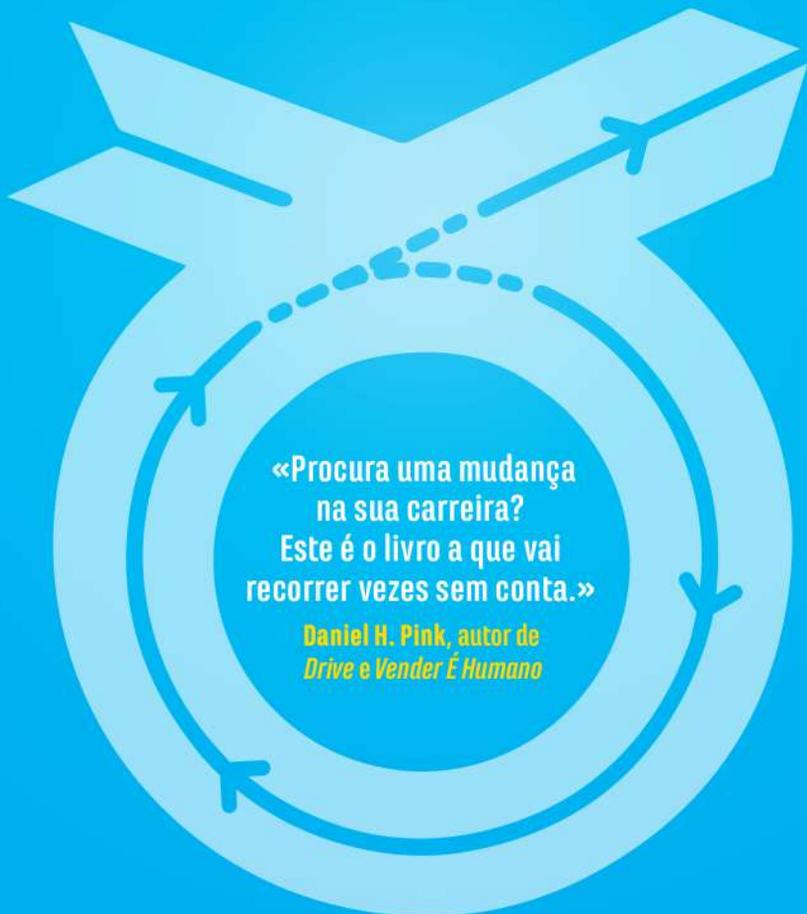


Jenny Blake

Cocriadora do Programa Guru de Carreira da Google

DAR A VOLTA

A FELICIDADE PROFISSIONAL TEM UMA FÓRMULA



«Procura uma mudança
na sua carreira?
Este é o livro a que vai
recorrer vezes sem conta.»

*Daniel H. Pink, autor de
Drive e Vender É Humano*

*Para a minha avó, Janice Deino, que, aos 80 anos,
deu a volta à sua vida, com força e elegância.
É uma fonte inabalável de apoio e inspiração,
além de ser a pessoa mais desembaraçada e resiliente que conheço.
Obrigada por tudo.*

Como poderíamos nós esquecer os velhos mitos que estão na origem de todos os povos, os mitos de dragões que no último momento se transformam em princesas; porventura, todos os dragões da nossa vida são princesas que apenas esperam ver-nos belos e corajosos por uma vez. [...]

Não tema, por isso, [...] quando diante de si se levanta uma tristeza tão grande como nunca sentiu, quando o desassossego, como a luz e a sombra das nuvens, sobrevoa as suas mãos e todas as suas ações. Tem de pensar que, dentro de si, está a acontecer qualquer coisa, que a vida não o esqueceu e que o carrega na sua mão, e não o deixará cair.

RAINER MARIA RILKE, *CARTAS A UM JOVEM POETA*

ÍNDICE

INTRODUÇÃO: DAR A VOLTA É A NOVA NORMALIDADE	15
Mude ou seja mudado	18
Mudar de carreira na era das aplicações	23
Ligue os pontos olhando para trás	25
O Método da Mudança em resumo	29
CRESCIMENTO LÍQUIDO ELEVADO	35
Modos Operativos Profissionais	41
Confie na sua tolerância ao risco	43
Dois passos (excessivos) em frente, um passo atrás	47
PRIMEIRA ETAPA: PLANTAR	51
PLANTAR EM RESUMO	53
CAPÍTULO 1: CALIBRE A SUA BÚSSOLA	57
Crie a sua bússola	58
Identifique a sua fórmula da felicidade	64
O seu corpo é responsabilidade sua	66
Reduza a fadiga das decisões	68
Meditate para ativar os seus melhores instintos	69
CAPÍTULO 2: ASSINALE O SEU DESTINO	73
Evite a tirania dos «comos»	75
Visão turva? Comece por algum lado	77

Clarifique a sua declaração de visão	81
Resuma o que sabe e o que não sabe	84
CAPÍTULO 3: COMBUSTÍVEL PARA O SEU MOTOR	87
Identifique os seus pontos fortes	89
Destaques do historial profissional	94
CAPÍTULO 4: FINANCIE A SUA PISTA DE DESCOLAGEM	97
Construa uma base financeira forte	98
Introdução às finanças da mudança	99
Consciência do balancé ansiedade-rendimento	108
 SEGUNDA ETAPA: PERSCRUTAR	 111
 PERSCRUTAR EM RESUMO	 113
 CAPÍTULO 5: REFORCE O SEU LUGAR	 115
Expanda a sua esfera de influência	117
Crie uma rede de poder cerebral coletivo	118
O karma profissional: procure sucesso recíproco	132
 CAPÍTULO 6: COLMATE AS LACUNAS	 135
Cuidado com as lacunas	136
Aprenda a aprender	137
Limite o pensamento linear	140
Escuta investigativa	144
Seja exigente em relação ao que aprende	149
 CAPÍTULO 7: DEIXE-SE DESCOBRIR	 153
Defina o seu propósito baseado num projeto	154
Plataforma e alavancagem	156
Aproveite o trabalho que outros rejeitam	161
O salto da rã: trabalhe para trás dois passos à frente	162
Faça saber que anda à procura	165

TERCEIRA ETAPA: ENSAIAR	173
ENSAIAR EM RESUMO	175
CAPÍTULO 8: DESENRASQUE-SE	177
Aponte primeiro à quantidade, não à qualidade	179
O que dá força a um ensaio?	180
Ensaaios graduais dentro de organizações	188
Reduza o risco com redundância	190
Ensaaios de viagens para agitar um pensamento estagnado. . . .	194
CAPÍTULO 9: PARE, REVEJA, REPITA	197
Parar e rever	199
Corra riscos gradualmente maiores	201
QUARTA ETAPA: LANÇAR	207
LANÇAR EM RESUMO	209
CAPÍTULO 10: PRIMEIRO A CONSTRUÇÃO, DEPOIS A CORAGEM	211
Identifique os seus critérios para o momento do lançamento	212
O hexágono da mudança	223
Saber quando aguentar e quando ceder	226
O nosso intestino tem inteligência	234
A balança do nosso intestino: conforto <i>versus</i> risco	236
CAPÍTULO 11: DAR A VOLTA AO FRACASSO	239
A rejeição como trampolim para o sucesso	242
Explore pontos fortes no fracasso	243
Não pode agradar a todos — por isso, deixe de tentar e comece a viver	245
Separe decisões de conversas difíceis	248
Não espere pelas condições perfeitas	250

