, é assim – e será assim.

***

Não acredite em quem diz que a *Lei de Moore está morrendo, porque estamos chegando nos limites físicos do número de transistores por chip.*

Essa informação é verdadeira e falsa ao mesmo tempo.

E eu explico: é verdadeira porque, de fato, é o que está acontecendo. Inclusive, as grandes empresas de computadores precisam agora de pouco mais de 24 meses para duplicar seu poder computacional.

Entretanto, essa é uma visão limitada. Porque, assim como migramos dos cartões perfurados para o relé, e do relé para o vácuo, e do vácuo para o transistor, e do transistor para o microchip, estamos na iminência de uma nova era computacional.

A era dos computadores quânticos.

COMPUTADORES QUÂNTICOS

Quando as fabricantes de circuitos integrados começaram a colocar transistores (cada vez mais microscópicos) nos chips, algo estranho começou a acontecer.

Porque, ao atingir essa escala nano, começaram-se a observar fenômenos quânticos nesses ambientes.

E isso, que poderia ser visto como um problema, foi entendido como uma revolução.

Enquanto chips de computadores tradicionais operam com a menor unidade que carrega informação sendo o Bit (assumindo valores de 0 ou 1), as de um processador quântico operam em QuBits (podendo assumir

0 e 1 ao mesmo tempo, até que sejam medidos).

Em outras palavras: isso é algo incrivelmente mais potente do que temos hoje. Ao ponto de alguns especialistas em computação afirmarem coisas desse tipo:

Hoje, somos capazes de fazer um computador de 5 QuBits. No dia em que fizermos um computador quântico de 50 QuBits, ele será mais poderoso em termos de price/performance que qualquer computador comum que já passou pela imaginação dos seres humanos.

Talvez essa seja uma declaração exagerada. Mas, com certeza, ela indica uma nova era dos computadores. Igualmente exponencial, como as anteriores.

Portanto, a Lei de Moore pode morrer para os chips tradicionais. Mas, aparentemente, está começando para os computadores quânticos.

ENCERRANDO A LEI DE KURZWEIL

Para muitos futuristas, a evolução tecnológica dos últimos cem anos foi maior que todo avanço tecnológico da nossa história.

Porque cada nova tecnologia serviu de suporte para a próxima.

E essa nova tecnologia ajudou no nascimento da seguinte.

E com esta última, se viabilizou o nascedouro da subsequente.

E assim por diante.

Cada tecnologia se apoia nas anteriores – e suporta as seguintes. Criando uma curva de crescimento exponencial tecnológica.

Essa curva é irreversível e cada vez acelera mais.

Isso é chamado de *Law of Accelerating Returns*. E é a razão pela qual o *price/perfomance* dos computadores se apresenta exponencial.

ONDE ESTAMOS?

Ray é, como todo gênio à frente do seu tempo, um personagem polêmico.

Há quem o venere, há quem o defenestre, há quem o admire com

ressalvas (meu caso – por sinal: *muitas* ressalvas).

Mas, não há como negar: muitas das suas previsões foram válidas – e admitidas até pelos *haters* mais *haters*.

Acertou o ano de nascimento da internet. Acertou o ano do fim da União Soviética. Acertou o ano em que um computador venceria um humano no xadrez.

***

Obviamente, Kurzweil não é à prova de erros. Mas sua taxa de acerto (a partir das previsões encontradas no livro *A Era das Máquinas Espirituais*) varia de 86% (índice altíssimo – defendido pelos seus seguidores) a 30% (número ainda bastante significativo, que vem dos críticos mais contumazes).

Como uma das figuras que se aventura a olhar o amanhã (mas, principalmente: por ser uma figura que se aventura a olhar o amanhã através de modelos matemáticos – e não de *feeling*), não nego que tenho sempre um sentimento dúbio.

Acredito duvidando de tudo o que ele diz.

***

Acredito porque é difícil contestar seus números. Eles estão ali, enquanto você só tem um monte de intuições.

Recentemente, Neil deGrasse Tyson entrevistou Kurzweil e começou o programa com a frase:

Ray, quero que você saiba, sou um dos maiores céticos com relação às suas teorias.

Vinte minutos depois, ao final da conversa, Neil disse:

Você me curou do meu ceticismo.

***

Entretanto, a maior qualidade de Ray é, também, seu maior defeito. A sua fé inabalável, sustentada por números translúcidos, faz com que ele

não considere outra hipótese a não ser essa.

E quando um futurista não dá margem para o *talvez*, ele automaticamente se torna um profeta. *E isso é errado,* como diz Kevin Kelly no documentário *The Transcendent Man.*

Portanto, eu acredito desacreditando. Porque há muitas convicções de Ray que, por vezes, parecem quase um fanatismo religioso.

Faz sentido?

***

Certo ou errado, Ray foi um dos primeiros pensadores a trazer a ideia de três novas revoluções tecnológicas, chamada de GNR.

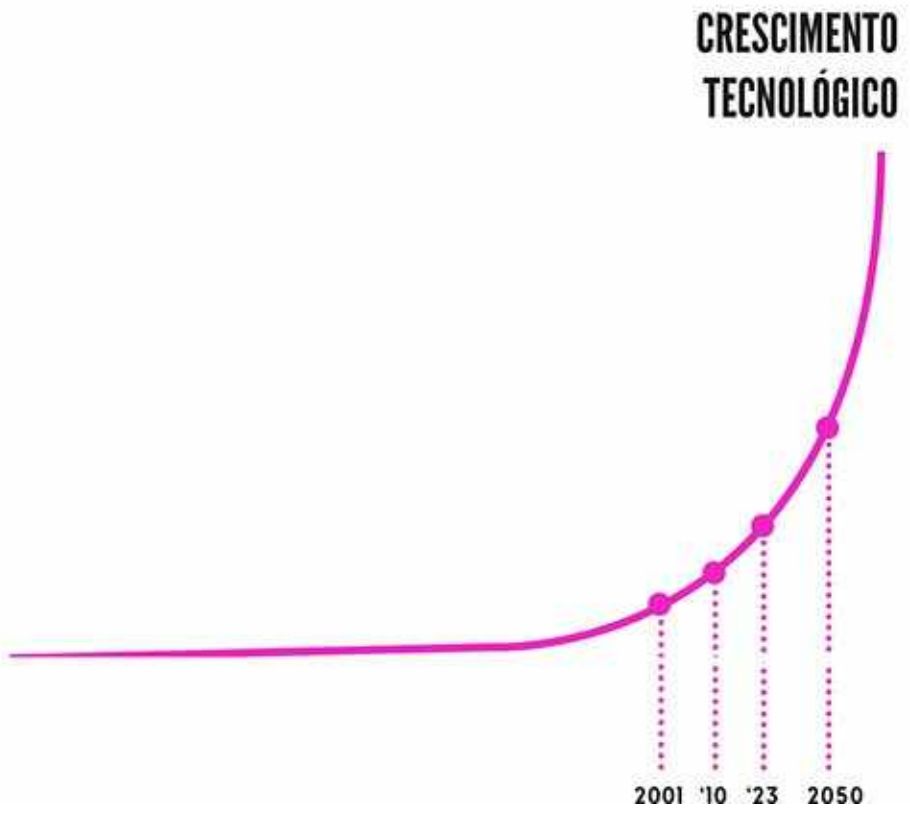
Genética, Nanotech e Robótica/Inteligência Artificial.

E os números de Ray indicam que tudo isso acontecerá por volta de 2029 (ou seja: você estará vivo para ver tudo isso).

***

Se o pensamento agrícola foi infraestrutura para o industrial, e o industrial para o digital, será que (até 2029) o pensamento colaborativo/open source/horizontal não será, só e somente só, infraestrutura para três novos paradigmas?

CURVA KURZWEIL



Muitos futuristas acreditam que as previsões price/perfomance de Ray estão acertando na mosca. Será?

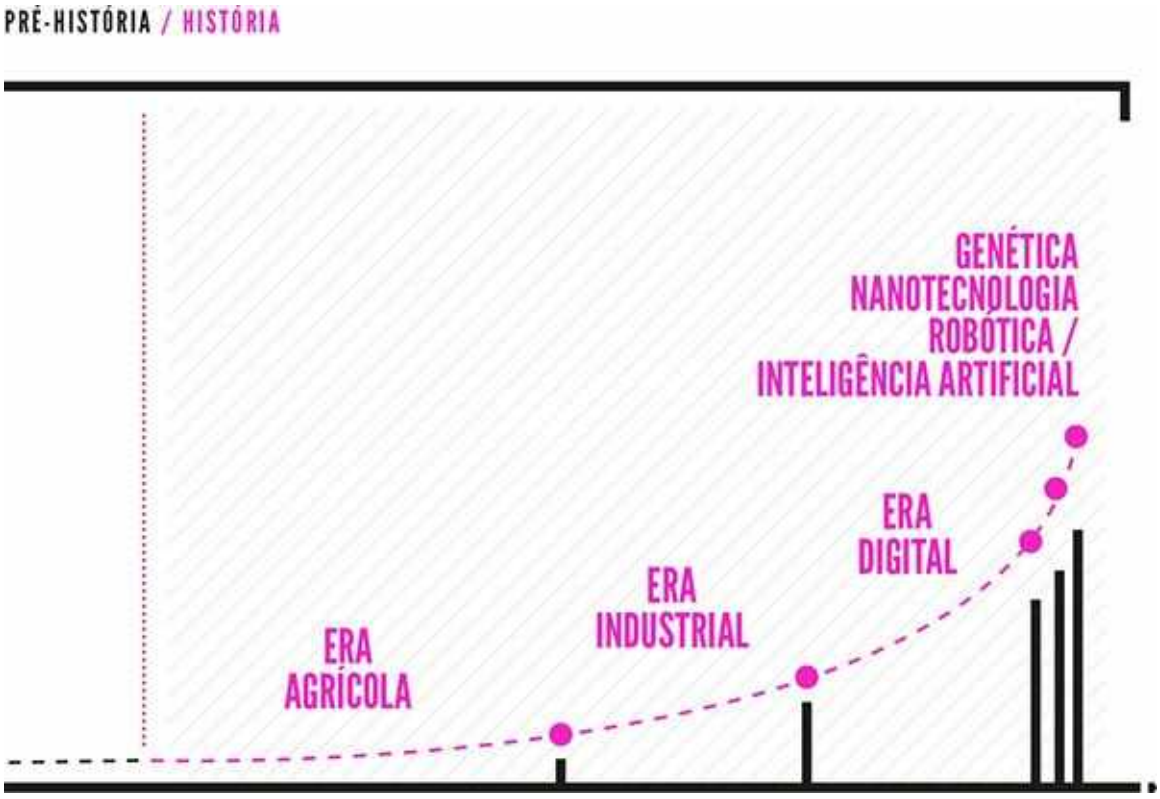
UM MASHUP DE TOFFLER E KURZWEIL.
OU: AS SEIS REVOLUÇÕES

Numa leitura absolutamente autoral, uni dois mundos. Juntei duas curvas.

Agrícola, Industrial e Digital.

E depois delas: Genética, Nanotecnologia e Robótica/Inteligência Artificial.

A partir desse olhar, o gráfico que você viu no início deste livro poderia ser reproduzido, na verdade, assim:



Portanto: se você acha que exagero quando digo que o trabalho e as empresas vão mudar drasticamente nos próximos anos, e você vê sentido nas ideias de Kurzweil, é melhor se preparar.

Esse novo período que está por vir afetará triplamente todos os níveis da sociedade – empresas, empregos, família, educação, tudo.

Como comentamos: Kurzweil acredita que essas revoluções estarão estabelecidas até o ano de 2029, mas que já começaremos a sentir os seus efeitos bem antes disso.

OBSOLESCÊNCIA OU SOBREVIVÊNCIA

Estamos passando por uma mudança de era.

O pensamento industrial dá lugar ao digital.

Fazer essa transição é questão de sobrevivência.

Se não a fizermos bem – e logo – seremos soterrados pelas próximas ondas que vêm a seguir.

Porque, em breve, até mesmo o *mindset* Digital ficará obsoleto.

Triplamente obsoleto.

Se você não se adaptar como indivíduo e como profissional, a sua frustração será enorme.

Se a sua empresa não entender e absorver esse novo contexto, ela também provavelmente não sobreviverá.

Não há mais espaço para o pensamento linear, segmentado, repetitivo e previsível.

O QUE FAZER, ENTÃO?

Primeiro passo: abandonar definitivamente os conceitos industriais.

Introjetar a lógica não linear, conectada, multidisciplinar e exponencialmente imprevisível.

Quem não aproveitar esse período para fazer a troca de chip – do Industrial para o Digital – não conseguirá fazer a outra troca mais adiante.

O *gap* entre o industrial e o GNR será abissal.

A ASCENSÃO DA REDE DISTRIBUÍDA

Com um novo *mindset*, veremos o fim das empresas e dos empregos como conhecemos.

É o início de um período onde vamos aprender a desaprender para reaprender.

É o novo nível de consciência que toma o seu espaço.

É a hierarquia sendo derretida.

É a interdependência promovendo lideranças circunstanciais e rotativas.

É o propósito como líder invisível.

É a autonomia permitindo horizontes maiores.

É o empoderamento sendo percebido pelos indivíduos.

É a redenção das redes distribuídas.

ENTENDENDO REDES DISTRIBUÍDAS

Na década de 60, o mundo vivia intensamente a Guerra Fria. Num mundo preto ou branco, sem *dégradé*, você tinha que escolher o seu lado. Ou fechava com os capitalistas dos EUA, ou se aproximava dos socialistas da União Soviética.

Nessa época, ambas superpotências contavam com poderosos arsenais nucleares. Ninguém sabia ao certo onde poderiam estar posicionados mísseis intercontinentais com ogivas atômicas.

A falta de diplomacia entre os dois reforçava o medo. E o medo reforçava o armamentismo. Que reforçava novamente o medo.

Havia uma certeza: o ataque de um causaria a reação do outro. E uma incerteza: essa agressão mútua seria capaz de provocar uma tragédia apocalíptica?

Pelo sim, pelo não, monitorar o outro lado da trincheira era, literalmente, questão de sobrevivência.

Numa dessas incursões, aviões americanos sobrevoaram secretamente Cuba. E fotografaram o que pareciam ser quarenta silos com mísseis nucleares (o que fazia sentido, já que os EUA tinham instalado no ano anterior armamentos similares na Grã-Bretanha, Turquia e Itália, incomodando o primeiro-ministro russo, Nikita Kruschev).

Cuba, como todos sabem, fica a menos de 150 km da Flórida.

E aí, Kennedy? O que fazer?

DIAGRAMA DE PAUL BARAN

Uma das primeiras medidas do governo americano foi se preparar para um ataque iminente.