Como saberá se o seu lançamento funcionou?	253
A mudança contínua	256
QUINTA ETAPA: LIDERAR	259
LIDERAR, EM RESUMO	261
CAPÍTULO 12: ESTÁ A OUVIR?	263
O seu interesse é mais importante do que julga	266
Como usar o Método da Mudança dentro de uma organização	272
Ensaie programas criativos de mobilidade interna	276
CONCLUSÃO: CELEBRE A COMPLEXIDADE	281
Dar entrada no último recurso	283
A vida corajosa	284
AGRADECIMENTOS	289
PÓS-MUDANÇA: RECURSOS ONLINE	297
PONTOS-CHAVE DO MÉTODO DA MUDANÇA	299
LISTA DE VERIFICAÇÃO DO LANÇAMENTO	301
RECURSOS PARA EMPRESAS	303
MÉTODO DA MUDANÇA, NÍVEL II: LEITURAS RECOMENDADAS	305
NOTAS	307
EDIÇÕES PORTUGUESAS DE OBRAS CITADAS NESTE LIVRO	315

DAR A VOLTA

INTRODUÇÃO

DAR A VOLTA É A NOVA NORMALIDADE

O caos é uma ordem por decifrar.

JOSÉ SARAMAGO

«Acho que estou a dar em louco.»

«Não sei o que se passa comigo.»

«Estarei a pedir demasiado?»

«Não consigo continuar a fazer isto.»

«Acho que estou a ter uma crise de meia-idade.»

«Será que alguma vez vou ser feliz?»

Independente da idade, do estilo de vida, do saldo da conta bancária ou do nível na carreira, estes são o tipo de desabafos que ouvimos de pessoas em busca de mais na vida, mesmo que tenham obtido sucesso profissional, de acordo com os padrões tradicionais.

Muitas têm empregos perfeitos, em teoria, mas atingiram um ponto de estagnação e sentem uma vontade inexplicável de mudar. Podem estar a considerar dizer adeus a um salário robusto, encerrar ou dar início a um negócio por conta própria ou até mesmo ficar algum tempo sem trabalhar. Algumas sentem-se insatisfeitas ou frustradas com o seu trabalho por outros motivos: evoluíram mais do que a posição que ocupam ou o negócio que têm, ou sentem-se

atraídas por uma nova área que se adapta melhor aos seus valores e interesses, na qual podem dar uma contribuição maior.

Por entre a confusão e as dúvidas, uma coisa torna-se clara: a sua forma de trabalho já não funciona. Talvez se identifique com algumas das histórias que se seguem, de pessoas que chegaram a uma encruzilhada na carreira:

- ▶ Amy Schoenberger trabalhava há quatro anos como estratega criativa sénior numa firma de relações públicas. Começava a sentir-se pouco inspirada pelo trabalho, mas não tinha qualquer vontade de deixar a empresa e os colegas, que adorava.
- ▶ Após vários anos tumultuosos, Adam Chaloeicheet, quase nos 30, atingiu um ponto de esgotamento físico e emocional. Perguntava-se: *Não haverá nada além disto?* Adam precisava de tempo para refletir e para se recompor, pelo que deixou o emprego rentável de diretor criativo de uma empresa de desenvolvimento imobiliário, vendeu praticamente todas as posses e mudou-se de Chicago para a Tailândia, a fim de estudar meditação num mosteiro.
- ▶ Tara Adams estava na Google há 11 anos, a gerir programas de desenvolvimento educacional, quando sentiu a necessidade de abrandar o ritmo frenético da sua carreira e constituir família, e talvez até parar de trabalhar durante algum tempo.
- ▶ Depois de concluir a licenciatura na Universidade da Califórnia, Marques Anderson passou quatro anos como defesa na NFL (Liga Nacional de Futebol Americano). Começou a jogar com os Green Bay Packers e, ao fim de três anos, passou para os Oakland Raiders, seguindo-se uma última troca, um ano depois, para os Denver Broncos. Embora adorasse o tempo que passava na liga, Marques também sabia que era importante ter um plano de transição para o que se seguiria.
- ▶ Kyle Durand estava destacado no Iraque, a exercer direito internacional e operacional, quando descobriu que, ao fim de 17 anos de serviço, tinha sido preterido para uma promoção. Após receber a notícia, num breve telefonema do seu comandante, saiu do gabinete (então localizado no palácio de Saddam Hussein) e voltou

para a tenda, a meio da noite. Enquanto ponderava o seu destino, de súbito um míssil sobrevoou-o, atingiu um barril de combustível num passadiço ali perto e explodiu. Nesse momento, Kyle percebeu que estava na altura de voltar para casa. Sentia-se devastado pelo telefonema e já não queria arriscar a vida por uma organização que parecia não dar valor aos seus esforços.

- ▶ À medida que John Hill e Bud Bilanich se aproximavam de aniversários significativos — respetivamente, 60 e 65 anos —, amigos, familiares e colegas perguntavam-lhes com frequência se iam reformar-se. Pensando em como seria a etapa seguinte das suas carreiras, tinham uma certeza inabalável: nenhum deles estava minimamente interessado numa típica situação de reforma que implicasse deixar de trabalhar por completo.
- ▶ Brian Jones (nome fictício) e Julie Clow haviam superado, como executivos, os papéis de liderança sénior que ocupavam em empresas prestigiadas e sentiam que as suas trajetórias se encontravam limitadas. No entanto, com família para sustentar e belos pacotes financeiros oferecidos pelos atuais empregos, não seria fácil deixá-los.
- ▶ Eu trabalhava há mais de cinco anos na Google, a dar formação, coaching e apoio ao desenvolvimento profissional, quando tirei uma licença sabática para escrever o meu primeiro livro, *Life After College*, em 2011. Apesar de adorar trabalhar lá e de ter um emprego que, em teoria, era perfeito, sentia que ainda me faltava qualquer coisa.

Para um observador externo, poderia parecer que atravessávamos típicas crises de meia-idade (ou de quarto de idade), podendo presumir, erradamente, que estávamos a ter um esgotamento ou a enlouquecer por parecermos insatisfeitos com os nossos percursos atuais e por abandonarmos os nossos empregos estáveis.