O que aconteceria com as informações da inteligência americana, se um míssel atingisse os principais quartéis generais americanos?

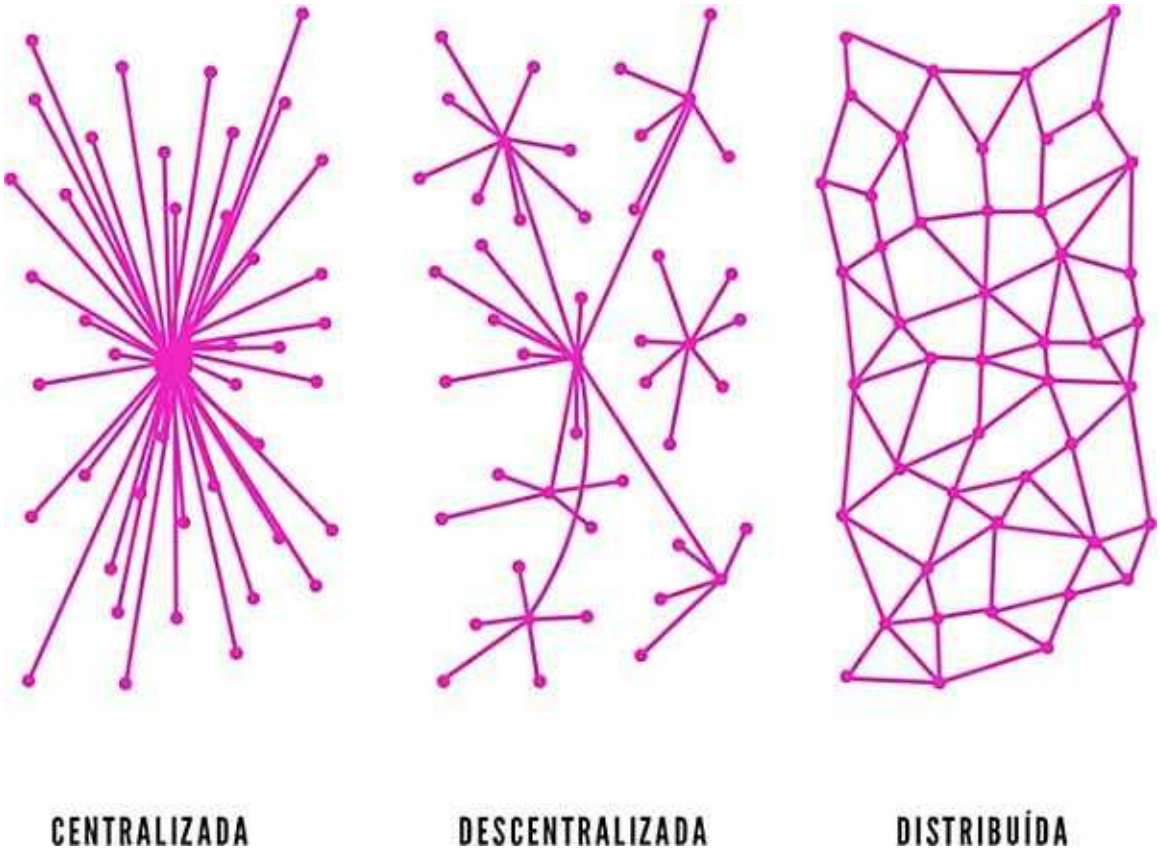
Paul Baran tinha a solução.

Polonês radicado nos EUA, Baran trabalhava para a RAND Corporation – centro de pesquisas que abastecia as Forças Armadas Americanas.

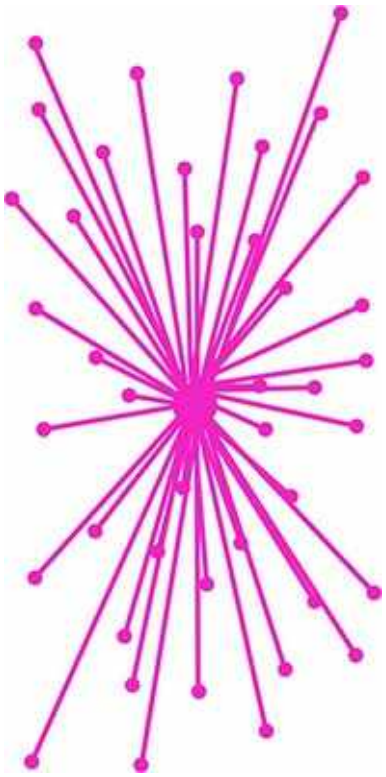
Baran tinha uma alta capacidade de abstração. E foi justamente dessa perícia que nasceu o Diagrama de Baran.

TIPOS DE REDE

Veja o diagrama abaixo. Nele, você pode observar três tipos de redes completamente diferentes.



A CENTRALIZADA



A primeira é um modelo centralizado. Do coração da rede sai um nó e a ele estão conectados todos os outros nós.

É uma bela representação do modelo um-para-muitos.

Exemplo: a informação que sai de um interlocutor e chega da mesma forma para todos os ouvintes (como a televisão).

Outro exemplo: as estruturas totalitárias (sejam elas reinos, governos ou empresas).

Um déspota que detém todo o poder – e os demais, que se reportam a ele.

***

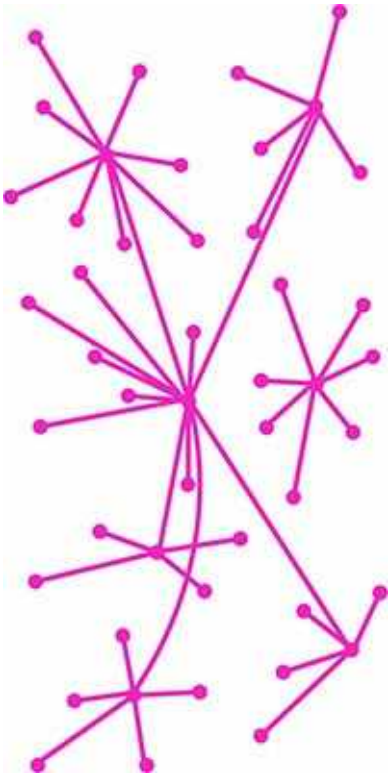
Nesse tipo de rede, o fluxo costuma ser unidirecional, do centro para os nós periféricos.

É o caso da mídia de massa tradicional (citada acima) – que emite a mensagem mas não tem condições de recebê-la de volta de maneira orgânica.

***

É interessante perceber que, mesmo se o fluxo for contrário (dos nós para o centro), há um fator curioso: dois nós periféricos só conseguem interagir se passarem, necessariamente, pelo coração da rede.

A DESCENTRALIZADA



A segunda é um modelo descentralizado. Onde há dois tipos de ligações.

1) Ou os nós periféricos se conectam a subestações, e estas ao polo central.

2) Ou eles seguem a lógica anterior, e se unem diretamente ao centro.

Esta é a representação da grande maioria das estruturas da sociedade moderna.

A analogia é imediata com uma empresa departamentalizada – com presidente, diretores, gerentes e subalternos.

***

Também é fácil entender como se dá o fluxo de informação. Teoricamente, ele ganha agilidade quando os nós da periferia querem interagir entre si ou diretamente com a sua subestação, já que as distâncias diminuem. Mas, na prática, o que acontece na maioria dos casos é que a gestão altamente hierarquizada (com a necessidade de aprovação dos altos escalões, que têm poder de veto) faz com que essas interações da periferia sejam pouco relevantes.

Você lembra do gargalo do comando-controle? Pois aí está ele novamente.

Se analisarmos o sistema como um todo, percebemos que ele fica burocratizado, já que é preciso vencer muitos nós para a maioria das interações de nós periféricos.

***

Augusto de Franco, em seu livro *Hierarquia*, nos lembra que não apenas empresas, mas escolas, famílias, governos e unidades militares também podem ser considerados organismos com estruturas hierárquicas semelhantes ao organograma clássico.

A DISTRIBUÍDA

A terceira é um modelo distribuído.

Aqui, todos os nós estão conectados.

O próprio diagrama, por melhor que seja representado, não consegue ser fiel às conexões que acontecem entre todos os pontos.

Imagine: seriam tantas linhas que não conseguiríamos enxergar o desenho.

Mas o fato é que, no distribuído, o ponto central se dilui e passa a ser apenas mais um.

E a interação entre os nós é muito mais ágil, já que é feita diretamente entre quaisquer dois participantes da rede.

Esse tipo de organismo aumenta sensivelmente o sentido de horizontalização e pode ser percebido em vários movimentos pós-revolução digital.

REPARE

O Diagrama de Baran, por si só, já é uma aula sobre conectividade.

Mas quando analisamos com mais atenção e reparamos que os nós estão nos mesmos lugares nas três figuras, percebemos que a mensagem é mais profunda.

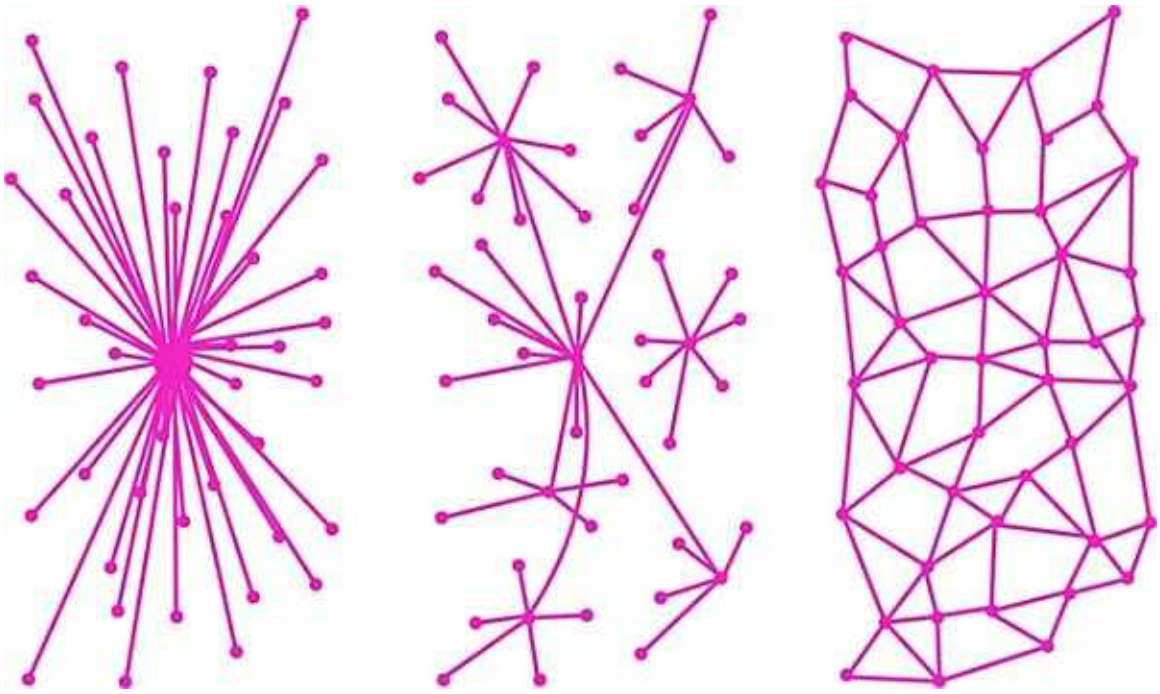
E essa grande mensagem é: talvez, em vez de focar na mudança dos nós da sociedade, tenhamos que atentar para novas conexões.

Assim, criamos novas possibilidades de interações entre os pontos.

E, automaticamente, criamos uma nova hierarquia em todos os níveis.

Sem mudar nada individualmente, podemos mudar completamente o todo.

Sem mudar nada, podemos mudar tudo.



DISTRIBUIÇÃO E SUSTENTABILIDADE

Em vários níveis, a rede distribuída é também a mais sustentável, pois a perda de qualquer nó não compromete a rede.

Repare: na estrutura centralizada, ao eliminarmos o nó central, toda a rede se desfaz.

Na rede descentralizada, subestações podem se desplugar do nó central e se manter por conta – aumentando a sobrevivência de, pelo menos, parte da rede.

Mas na distribuída, e somente nela, você pode eliminar qualquer nó que ela continua com seus fluxos de interação intactos.

***

O mesmo acontece se você quiser adicionar um nó.

Dependendo de onde ele for posicionado, as redes centralizadas e descentralizadas precisam rebolar para que tudo funcione perfeitamente.

Já a distribuída é mais flexível, e absorve organicamente novas

conexões.

É uma estrutura com a API aberta para novos entrantes.

PAUL BARAN SABIA DISSO

E mostrou que as centrais de inteligência deveriam armazenar as suas informações em redes distribuídas.

Cada nó ficaria responsável por uma pequena parte do todo.

E ela poderia ser duplicada num outro nó, como backup.

Assim, se um míssel eliminasse um desses pontos, a rede não ficaria comprometida.

O PAPEL DO EMPREENDEDOR E DAS EMPRESAS DENTRO DESSE CONTEXTO INEXORÁVEL

A força da inteligência coletiva e da rede distribuída é avassaladora. Um *tsunami* que vai desmontar os sistemas hierárquicos e redesenhar o capitalismo que temos hoje.

Dentro desse contexto, o empreendedor e a sua empresa ganham um novo papel: o de ajudarem na transição.

O de horizontalizarem a rede.

A partir de agora, empresas devem assumir, além de todas as responsabilidades que já têm, a condição de incubadoras de empreendedores.

Da porta para fora, elas podem manter o seu *core*.

Mas da porta para dentro, elas necessariamente assumem também o papel de escolas de empreendedorismo.

Tudo dentro do princípio máximo da revolução pós-internet: o ganha-ganha.

Ninguém precisa perder para todo mundo ganhar.

INCUBADORAS DE EMPREENDEDORES

Como empreendedor, quero que as pessoas que me cercam trabalhem comigo, não para mim.

Quero que elas se percebam empoderadas e assumam a responsabilidade absoluta sobre as suas atividades profissionais.

Quero que elas sejam empreendedoras, livres e que convivamos numa rede distribuída, sem patrões ou subalternos.

Mas a verdade é que a educação que recebemos não permite isso. Desde cedo, ouvimos que há os que mandam e os que obedecem. Há os que lideram e os liderados.

Uma falácia bastante conveniente para os que pretendem se perpetuar no poder.

Contrariando isso, decidimos reunir todas as nossas lideranças de todos os nossos organismos profissionais para cocriarmos um sistema que desse mentoria empreendedora às pessoas que trabalham conosco.

Um plano que transformaria uma rede hierarquizada numa rede distribuída.

Na minha modesta opinião, esse sistema é uma das soluções mais interessantes que já vi em termos de gestão fluida.