Contudo, no íntimo, sabíamos que tínhamos atingido um patamar de estagnação, ou *ponto de viragem*, nas nossas carreiras. Éramos talentosos, trabalhadores e dedicados a ter um impacto positivo — porém, sentíamos o apelo de mudar em relação ao que havíamos

feito até então. Sabíamos que tínhamos de enfrentar estas mudanças tremendas, ainda que nos desorientassem, pois, independentemente das incertezas que o futuro nos reservasse, estávamos conscientes de que permanecer no mesmo lugar teria sido um risco maior.

Chamar crise a tais aspirações profissionais, envergonhar e julgar as pessoas por quererem dar prioridade a um trabalho significativo numa economia volátil, dizendo-lhes que são «privilegiadas» ou «demasiado picuinhas», é perder uma enorme oportunidade de celebrar e apoiar aqueles que procuram dar uma maior contribuição aos seus empregos, à sociedade e à vida dos que os rodeiam.

Não há uma descrição produtiva para este tipo de transição de carreira. Ou pelo menos não havia, até agora.

MUDE OU SEJA MUDADO

Já não se trabalha no mesmo emprego durante 40 anos, com a segurança de um plano de reforma à espera, no final. A duração média de um emprego nos EUA é, atualmente, entre quatro a cinco anos, sendo frequente haver alterações drásticas às funções exercidas *durante* esses quatro a cinco anos. Em trabalhadores de idades entre os 25 e os 34 anos, a duração média desce para três anos.

Muitos dos empregos que desapareceram durante a última recessão não vão regressar. Dia após dia, os avanços tecnológicos geram uma maior automação nos locais de trabalho, ameaçando posições ocupadas por funcionários empenhados, bem como a estabilidade de empresas, sejam elas grandes ou pequenas. A segurança profissional tornou-se uma ideia antiquada, um luxo de que a maioria das pessoas hoje não desfruta, quer se aperceba disso, quer não.

O amor à camisola deu lugar à incerteza; empresas que pareciam demasiado grandes para irem à falência colapsaram, juntamente com muitas das mais pequenas. Novas ocuparam o seu lugar. Com o aparecimento de mercados de aplicações, do financiamento coletivo, da revolução dos fazedores e da economia de partilha, assistimos agora a avaliações de milhares de milhões de dólares de empresas

que há dez anos nem teriam existido e a vários negócios mais pequenos a surgirem em paralelo.

A esta agitação, junta-se ainda um recente estudo da Gallup, que revelou que quase 90 por cento dos trabalhadores sentem-se «desinteressados» ou «ativamente desinteressados no seu emprego atual».

Porém, não é preciso ler as estatísticas, os livros ou os artigos acerca deste assunto para se ter uma noção visceral desta volatilidade. «Praticamente tudo mudou no que diz respeito ao emprego, ao trabalho e à carreira», refere Scott Uhrig, um recrutador executivo para firmas tecnológicas e autor de *Navigating Successful Job Transitions*. «Tal como a rã numa panela de água a ferver, podemos não ter total noção da magnitude da mudança, apesar de estarmos completamente imersos nela.» Talvez esteja a passar por isto na sua carreira — caso não tenha saltado já para fora da panela.

Há quem diga que a própria palavra *carreira* é obsoleta — um resquício de uma era passada —, à medida que avançamos cada vez mais para uma economia baseada em projetos. É certo que podemos esperar sofrer alterações significativas de tempos a tempos, com muito maior frequência do que era socialmente aceitável no passado. Dado que as nossas carreiras se encontram ligadas de forma tão fundamental ao nosso sustento e sentido de autoconfiança, significado e propósito, estas transições podem ser traumáticas sem um mapa para as atravessar.

Mas, nem tudo são más notícias. Dominar este ritmo acelerado de mudança e este estado profissional transitório — aprender a aceitá-lo, em vez de lhe resistir — *pode* tornar-se um avanço, uma vantagem. É possível aprender a apreciar o risco calculado e a incerteza em troca de aventura, flexibilidade, liberdade e oportunidade.

Abordando as suas transições profissionais de uma forma positiva e metódica, as pessoas cujas histórias resumi anteriormente reajustaram-se para definirem trajetórias mais marcantes:

- ▶ Amy tentou provar o seu valor na sua empresa de relações públicas dedicando-se aos projetos que mais ninguém queria. Em 2009, ao tornar-se cada vez mais evidente que o alcance das redes

sociais e dos blogues era importante na estratégia de relações públicas, Amy voluntariou-se para aprofundar os seus conhecimentos nessa matéria — uma tarefa que os seus colegas evitavam, por recearem perder estatuto ao trabalharem com *bloggers* em vez de clientes importantes. Amy depressa ganhou a reputação de especialista da empresa em redes sociais, sendo consultada para todas as grandes contas e traduzindo este saber no novo cargo de diretora de entretenimento digital.

- ▶ Quando regressou aos EUA, após oito meses fora, Adam sabia que queria combinar os seus interesses em moda, tecnologia, estratégia de marca e empreendedorismo. Candidatou-se e foi aceite no curso de pós-graduação em Gestão de Design da Parsons, que o ajudou a melhorar as capacidades e a visão de negócio, bem como a estabelecer uma boa rede de contactos ao longo dos dois anos seguintes. Após terminar o curso, Adam manteve-se em Nova Iorque, onde ele e a sua empresa, a ABC Design Lab, prosperam.
- ▶ Tara nunca vivera fora da Califórnia, mas parecia-lhe que mudar-se para Nova Orleães — onde fazia voluntariado todos os anos desde o Furacão Katrina — e trabalhar remotamente a partir de lá seria o recomeço de que a sua vida precisava. Um ano depois, estava noiva e tomou a difícil decisão de deixar o emprego. Parou de trabalhar durante um ano para ter um filho e regressou depois ao ativo como consultora em programas sem fins lucrativos de impacto social em grande escala.
- ▶ Inspirado por um encontro fortuito, no dia em que passou dos Raiders para os Broncos, com aquele que em breve se tornaria seu mentor, Marques decidiu frequentar o mestrado em Educação para Adultos e Mudança Global numa universidade da Suécia, após deixar a NFL. Uns anos depois, fundou a World Education Foundation, e viaja atualmente pelo mundo fomentando iniciativas em nações em vias de desenvolvimento para criar «melhores experiências humanas na saúde, na educação, nas infraestruturas e no desporto».
- ▶ Quando Kyle regressou aos EUA, após o serviço militar no Médio Oriente, em 2006, confessou: «Sentia-me completamente perdido.