Em algum nível, acho que ele é bastante revolucionário.

Mas que, infelizmente, ficará de fora deste livro.

COMO ASSIM?

Bom, antes de mais nada, preciso desabafar: esse é o grande motivo pelo qual eu demorei tanto a publicar o VLEF.

Veja bem: nosso plano de horizontalização é uma perspectiva corajosa.

Da porta para dentro, há muitas conversas de como podemos abordar esse assunto da porta para fora.

Há quem acredite que a gente precise primeiro experimentá-la por

algum tempo – para, só então, compartilhá-la.

Pertenço a uma rede horizontal, e preciso respeitar as decisões que tomamos em grupo.

Como você pode perceber: a minha vontade maior é de dividir isso com todos.

Mas é justamente esse o efeito colateral de desmontar uma hierarquia: decisões importantes nunca podem ser individualistas ou autoritárias.

***

Depois de muitas negociações – principalmente de negociações comigo mesmo – eu decidi deixar esse assunto de fora. Ficará para o próximo livro (e para conversas ao vivo com os amigos mais próximos).

E se você está sofrendo com curiosidade, pode ter certeza: eu estou sofrendo muito mais com o meu silêncio.

QUER MEDIR?
ÍNDICE DE DISTRIBUIÇÃO DE REDES

Se você gosta de medições mais precisas, existe até uma fórmula para saber se a sua hierarquia está muito centralizada ou se está bem distribuída.

I = (C - D). C/E

Sendo:

I: Índice de distribuição

C: Número de conexões

D: Número de nós desconectados com a eliminação do nó mais conectado (sem contar este último)

E: Número de conexões eliminadas com a eliminação do nó mais conectado.

MAS POR QUE DIVIDIR COM OS OUTROS O QUE EU CONQUISTEI COM TANTO SUOR? LÓGICA DA ESCASSEZ VS. LÓGICA DA ABUNDÂNCIA

Não faz muito tempo que aprendi, com o mestre Oswaldo Oliveira, que fomos educados dentro da Lógica da Escassez.

Ela está calcada numa premissa simples: *não há recursos para todos.*

Quando acreditamos que não há recursos para todos, é natural concluir: *se não há para todos, vai faltar para alguém. Se eu quero ter recursos, então vou competir para que falte para os outros – não para mim.*

E é daí que nasce a competição. Mais que isso: nasce também o estoque de excedente de recursos. Porque se eu acredito que *não há para todos, é melhor que eu tenha uma reserva para os dias difíceis.*

O que acontece então? Com menos recursos circulando no sistema, a profecia se autoprofetiza. De fato: quando as pessoas competem e estocam, não há para todos. E a pessoa que levantou essa premissa, lá no início, estufa o peito e diz:

Eu falei.

O que ela não se dá conta é que foi justamente a sua crença que redundou em verdade.

Quanto mais escassez no sistema, mais competição, mais estoque e mais medo. E isso vira um loop infinito.

Acho que podemos concordar que moldamos nossa sociedade, nossas escolas, nossas faculdades, nossas empresas, nossas economias, nossas carreiras, e nossas verdades a partir disso.

O sol não brilha para todos.

Será?

POR QUE ACREDITAMOS NA LÓGICA DA ESCASSEZ?

Existem muitos motivos.

Um dos principais, sem dúvida, é o contexto histórico do Século XX.

Quando lembro de meus avós, me dou conta de que eles viram com os próprios olhos as duas grandes guerras – coisas que só acompanhei por livros, documentários e em filmes de *Hollywood*.

Em épocas assim, como bem se sabe, os recursos realmente ficam escassos.

Consigo imaginar meus avós conversando com meus pais, ainda crianças.

Meu filho: poupe, junte, economize. Eu vivi na época da guerra e não estava preparado. Tenha sempre um pouco guardado por segurança.

***

Foi uma lição amorosa e bem-intencionada. E que fazia sentido naquele contexto.

Ainda mais porque meus pais cresceram num mundo dividido entre EUA e União Soviética. Cresceram na iminência de uma Terceira Guerra Mundial.

É natural que eles tenham visto sabedoria nas palavras dos meus avós.

Mas como estamos passando por uma mudança de era, esse contexto ficou para trás.

É hora do desapego.

***

Há outro fator importante, que é a amígdala.

A amígdala é uma parte do nosso sistema límbico (resultado da junção do cérebro reptiliano e o límbico) e que serve como alerta.

Segundo estudos da Universidade da Califórnia/San Diego, nós somos bombardeados ao equivalente a 34 gigabytes de informação por dia. Para você ter uma ideia, isso seria suficiente para lotar o HD de um laptop em menos de uma semana.

Através da internet, e-mail, televisão – e muito mais – uma pessoa recebe diariamente mais de 100.000 palavras (o que nos demandaria uma impossível velocidade de processamento de 23 palavras por segundo ao longo de doze horas).

Entretanto, é óbvio que as pessoas não conseguem manejar tudo isso. Esse número é apenas uma estimativa do quanto nossos olhos e ouvidos absorvem numa jornada diária.

Se adicionarmos imagens, vídeos e jogos, chegamos nos tais 34 gigabytes de informação.

E aí, como saber o que é útil e o que é porcaria?

Para isso serve a amígdala.

***

Na hierarquia de informações, não há nenhuma que seja mais importante do que aquelas que perpetuem a nossa própria sobrevivência. E, sabendo disso, a amígdala divide a nossa atenção em (pelo menos) dois grandes grupos.

As que *temos que ler/ver agora* e as que *temos que ler/ver depois*.

Um exemplo simples: se você abrir uma revista, e na página da esquerda disser *Brasil vence olimpíada de matemática*, enquanto na direita trouxer *Jogador de futebol assassina a namorada*, qual você leria primeiro?

Aposto que a segunda.

Porque a segunda traz uma informação que será importante (aos olhos da amígdala) para a nossa sobrevivência.

Peter Diamandis, em *Abundância – O futuro é melhor do que você imagina*, explica bem que a mídia (por ter todo o seu modelo de negócio calcado em audiência), naturalmente vai publicar e veicular o que chama mais atenção.

E, não por acaso, temos tantos programas sensacionalistas na grade diária da TV. Não por acaso, temos tanta repercussão de crimes nas redes sociais.

A língua inglesa tem até uma expressão para isso: *what bleeds, leads (o que sangra, circula/vende mais).*

Portanto, a amígdala vai estar sempre ali, avisando você, de que *não*

há para todos, que você deve competir, que você deve estocar.

Cuidado. Ela pode ser tão bem-intencionada quanto a sua vó. Mas, ainda assim, estar errada.

E AS EMPRESAS, COMO ENTRAM NESSA HISTÓRIA TODA?

Assim como meus pais, milhares de empresários e gestores administraram suas companhias achando que o correto era seguir a Lógica da Escassez.

Porque, se os recursos são limitados, é importante:

A) Garantir a minha parcela desses recursos, que serão meus e apenas meus. Não vou compartilhar com ninguém.

B) Investir parte desses recursos para minha sobrevivência, no meu dia a dia.

C) Estocar a outra parte, para um momento de crise.

Se você já liderou uma empresa, um departamento, um grupo de pessoas, seja honesto consigo mesmo. Você não pensava desse jeito?

Me arrisco a dizer que sim.

Mas, como vimos anteriormente, isso não é culpa sua. Não é culpa nossa. É culpa da educação que recebemos por mais de uma década.

Portanto, você pode mudar.