A transição foi como se alguém me tivesse largado no meio do deserto. Não sabia o que fazer comigo.» Reduziu o seu envolvimento com o exército, passando a tempo parcial na reserva, e resolveu trabalhar por conta própria, de forma a assumir o controlo da sua vida e «nunca deixar que outra pessoa lhe determinasse o futuro.» Kyle viria a criar uma série de empresas, incluindo uma firma de componentes informáticos, um gabinete de direito fiscal e contabilidade e um serviço de contratos escalonáveis para empreendedores, chamado OurDeal.

- ▶ Quando a empresa onde trabalhava foi adquirida, John, tendo sido diretor executivo de informação durante 22 anos, afirmou estar curioso em relação a uma nova etapa da sua carreira, mas não tencionava reformar-se. Após cinco meses a explorar oportunidades e a permitir-se a liberdade de ter mais tempo para dedicar à sua paixão por viagens e fotografia, aceitou a posição de diretor de operações numa empresa global de software de computação em nuvem, o cargo mais importante que tinha tido até à data. Bud encontrava-se numa situação similar, após 25 anos na estrada, preparado para uma transição que não fosse a reforma. Transformou o seu negócio de consultoria online para passar mais tempo em casa. «É tempo para a herança», disse Bud, realçando que também ele tenciona continuar a trabalhar durante pelo menos mais dez anos.
- ▶ Quando Brian e Julie esgotaram as suas opções internamente e aceitaram a ideia de ultrapassarem a estagnação profissional mudando de empresa, choveram ofertas de emprego para cargos de liderança a tempo inteiro. Ambos foram «caçados» — procurados por recrutadores devido à sua reputação e experiência profissional — para cargos de sonho: Brian como vice-presidente sénior de engenharia numa startup e Julie como diretora do departamento de desenvolvimento global na Chanel.
- ▶ Em 2011, tomei a difícil decisão de deixar a Google, após a minha licença sabática, e criar um negócio a tempo inteiro baseado no meu blogue e no livro que acabara de publicar. As pessoas reagiram como se eu estivesse a acabar com o Brad Pitt: «Achas mesmo que te vais sair melhor do que na Google?» Eu não tinha

a certeza, mas sabia que me arrependeria para sempre se não tentasse. Por isso, arrendei o meu apartamento, fiz a mala e mudei-me de Silicon Valley para Nova Iorque. Desde então, giro a minha própria empresa e trabalho como estratégia de carreira e de negócios, escritora e conferencista. Sou mais feliz e saudável do que nunca. Ainda que a minha empresa atravesse altos e baixos, sinto-me calma e empenhada no meu trabalho.

Além de termos começado em pontos similares de insatisfação, as nossas histórias têm igualmente algo em comum no que diz respeito a como prosseguimos a partir daí. Cada um de nós transitou para um trabalho novo, mas relacionado, fazendo uso da nossa base *existente* de pontos fortes, interesses e experiência. Embora possa parecer que todos fizemos mudanças drásticas, não começámos do zero. Na gíria de Silicon Valley, *demos a volta*.

Eric Ries, autor da bíblia empresarial *The Lean Startup*, define dar a volta nos negócios como «uma mudança de estratégia sem uma mudança de visão.»

Eu defino *dar a volta à carreira* como uma concentração naquilo que funciona para se fazer um desvio significativo numa direção nova e relacionada. Dar a volta — como será designado ao longo do livro — é um processo intencional e metódico para orquestrar agilmente mudanças de carreira quando atingem o ponto de viragem.

Em geral, quando se fala em *dar a volta* numa mudança de estratégia empresarial, trata-se de um Plano B: mudar de direção para salvar uma empresa de lucros reduzidos ou de uma previsão deplorável. Dar a volta surge como resposta ao fracasso do Plano A, o objetivo original. Mas, no que diz respeito às nossas carreiras, dar a volta é o Plano A, e, no contexto dos nossos cargos e ao longo de toda a nossa carreira, é esta a nova normalidade.

Os momentos de sucesso profissional — promoções, lançamentos e lucros financeiros inesperados — são agradáveis, mas representam apenas uma fração mínima da nossa experiência total. Concentrarmo-nos naquilo que funciona melhor enquanto pensamos em como evoluir permite-nos acelerar a experimentação

e o processo de mudança. Podemos, então, prosseguir com confiança, sabendo que já temos o que precisamos para chegarmos onde queremos.

Hoje, e no futuro, só temos duas escolhas: mudar ou sermos mudados. Dar a volta é um estado de espírito e um conjunto de competências, e ambos *podem* ser melhorados. Neste livro, partilharei uma estrutura que o irá ajudar a gerir todo o processo com concentração, satisfação e — *atrevo-me a dizê-lo* — diversão.

MUDAR DE CARREIRA NA ERA DAS APLICAÇÕES

As carreiras já não são diretas, lineares e previsíveis como escadas. Agora são muito mais modulares, personalizáveis e dinâmicas, como *smartphones*. A nossa formação e educação são as predefinições de fábrica. Depois disso, cabe-nos descarregar as aplicações — de competências, interesses, experiências e conhecimentos — que queremos e de que precisamos para nos sentirmos realizados.

O que fazer, porém, quando todo o nosso sistema operativo precisa de um *upgrade*? Não é tão fácil como carregar no botão que diz «atualizar agora» e esperar cinco minutos para que se instalem novas características. Não somos máquinas; somos seres humanos com falhas e sujeitos a medos, impulsionados por desejos; por vezes, somos irracionais e infinitamente criativos.

As mudanças de carreira parecem ameaçar as nossas necessidades mais fundamentais na hierarquia de Maslow: comida, abrigo, vestuário e segurança, além de necessidades mais elevadas de pertença, estima e até «autoatualização». Receamos que, se dermos um passo em falso, depressa nos veremos sem casa (ou obrigados a viver na cave dos nossos pais) e desempregados, incapazes de garantir a nossa própria sobrevivência. Ao pressentirmos esta potencial ameaça às nossas necessidades primárias, paralisamos, fugimos ou combatemos a insistente voz dentro de nós que procura uma maior realização.

Como diz Stephen Grosz em *A Vida em Exame*, «toda a mudança implica perda.» É natural recearmos a mudança quando sabemos

que sentiremos falta daquilo que deixamos para trás ao mudar. Até as mudanças mais entusiasmantes podem ser agrídoces, já que é frequente quererem que abramos mão de outra coisa.

Contudo, muitos de nós tememos a mudança por um motivo mais irracional: esperamos os piores cenários, que podem acontecer ou não. Para permanecermos calmos e termos acesso às nossas faculdades mais criativas, devemos aprender a ver a nova paisagem de mudança profissional como normal, esperada e parte de uma revolução cheia de oportunidades. Como aconselha a mãe da minha amiga Monica quando ela se preocupa com o futuro, «não sofra duas vezes.»

Na analogia da carreira como um *smartphone*, dar a volta corresponde a aprender a descarregar aplicações uma a uma — ou umas quantas aplicações mais pequenas em simultâneo — para se reduzir o risco, experimentar ideias e melhorar o sistema operativo da carreira sem se entrar em pânico ao tentar dar passos demasiado drásticos, demasiado afastados daquilo que se faz presentemente.

Nunca será possível visualizar todo o caminho da mudança, nem o leitor o quereria. Se os passos seguintes fossem óbvios e controláveis com uma simples folha de cálculo, ou já os estaria a dar, ou sentir-se-ia enfasiado. A parte empolgante de enfrentar novas oportunidades é o risco e a incerteza que envolvem. É o «apelo à aventura» do arquétipo da Jornada do Herói de Joseph Campbell, que implica que nos aventuremos pelo desconhecido e, nesse processo, nos tornemos versões melhores e mais expressivas de nós mesmos.

Qual a diferença entre uma crise e uma mudança?

Alguns acontecimentos na vida são completamente arrasadores: abalam-nos até ao âmago, destroem-nos e incineram o mundo que conhecíamos. A morte de um ente querido, uma doença, um divórcio, ser despedido — todas estas situações podem ser muito traumáticas. Chamar-lhes pontos de viragem seria um eufemismo grosseiro.

O conceito de dar a volta implica mudar por vontade própria quando atingimos um ponto na carreira em que nos sentimos prontos para um desafio e um impacto maiores. Os acontecimentos traumáticos, que nos deixam a sensação de não estarmos bem na nossa própria pele, não costumam ser voluntários.

Certas situações *acontecem-nos* e requerem paciência, compaixão, luto e por vezes terapia ou orientação espiritual para podermos recuperar. Exigem um período para nos isolarmos, processarmos e reorganizarmos. Há alturas em que é um enorme feito simplesmente acordar e levar o dia até ao fim. As crises costumam requerer mais reflexão do que planeamento, embora nem toda a gente se possa dar ao luxo de conseguir fazer essas duas coisas em sequência. É provável que quem se encontre afetado por um trauma precise de tempo para se recompor antes de embarcar em etapas mais proativas de dar a volta à situação.

Frequentemente, as experiências dolorosas também servem como potentes gritos de alerta que nos encorajam a reconstruímo-nos numa direção ainda mais autêntica. Recomendo livros para cada estágio do Método da Mudança na secção «Método da Mudança, Nível II», no final do livro, mas os dois que sugiro para processar acontecimentos marcantes da vida são: *When Things Fall Apart*, de Pema Chödrön, e *Second Firsts*, de Christina Rasmussen.

LIGUE OS PONTOS OLHANDO PARA TRÁS

Quando eu tinha 20 anos, interrompi os estudos de ciência e comunicação política na Universidade da Califórnia para ser a primeira funcionária de uma startup de sondagens políticas em Silicon Valley. Foi o meu primeiro ponto de viragem, e o que desencadeou a minha análise do que é necessário para passar rápida e eficazmente de uma trajetória para a seguinte, mesmo que tal pareça ser completamente contrário àquilo que os outros fazem.

Em retrospectiva, vejo toda a minha vida profissional como uma série de mudanças, em empresas e por conta própria, empreendendo várias pequenas viragens na minha carreira:

- ▶ Depois de dois anos na Polimetrix, onde geria as nossas contas de *Google AdWords*, consegui um emprego em formação e desenvolvimento na Google, ensinando representantes de serviço ao cliente a prestar assistência ao produto *AdWords*.
- ▶ A seguir, dei a volta dentro da Google, passando da equipa de formação do produto *AdWords* para a de desenvolvimento profissional, um passo facilitado depois de ter frequentado o Instituto de Formação de Formadores ao fim de semana, para me tornar formadora certificada. Na equipa de desenvolvimento profissional, ajudei a criar e lançar um programa de formação global para gestores chamado Guru de Carreira, que disponibilizava formação imediata a qualquer funcionário da Google — um programa que ainda hoje é referido como uma das regalias que a tornam uma das melhores empresas onde trabalhar.
- ▶ Quando ainda estava na Google, comecei a trabalhar num «extra», à noite e ao fim de semana — o meu primeiro blogue e o livro *Life After College*. Isto tornou-se o trampolim para o meu grande passo seguinte, embora nos primeiros anos não fizesse ideia de que acabaria por se tornar a minha ocupação a tempo inteiro.
- ▶ Quando deixei a Google, dei a volta e criei o meu próprio negócio de aconselhamento profissional e conferências. Alterei o *contexto* do meu ambiente de trabalho, mas não o *conteúdo*, dado que apliquei um conjunto similar de pontos fortes e atividades. Dois anos depois, expandi a plataforma para um website com o meu próprio nome, JennyBlake.me, onde me concentro em sistemas na interseção de mente, corpo e negócio.

Como disse Steve Jobs no seu discurso de inauguração de curso de Stanford, em 2005, «é impossível ligar os pontos olhando para a frente; só se pode fazê-lo olhando para trás.» Os dias de mapear todo o percurso de uma carreira acabaram. Não é necessário especificar

os pormenores da nossa vida daqui a cinco passos, ou daqui a cinco anos. Considere o que fazia há cinco anos. Fazia ideia de onde estaria hoje? O desafio que se coloca agora é estar presente. Assim, mantemo-nos atentos aos pontos que se encontram mesmo à nossa frente.

Encorajo-o a refletir acerca do seu passado profissional e a ligar os pontos olhando para trás de forma a ver como *já* deu a volta de uma área para outra relacionada. É provável que, mesmo antes de ler este livro, já tenha aplicado inconscientemente na sua carreira muitos destes conceitos.

Discordo um pouco de Jobs: *acho* que é possível ligar pelo menos um ou dois pontos ao olhar para o futuro. Talvez não com absoluta precisão, mas podemos melhorar a nossa capacidade de estabelecer a ligação para o nosso próximo passo profissional, e temos de o fazer, pois a economia exige que reajamos à mudança com mais destreza. Aprendendo a ligar os pontos olhando para trás *e depois* para a frente, podemos tornar-nos melhores a fazer ligações profissionais em tempo real, em vez de esperarmos demasiado até nos sentirmos esgotados, infelizes ou obrigados a fazer uma mudança.

Passei a última década a estudar e a analisar os passos da mudança profissional, já que a minha própria vida se tem definido por estas transições. Revendo através da lente da retrospectiva, analisando a minha carreira e entrevistando outras pessoas, encontrei padrões naquilo que faz com que essas transições sejam bem-sucedidas e no que as embarga.

Tenho trabalhado com pessoas de todas as idades e níveis profissionais. As mais bem-sucedidas permitem-se explorar continuamente, melhorando a rapidez com que detetam o passo seguinte. Encontram e criam culturas — seja num escritório de um só funcionário ou de dez mil — que possibilitem passar, com propósito, de uma área para outra relacionada.