CRIE UM AMBIENTE DE ABUNDÂNCIA

A Lógica da Abundância parte do sentido contrário. A premissa base é:

Há recursos para todos.

Portanto, não precisamos ter medo. Precisamos ter confiança.

Precisamos, acima de tudo, fazer. Assim, as coisas darão certo.

Quando você troca o medo pela confiança, coisas maravilhosas surgem espontaneamente do sistema.

Porque, se você acredita que há recursos para todos, você para de competir – e começa a colaborar, dividir.

Você deixa de estocar – e coloca o seu excedente para servir aos demais.

Mais nutrido, o sistema também se autoprofetiza (mas para o outro lado). E a pessoa, que lá no início falou em voz alta *Sim, existe para todos*, agora diz:

Eu falei.

Com mais recursos fluindo, o loop de *feedback* positivo ganha cada vez mais força. A roda gira para o outro lado. E um novo jeito de ver o mundo nasce.

***

Para você, tudo isso pode soar como ficção.

Mas não são poucas as pessoas e as empresas que já operam assim.

Inclusive, são as que mais admiro.

***

Agora, para isso acontecer, uma coisa deve ser deixada de lado. O medo.

MEDO? EU?
EU NÃO TENHO MEDO

A essa altura, empreendedores e gestores mais tradicionais costumam ficar confusos.

E da confusão, surge o medo.

O mesmo medo da Lógica da Escassez.

Do medo, vem a agressividade, a negação, a invalidação de argumentos diferentes.

Se você está tomado por algum desses sentimentos, peço que você volte à postura que decidiu ter quando começou a ler este livro.

Foco no aprendizado.

Pense: o que posso tirar disso tudo que me faça uma pessoa melhor?

TODA EMPRESA PODE SER UM AMBIENTE DE ABUNDÂNCIA

Se a sua empresa é um organismo que se sustenta na Lógica da Escassez, e você deseja mudar, saiba que é possível uma transição.

Ela, obviamente, não é simples. Porque as empresas, em geral, agem a partir do medo.

Medo da concorrência.

Medo do mercado.

Medo da globalização.

Medo do fracasso.

Se você quer ser mais abundante, enfrente o medo e dê espaço para a confiança.

Só assim você será capaz de mudar.

DO QUE VOCÊ VAI ABRIR MÃO?

Você já deve ter ouvido falar desse jogo, que é uma boa metáfora para este momento de reflexão.

Duas pessoas são convidadas a participar de um desafio (muito conhecido na disciplina de Teoria dos Jogos).

Cada uma está numa sala diferente, sem nenhum tipo de comunicação.

As duas pessoas recebem as mesmas instruções do organizador.

Você acaba de ganhar US$ 1.000,00. Na sala ao lado, uma outra

pessoa, que você não conhece, também recebeu o mesmo valor.

Vocês têm duas opções: devolver US$ 500,00 para mim, ou ficar com todo o dinheiro.

Se os dois devolverem os US$ 500,00, cada um pode ficar com US$ 500,00 restantes.

Agora, se você devolver o dinheiro, e o outro não, o desconhecido ficará com tudo: os US$ 2.000,00.

O mesmo acontece no inverso: se ele devolver e você não, os US$ 2.000,00 ficam todinhos para você.

E se nenhum dos dois devolver, os dois terão que, além de me entregar os US$ 1.000,00 que vocês têm em mãos, ainda pagar uma multa de mais US$ 1.000,00.

Topa participar?

NOVAMENTE, A PERGUNTA: DO QUE VOCÊ VAI ABRIR MÃO?

Para que a Lógica da Abundância dê certo, você precisa dar o primeiro passo.

Essa é a prova de que você está realmente comprometido em enfrentar o seu medo.

Dar um primeiro passo não é dar todos os passos de uma só vez.

Eu mesmo, admito: ainda tenho os meus medos. Mas não tive receio de começar o movimento.

Considero que, na comparação com a grande maioria das empresas, temos muitas coisas bastante avançadas nesse sentido.

A verdade é: se você não abrir mão de nada, significa que você quer uma relação ganha-perde. Quer que os outros compartilhem recursos com você, mas não quer compartilhar nada com os outros.

Pensando assim, o sistema nunca será sustentável e vai ruir.

Lembra quando falamos de cultura? Quem inspira? Quem risca o fósforo?

É você.

Muita gente prega um discurso da Abundância e age com a Lógica

da Escassez.

Assim, o sistema falha e ele pode dizer, do alto da sua sabedoria:

Eu falei que isso não daria certo.

Como no jogo da página anterior, você não pode ficar com o dinheiro. A generosidade sempre começa de algum lugar.

Mesmo que seu estômago embrulhe, e você corra o risco de perder tudo, a Abundância só surge se você disser:

Aqui, tome de volta os US$ 500,00.

Dê o primeiro passo. E veja como tudo pode ser diferente.

Com mais confiança, dê mais um.

E mais um.

E mais um.

Quando você perceber, já estará longe nessa nova caminhada.

A profecia se autorrealiza para todos. Basta a gente querer que ela aconteça.

VAMOS LÁ:
DO QUE VOCÊ VAI ABRIR MÃO?

Ação gera ação.

Alguém tem que começar. E esse alguém é você.

Você pretende abrir mão de poder?

De dinheiro?

De controle?

De hierarquia?

De tudo isso junto?

Eu fui uma pessoa que decidi abrir mão de todas as coisas listadas acima. Joguei-as no sistema e estimulei que circulassem.

Tentei, com isso, ajudar a criar um organismo mais abundante.

Apesar de estarmos experimentando muita coisa empiricamente, é nítido que está dando bons resultados.

E, como falei: acho que existe muita coisa que ainda podemos melhorar.

Esse experimento que estamos fazendo não é perfeito. Todos nós,

diariamente, enfrentamos nossos pensamentos automáticos.

Mas se todo VLEF começa pela inspiração, quem sabe essa página não ajuda você nesse sentido?

MAS EU OLHO AO REDOR
E VEJO O MUNDO CADA VEZ PIOR

Cuidado com a amígdala.

Peter Diamandis, no mesmo *Abundância*, explica que vivemos a melhor época de todos os tempos em quase todos os parâmetros.

Nunca a expectativa de vida foi tão longa, nunca vivemos uma era com tão pouca violência, nunca a informação esteve tão democratizada.

É claro que existem desafios. Mas perto dos escárnios do passado, nós temos muitos motivos para comemorar.

Administre a sua amígdala. Ou você deixará de ver a metade cheia do copo.

A mudança só é possível com otimismo.

UMA MUDANÇA QUE SE FAZ EM CONTA-GOTAS

Não sou radical. Acredito que a mudança se faz aos poucos, de forma que todos se sintam seguros.

Nós estamos tornando nossos organismos mais abundantes numa transição constante, transparente e convicta.

Mas ela, definitivamente, não está 100% decretada.

Como uma ciência em construção, tudo ainda é muito novo.

A mudança, por enquanto, é tímida.

Mas, quanto mais essa ideia inspira outras pessoas, mais convicção tenho de que ela possui potencial de mudar o mundo.

Toda revolução começa por uma microrrevolução.

COMO SE CRIA UMA MICRORREVOLUÇÃO? ATRAVÉS DO EFEITO DOMINÓ

Em 1983, Lorne Whitehead publicou no *American Jounal of Physics* uma descoberta aparentemente inútil. Mas perfeita para o nosso contexto.

Segundo Whitehead, um dominó seria capaz de derrubar outro dominó cinquenta por cento maior.