Enquanto estive na Google, trabalhei na organização de Operações de Recursos Humanos durante cinco anos e meio, vendo a empresa passar de 6 mil para 36 mil funcionários. Formei mais de mil pessoas, desde recém-licenciados a gestores e diretores de nível sénior, e apercebi-me de como a sensação de estagnação profissional

afetava toda a gente, não apenas trabalhadores nas posições mais incipientes. Além disso, tanto empregados como gestores queriam o mesmo — uma força de trabalho feliz e empenhada —, mas nem sempre sabiam como suprir as falhas de comunicação que se abriam entre eles ao clarificar os passos seguintes a dar na carreira. Quando comecei a formar empreendedores, reparei que também eles ansiavam por criar sucesso sem cáírem nas pressões do que «todos os outros» estavam a fazer. *Tinham* de ligar pelo menos uns quantos pontos olhando para o futuro, nos seus próprios termos e consoante as forças de que dispunham, para se manterem no ativo.

Juntos, exploraremos como melhorar este processo, independentemente do ambiente de trabalho em que se encontre. Já consegue unir os pontos-chave da sua carreira olhando para trás, de forma a ver como cada área levou a outra relacionada; este livro irá ensiná-lo a tornar-se exímio a ligar pontos olhando para diante, para o presente e para o futuro.

Livre-se de expetativas e medos acerca do que *poderia* ou *deveria* acontecer. Concentre-se no ponto em que se encontra neste momento e para onde quer ir em seguida. É tudo o que tem de fazer. Ao dar o próximo passo, adquirirá a experiência e os dados do mundo real para planear o passo seguinte.

Quando entrei para a Universidade da Califórnia, planifiquei os quatro anos de disciplinas obrigatórias numa folha de cálculo, dividindo-as por trimestres e por anos, para perceber qual seria a forma mais eficiente de completar uma licenciatura dupla. Imprimi este plano de uma página com os *próximos quatro anos da minha vida*, guardei-o numa mica e segui-o à letra até me licenciar, preparando-me para um choque valente depois de terminar o curso e entrar no imprevisível mundo real.

Por um lado, a minha abordagem minuciosamente planeada proporcionou-me a estrutura para aproveitar a oportunidade de trabalhar numa startup no meu segundo ano, pois estava adiantada no trabalho académico. Contudo, este plano sufocava-me a espontaneidade do dia a dia — e fez-me perder a oportunidade de seguir linhas de exploração que não correspondessem ao que tinha delineado para

obter a máxima eficiência e conformidade. Afinal, a melhor coisa que me aconteceu na faculdade, a oferta de emprego que deu o mote ao resto da minha carreira, foi a única coisa que eu *não* planeei.

O MÉTODO DA MUDANÇA EM RESUMO

O desenvolvimento ágil é uma abordagem colaborativa à gestão de projetos que enfatiza planejamento, testes e lançamentos contínuos. Um dos meus ditames preferidos desta conduta profissional é: «De cada vez que repetires uma tarefa, dá mais um passo para a automatizar.» Dado que teremos muitas mais iterações profissionais do que as gerações anteriores, torna-se indispensável que melhoremos nos passos que damos.

Este livro está estruturado à volta de um processo de quatro etapas, o *Método da Mudança*. Ao longo de cada uma dessas etapas — Plantar, Perscrutar, Ensaiar e Lançar —, aprenderá a colmatar sistematicamente os espaços entre o ponto onde se encontra agora e aquele onde quer chegar.

No basquetebol, o pivô mantém um pé firmemente no lugar enquanto move o outro em qualquer direção, para explorar opções de passe. À semelhança do que faz um jogador de basquetebol, numa mudança bem-sucedida, começamos por *plantar* os pés no chão — criar uma base sólida — para em seguida *perscrutarmos* o campo em busca de oportunidades, permanecendo enraizados enquanto exploramos as opções. O simples ato de perscrutar não se traduzirá em pontos na tabela, pelo que, mais cedo ou mais tarde, teremos de começar a passar a bola pelo campo — testar ideias e receber feedback, ou *ensaiar* —, gerando perspetivas e oportunidades para tentar marcar, *lançando*, eventualmente, a bola na nova direção.

Eis um resumo mais pormenorizado de cada etapa:

- ▶ *Plante*, criando uma base a partir dos seus valores, forças e interesses, bem como da sua visão para o próximo ano. As mudanças mais bem-sucedidas partem de uma base sólida daquilo que *já* se

é, do que *já* funciona, e de como se define o sucesso para a etapa da vida seguinte.

- ▶ *Perscrute*, investigando competências novas e relacionadas, falando com outras pessoas e mapeando potenciais oportunidades. Trata-se da etapa da exploração: identificar e resolver falhas de conhecimento e de competências, e conversando bastante com inúmeras outras pessoas.
- ▶ Em seguida, fará uma série de *ensaios* — pequenas experiências de baixo risco para testar a nova direção. Os ensaios ajudam-nos a recolher dados, críticas e opiniões em tempo real, permitindo-nos fazer ajustes graduais pelo caminho, em vez de termos de nos valer de saltos no escuro.
- ▶ Por fim, chega a altura de um passo maior, ou *lance*. As primeiras três etapas do Método da Mudança, repetidas tantas vezes quantas forem necessárias, ajudam a reduzir o risco e oferecem-nos uma maior probabilidade de sucesso, levando-nos muitas vezes a percorrer entre 80 a 90 por cento do caminho até ao objetivo. O lançamento dá-se quando tentamos alcançar os restantes 10 ou 20 por cento. São as decisões mais importantes que requerem empenho, mesmo perante a incerteza que resta.

Ciclo de uma mudança



*Ao longo deste livro, encontrará exercícios, marcados com um **E**, para aplicar o que está a aprender e planejar a sua mudança. Todos os exercícios têm um modelo correspondente online, que poderá personalizar em PivotMethod.com/toolkit.*

Este livro também inclui uma quinta e última etapa, *liderar*, que descreve como organizações e líderes podem aplicar o Método da Mudança como estrutura de formação para conversas sobre carreira. A mentalidade e o Método da Mudança criam culturas dinâmicas que encorajam os funcionários a dar a volta internamente e no contexto dos seus cargos antes de procurarem oportunidades fora da empresa, o que fortalece a organização no seu todo através de uma maior transparência e comunicação.

Quanto tempo deve demorar uma mudança?

O Método da Mudança é um ciclo, não um processo que se complete de uma só vez. Algumas mudanças demoram um mês, enquanto outras podem levar anos. Por vezes são necessárias várias mudanças mais pequenas para alcançarmos um objetivo. Tal como um camião de 18 rodas não consegue virar de repente, as mudanças maiores muitas vezes requerem várias voltas mais pequenas. Repita o processo Plantar-Perscrutar-Ensaiar tantas vezes quantas forem necessárias para ganhar clareza e obter reações antes de seguir para a quarta etapa, Lançar.

O tempo que demorará a dar a volta dependerá da dimensão da mudança, de quão longe se encontre o seu estado ideal em relação a onde está agora, do seu limiar de risco, da extensão das suas poupanças, da sua competência e reputação, bem como da complexidade do que pretende atingir. Em última instância, os *resultados* são o indicador do ponto em que se encontra neste processo. Sente-se entusiasmado e realizado? Tem os rendimentos e a energia que deseja? Se não tem, regresse às etapas anteriores, para determinar que ajustes deverá fazer.

Já apliquei o Método da Mudança em apenas dez minutos para o demonstrar como ferramenta de formação, e também já passei um mês ou mais em cada uma das quatro etapas ao trabalhar com formandos individuais. O método funciona tão bem aplicado a pontos-chave em projetos e planos de negócios como em mudanças profissionais.

Já partilhei versões deste modelo de formação de várias maneiras com milhares de pessoas para as ajudar a obter clareza profissional. Dado que o método revela forças latentes, quem o experimenta expressa muitas vezes sentimentos como: «Nem acredito que não vi isto antes! Parece óbvio em retrospectiva» ou «Sinto que toda a minha vida pessoal e profissional me prepararam inconscientemente para isto.»

Podemos pensar que temos o controlo absoluto da nossa carreira, mas devemos ter em conta que ela trabalha para nós em pano de fundo. As nossas mudanças começam a moldar-nos bem antes de darmos por elas.

Aceitar esta realidade requer rendição: admitir que não podemos planear minuciosamente como se desenrolarão os próximos 10, 20 ou 30 anos da nossa vida. Se nos rendermos, abrimos caminho para a curiosidade e para os acasos felizes.

Abra mão da ilusão da segurança de um futuro fixo e permita antes que a vida o surpreenda. O único passo que importa é o próximo.

UMA NOTA ANTES DE CONTINUARMOS

Este livro não é um grito de guerra para que se demita e lute contra o sistema. Tem havido muitos desses desde que as pessoas descobriram que podiam começar uma empresa a partir do computador portátil, viver com o que lhes cabe numa mala, delegar todas as tarefas e trabalhar a partir de uma praia no Sudoeste Asiático. E não me interprete mal — eu já fiz todas essas coisas e senti-me bem viva. Só que a história não se resume a isso.

De igual modo, este livro também não é um aviso para que fique quieto, agrilhado por algemas de ouro, se estagnou profissionalmente. Não penso que nos devamos resignar a uma vida profissional abaixo das nossas expectativas só porque amigos e familiares (cuja prioridade máxima costuma ser manter-nos seguros) ou a sociedade nos dizem para o fazermos.

Seria um erro assumir que toda a gente deve seguir este ou aquele caminho, ou julgar que um é categoricamente melhor ou pior. Uma *mentalidade de mudança* não propõe que saltitemos irresponsavelmente de emprego em emprego, que nos despeçamos ou encerremos um negócio ao primeiro sinal de desagrado. Pelo contrário, foca-se em irmos mudando naturalmente dentro das nossas funções e passando de uma posição para a seguinte, permanecendo abertos a uma enorme variedade de opções que surgem pelo caminho.

Muitas pessoas trabalham ocasionalmente por conta própria. Há alturas em que trabalham inteiramente sozinhas ou com sócios, outras em que aceitam funções de consultoria em empresas maiores, e, por vezes, voltam a trabalhar noutras organizações, seja a tempo inteiro ou parcial. Os empreendedores mais bem-sucedidos que conheço são partidários de trabalhar *com* empresas, prestando-lhes serviços de consultoria à medida que constroem o seu próprio negócio. Afinal, até os programadores mais anticonformistas, nas suas camisolas com capuz, acabam a gerir empresas enormes, transformando-se no «sistema» contra o qual em tempos se rebelaram.

Os funcionários mais bem-sucedidos que conheço têm grandes competências criativas e de inovação no seio das organizações, para as quais trabalham como *intrapreneurs**. Muitos dão a volta dentro das empresas que adoram, chegando mesmo a criar cargos inteiramente novos. Sabem que podem ter um impacto tremendo servindo-se dos recursos da empresa, e recebem um salário consistente. São capazes de construir um portefólio de competências,

* Talentos empreendedores dentro das empresas. [N. da T.]

experiências e contactos dentro da empresa, que os acompanhará o resto da vida profissional.

Sem dúvida que há uma ansiedade ampliada à espreita nas sombras de toda esta agitação, inovação e transformação económica. Não menosprezarei os seus receios, dizendo-lhe que isto de construir uma carreira será sempre fácil e divertido. É certo que pode ser, mas também pode requerer trabalho, concentração, fazer perguntas, resolver problemas e adaptação a novas ferramentas e táticas.

Muitas destas capacidades já lhe serão familiares. Tem agora a possibilidade de trazer à tona as suas forças, de forma que esteja preparado e a postos para dar a volta quando surgir uma oportunidade chamativa. Através do Método da Mudança, poderá deixar de assumir as suas dificuldades e buscas como pessoais, como falhas do seu sistema operativo, e começar a redirecionar a sua atenção e capacidade cerebral valiosas para aquilo que mais interessa.

De nada vale dourar a pílula: este novo terreno pode ser desafiante. Porém, o crucial é como encara e interpreta esse desafio. *Pode* aprender a capitalizar o risco, o medo, a insegurança e a incerteza como portais de oportunidade. Por isso, antes de pormos em prática o Método da Mudança, há, em primeiro lugar, um elemento crítico a explorar em profundidade: a mentalidade que a torna possível. Se a mudança é a única constante, tornemo-nos melhores nisso.

CRESCIMENTO LÍQUIDO ELEVADO

Fiz comédia stand-up durante dezoito anos. Dez desses anos foram passados a aprender, quatro a refinar e quatro a gozar de um sucesso tremendo.

STEVE MARTIN, *BORN STANDING UP*

Estava sentada atrás de uma mesa de cartão, no calor pegajoso do Texas, na Conferência South by Southwest de 2011, a autografar exemplares de *Life After College*, numa pequena festa de lançamento. Os livros ainda nem tinham chegado às lojas — tinham acabado de sair da gráfica. A primeira pessoa da fila avançou até à mesa e, enquanto eu começava a assinar o exemplar, perguntou-me: «E agora... o que se segue?»

Eu engasguei-me e gaguejei uma resposta encavacada. Apesar de ele ter a melhor das intenções, não pude deixar de me sentir dececionada. Era tão estranho. Ali estava aquele projeto portentoso, um objetivo de vida materializado numa pilha de folhas encadernadas nas minhas mãos após três anos a fitar os meus próprios demónios para o escrever, e já havia gente a perguntar-me *o que se segue*.