Apesar de fazer sentido, o *insight* não ganhou a repercussão esperada.

Até que, em 2001, um físico do *San Francisco Exploratorium* reproduziu a teoria de Whitehead enfileirando oito dominós, cada um cinquenta por cento maior que o anterior.

A primeira peça tinha míseros cinco centímetros. O último, quase um metro.

E deu certo.

***

Olhe apenas para o próximo quadrado.

Posicione o primeiro dominó.

E mire, com convicção, numa peça cinquenta por cento maior.

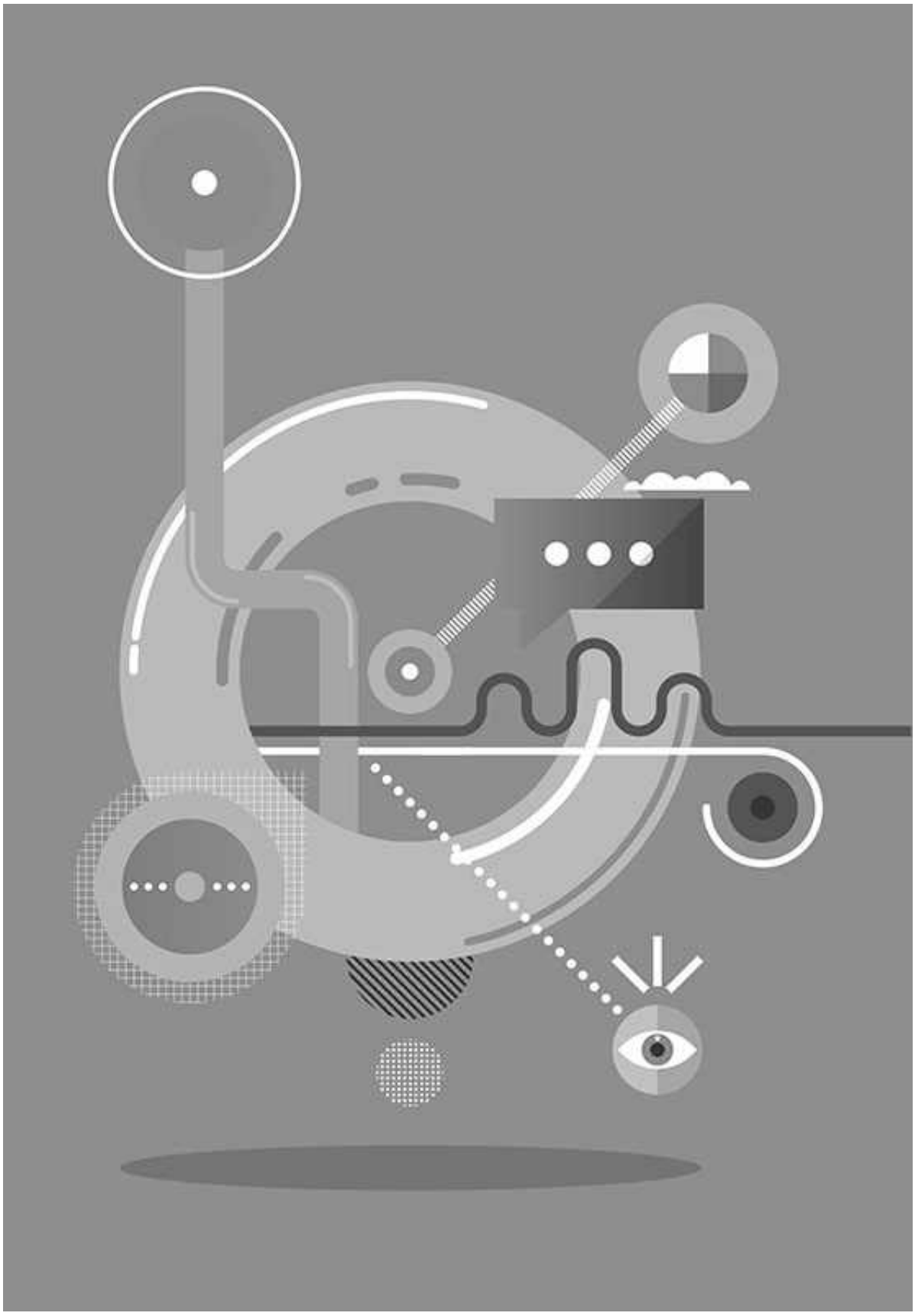
Se ela balançar, boas notícias. Você está prestes a chegar na lua.



E SE NADA DISSO CONVENCE VOCÊ, TUDO BEM.
ISSO CONTINUA FAZENDO
MUITO SENTIDO PARA A GENTE

Não pretendo obrigar ninguém a concordar comigo.
Mas espero que tenha conseguido causar, em algum nível, reflexões.
Não tenho certeza de nada.
Mas não estou acomodado.
Estou tentando, apesar das limitações.
Estou tentando.
Estou tentando ajudar o mundo a ser um lugar mais criativo, subversivo, sensível e do bem.

PS:
O DESIGNER DESTE LIVRO
PEDIU DEMISSÃO APÓS A
LEITURA DO TEXTO.



ETERNAMENTE GRATO

Gostaria de fazer um agradecimento especial às duas maiores referências profissionais que tive na vida: meu pai e minha mãe.

Sim: por mais clichê que seja, eu não posso terminar este livro sem esse adendo.

Sempre admirei ambos pela forma como construíram suas vidas, apesar de trajetórias diferentes.

Meu pai é engenheiro, consultor e investiu pesado na carreira. Viajou muito, estudou pacas, morou longe dos filhos com frequência. Ganhou respeito de figurões e ajudou a trocar o nosso patamar socioeconômico. Quando nasci, éramos uma família de classe média-baixa. Quando saí de casa, meus pais viviam com conforto e podiam se dar alguns luxos.

Além da eterna gratidão como filho, tirei pelo menos duas lições importantes. A de amar o que se faz. E de respeitar quem dá duro para ter uma vida melhor.

Minha mãe tem outra história. Professora, ela dedicou a carreira para atender escolas públicas em bairros de baixa renda. Os relatos eram muitos: armas, drogas, violência familiar, gravidez precoce. Se vê-la trabalhar com educação já era algo admirável para mim, vê-la trabalhar dentro dessas condições era ainda mais encantador. O impacto positivo e a capacidade transformadora que ela conseguia com o seu trabalho foi inspirador – e determinante para dedicar a minha energia a uma atividade que fosse vetor de mudança.

Não sei como isso aconteceu exatamente, mas é muito fácil me enxergar como um subproduto desse ambiente familiar. Na minha casa, a paixão pelo que se faz, as recompensas financeiras e o impacto positivo sempre conviveram em harmonia. E foi justamente isso que eu busquei como empreendedor.

Ao ver os meus pais como pessoas que encontraram sentido naquilo que faziam (fosse oferecer uma vida melhor aos filhos, fosse mudar a realidade de pessoas de baixa renda), o trabalho ganhou uma aura nobre.

Meus pais sempre foram grandes incentivadores das minhas loucuras. E, talvez não por coincidência, eu os veja como meus dois

grandes exemplos profissionais.

Sou muito orgulhoso do legado que estou deixando.

Mas o meu legado só existe pelo legado de vocês.

Tudo o que fiz é fruto do amor e da educação que recebi.

Vocês foram a minha rede.

BIBLIOGRAFIA

ANDERSON, Chris. *Makers: A nova revolução industrial.* Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2013.
ANDERSON, Chris. *A cauda longa: por que é que o futuro dos negócios é vender menos de mais produtos.* Lisboa: Actual, 2007
ARDEN, Paul. *Não basta ser bom, é preciso querer ser bom*. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2011.
ARDEN, Paul. *Tudo o que você pensa, pense ao contrário.* Rio de Janeiro: Intrínseca, 2008.
BAUMAN, Zygmunt. *Modernidade líquida.* Rio de Janeiro: Zahar, 2001
BELSKY, Scott. *A ideia é boa. E agora?* São Paulo: Saraiva, 2012.
BROWN, Brené. *The Power Of Vulnerability: Teachings On Authencity, Connection and Courage*. [Internet]. Audiobook provided by Sounds True. Presented by Audible.com. Disponível em: https://itunes.apple.com/us/audiobook/power-vulnerabilityteachings/id653836450.
COLLIN, Catherine; BENSON, Nigel; GINSBURG, Joannah; GRAND, Voula; LAZYAN, Merrian; & WEEKS, Marcus. *O livro da psicologia.* São Paulo: Globo Livros, 2012.
DIAMANDIS, Peter H., & KOTLER, Steven. *Abundância: o futuro é melhor do que você imagina.* São Paulo: HSM Editora, 2012.
DUHIGG, Charles. *O poder do hábito.* Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2012.
DURANT, John. *The Paleo Manifesto.* New York: Penguin Random House, 2013.
FRANCO, Augusto. *Hierarquia: A Matrix realmente existe*. São Paulo: Editora Carthago, 2013.
GLADWELL, Malcolm. *Outliers: fora de série. Descubra por que algumas pessoas têm sucesso e outras não.* Rio de Janeiro: Editora Sextante, 2008
GRAVATÁ, André; PIZA, Camila; MAYUMI, Carla; SHIMAHARA, Eduardo. *A volta ao mundo em 13 escolas.* São Paulo: *Fundação Telefónica, 2013.*
GRAY, Dave; BROWN, Sunni; & MACANUFO, James. *Gamestorming - Jogos corporativos para mudar, inovar e quebrar regras.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2012.
GREINER, Larrt E. *Evolution and Revolution as Organizations Grow.* Marshall School of Business, University of Southern California, Los Angeles, USA, 1972.
GUILLEBEAU, Chris. *A startup de $100. Abra o negócio dos seus sonhos e reinvente sua forma de ganhar a vida.* São Paulo: Editora Saraiva, 2013.
HATCH, Mark. *The Maker Movement Manifesto: Rules for Innovation in the New World of Crafters, Hackers and Tinkerers.* San Francisco: McGraw-Hill, 2014.
HERZBERG, Frederick. *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review. Janeiro/Fevereiro, 1968.
HOCK, Dee. *Nascimento da Era Caórdica*. São Paulo: Cultrix, 2000.
JURAN, Joseph M. & DE FEO, Joseph A. *Juran's Quality Handbook.* New York. McGraw-Hill. 1988.
HORTA, Maurício. *O lado bom dos seus problemas. Defeitos podem ser suas maiores virtudes. Entenda o porquê.* São Paulo: Editora Abril, 2013.
KELLER, Gary & PAPASAN, Jay. *A única coisa – o foco pode trazer resultados extraordinários para sua vida*. São Paulo: Novo Século, 2013.
KELLY, Kevin. *Para onde nos leva a tecnologia.* Porto Alegre: Bookman Companhia Editora, 2012.
KOCH, Richard. *O princípio 80/20 – os segredos para conseguir mais com menos nos negócios e na vida.* Belo Horizonte: Gutenberg, 2015
KROGERUS, Mikael; & TSCHÄPPELER, Roman. *O livro da decisão.* Rio de Janeiro: Best Business, 2017.
KRZNARIC, Roman. *Como encontrar o trabalho da sua vida.* Rio de Janeiro: Editora Objetiva/ The School of Life, 2012.

KURZWEIL, Ray. *A era das máquinas espirituais.* São Paulo: Aleph, 2007.
KURZWEIL, Ray. *The Singularity Is Near.* New York: Penguin Books, 2005.
LEVITT, Steven D,; & DUBNER, Stephen J. *Freakonomics. O lado oculto e inesperado de tudo que nos afeta.* Rio de Janeiro: Elsevier Editora, 2007.
LIST, John & GNEEZY, Uri. *The Why Axis: Hidden Motives and the Undiscovered Economics of Everyday Life.* London: Random House Business Books, 2013.
MALONE, Thomas W. *The Future Of Work. How The New Order Of Business Will Shape Your Organisation Your Management Style, And Your Life.* Boston: Harvard Business School Publishing, 2004.
MILGRAM, Stanley. *Behavioral Study Of Obedience*. Journal Of Abnormal And Social Psychology, Vol. 67., 1963. Páginas 371-378.
MILGRAM, Stanley. *Obediência à autoridade*. São Paulo: Francisco Alves, 1983.
OSTERWALDER, Alexander; & PIGNEUR, Yves. *Business Model Generation.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
PINK, Daniel. *Motivação 3.0: os novos fatores motivacionais que buscam tanto a realização pessoal quanto profissional.* Rio de Janeiro: Alta Books, 2010.
PISTONO, Federico. *Robots Will Steal Your Job, But That's OK. How to Survive The Economic Collapse And Be Happy.* Leipzig: Amazon Distribution, 2012.
RIES, Eric. *A startup enxuta – Como os empreendedores atuais utilizam a inovação contínua para criar empresas extremamente bem-sucedidas.* São Paulo: Leya, 2011.
REIMAN, Joey. *Propósito. Por que ele engaja colaboradores, constrói marcas fortes e empresas poderosas.* São Paulo: HSM Editora, 2013.
ROBINSON, Sir Ken. *Libertando o poder criativo.* São Paulo: HSM Editora, 2012.
SARASVATHY, Saras. *Effectuation: Elements of Entrepreneurial Expertise.* Cheltenham: Edgar Elgar Publishing, 2008.
SINEK, Simon. *Líderes se servem por último.* Barueri: HSM Editora, 2016.
SINEK, Simon. *Por quê? Como motivar pessoas e equipes a agir.* São Paulo: Editora Saraiva, 2012.
SIVERS, Derek. *My O'Reilly Blog* [Internet]. 16/08/2005. Disponível em: http://archive.oreilly.com/pub/post/ideas_are_just_a_multiplier_of.html.
TOFFLER, Alvin. *A terceira onda.* Rio de Janeiro: Record, 1981.
TROMBLEY, Stephen. *50 pensadores que formaram o mundo moderno. Perfis de 50 filósofos, cientistas, teóricos políticos e sociais e líderes espirituais marcantes cujas ideias definiram a época em que vivemos.* Rio de Janeiro: Grupo Leya, 2014.
VIANNA, Ysmar; VIANNA, Maurício; MEDINA, Bruno; & TANAKA, Samara. *Gamefication, Inc.*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2014.
WATER.CC. *The Bottom Billion And The Poverty Trap.* Living Water International [Internet]. Disponível em: https://www.water.cc/sites/default/files/LWI_Water_Steps.pdf
WILBER, Ken. *A visão integral.* São Paulo: Cultrix, 2009.



www.belasletras.com.br

[1] *(Essa é uma sugestão que dou a você, inspirado pelo A Volta Ao Mundo Em Treze Escolas. Leia este livro na ordem que bem entender. Siga o fluxo que faça sentido para você. Desligue o software industrial e linear.)*