Na verdade, eu não fazia ideia. Os três meses de licença não remunerada da Google tinham apenas começado e, com a mesma regularidade com que lavava os dentes, agonizava acerca do meu próximo passo profissional enquanto o tempo da licença se ia esgotando. Todos os dias me debatia com qual seria a decisão certa: voltar a Mountain View depois da digressão de promoção do livro, pedir para trabalhar

em part-time a partir de Nova Iorque ou deixar a empresa por completo? Deveria fazer uma escolha segura? Ou seria melhor correr o risco de sair e fazer o que mais me aterrava e entusiasmava, que era dedicar-me a tempo inteiro ao meu próprio negócio?

Embora tenha adorado o tempo que passei na Google — foi o melhor MBA de cinco anos que eu poderia ter tido —, no fim, decidi que a minha contribuição seria maior se seguisse noutra direção. Fiz as contas: poderia dar apoio aos 35 mil funcionários que a Google empregava na altura, através de programas internos de desenvolvimento profissional, ou podia sair e tentar expandir o meu alcance e impacto global a um número bem maior, seguindo a minha missão pessoal de ser tão útil quanto possível a tanta gente quanto possível.

Algumas pessoas medem as suas vidas em termos monetários, orientando a carreira com o objetivo de adquirir riqueza e indicadores materiais de sucesso. Os que acumularam fortuna são considerados *indivíduos de património líquido elevado*. Porém, para a vasta maioria das pessoas que encontro, o dinheiro *não* é o principal impulsionador de propósito e realização pessoal. É apenas um meio parcial para esse fim. Um estudo de Daniel Kahneman e Angus Deaton confirma-o: depois de se ultrapassar a barreira dos 75 mil dólares anuais líquidos (82 mil dólares, em valores atuais), estatisticamente não se experimenta qualquer melhoria significativa no bem-estar emocional quotidiano.

Para muitos, é bom ter dinheiro, mas não à custa de trabalho que esmifre a alma quando se tem a flexibilidade económica para fazer outra escolha. As pessoas de quem falo, e aquelas a quem este livro dirá mais, não estão dispostas a contentar-se com uma carreira sem empenho. Estão dispostas a cumprir deveres, mas não estão preparadas para ficar paradas durante muito tempo, sem verem o valor ou o impacto do seu trabalho.

Estes indivíduos preferem ter um *impacto* e um *crescimento líquido elevados*, não apenas um património líquido elevado. Chamo-lhes *impactantes*. Os impactantes adoram aprender, entrar em ação, atacar novos projetos e resolver problemas. São generosos e cooperativos, além de imbuídos de uma forte vontade de fazer a diferença.

Os impactantes pretendem, em primeiro lugar e mais do que tudo, obter uma noção de impulso e expansão. Perguntam: «Estou a aprender?» Quando o seu desejo interno por crescimento é suprido, voltam a atenção para o exterior, procurando ter um impacto positivo na família, na empresa, na comunidade e na sociedade global. Frequentemente, dão-se uns a seguir aos outros; ao procurarem problemas que podem resolver e dedicando-se a eles, os impactantes atendem às suas necessidades de exploração e desafio, descobrindo vocações pelo caminho.

Carol Dweck, psicóloga da Universidade de Stanford e autora de *Mindset: A Atitude Mental para o Sucesso*, descobriu na sua pesquisa que as pessoas mais bem-sucedidas são as que têm uma atitude mental de crescimento. Acreditam que as suas qualidades básicas podem ser cultivadas através dos seus esforços e que os seus dons (ou falta deles) não são traços fixos. A verdade, diz Dweck, é que inteligência e talento são apenas o ponto de partida. «A paixão por nos expandirmos e sabermos mantê-la, mesmo (ou sobretudo) quando algo não corre bem, distingue a atitude mental de crescimento», escreve Dweck. «É esta atitude mental que permite que certas pessoas prosperem durante alguns dos momentos mais desafiantes das suas vidas.»

Manter uma atitude mental de crescimento é crucial para gerir bem uma mudança. Encarando-a como uma oportunidade, em vez de uma falha ou obstáculo pessoal, será muito mais provável que encontremos soluções criativas baseadas naquilo que nos entusiasma, em vez de escolhas inferiores toldadas pelo medo. Dar passos profissionais tendo por base apenas fugir da infelicidade e evitar o medo é como tentar tratar uma ferida aberta com um pequeno penso; a solução não se mantém durante muito tempo. Com uma atitude mental de crescimento, tornamo-nos abertos a novas ideias, observadores na nossa experimentação, deliberados na implementação e flexíveis perante a mudança.

Os impactantes não gostam de algo fixo, pois são alérgicos à estagnação e ao tédio. O autor Tim Ferriss captou este sentimento no livro *4 Horas Por Semana*, dizendo: «O oposto do amor é a indiferença, e o oposto da felicidade é... o tédio.» Afinal, o próprio tédio pode induzir

stress, causando o mesmo desconforto físico que demasiado trabalho: ritmo cardíaco e níveis de cortisol elevados, bem como tensão muscular, dores de estômago e cefaleias.

Para os impactantes, o tédio é um sintoma de realização deficiente — de não se maximizar o crescimento e o impacto —, e não um sinal de preguiça inerente. Como escreveu James Danckert, professor de neurociências da Universidade de Waterloo: «Temos a tendência de associar o tédio a alguém preguiçoso, que não sai do sofá. Na verdade, surge quando alguém está motivado para interagir com o ambiente e todas as tentativas de o fazer falham. É agressivamente insatisfatório.»

No seu estudo de 1997, Amy Wrzesniewski, professora associada da Faculdade de Gestão da Universidade de Yale, onde leciona comportamento organizacional, afirmou que as pessoas veem o seu trabalho como um emprego, uma carreira ou uma vocação. As que têm uma orientação para o *emprego* veem o trabalho como o meio para o fim, que é pagar as contas; aquelas que têm uma orientação para a *carreira* irão mais provavelmente enfatizar o sucesso, o estatuto e o prestígio; e as que têm uma *vocação* descrevem o trabalho como algo integral nas suas vidas, uma parte essencial da sua identidade e uma recompensa satisfatória em si mesma. Os impactantes caem evidentemente na segunda categoria e aspiram à terceira, se é que não se encontram já lá.

Os impactantes não se limitam a perguntar: «O que ganhei?» Mas antes: «O que aprendi? O que criei? Com que contribuí?» Medem a sua qualidade de vida pelo que aprendem, pelos desafios que se lhes apresentam e pelas contribuições que fazem. Se executarem estes três fatores de forma inteligente e intencional, esforçam-se para garantir que o dinheiro virá por acréscimo.

Não digo que os impactantes não se interessem por dinheiro — interessam. Não têm o menor desejo de viver como artistas famintos. Sabem que é difícil, senão impossível, concentrarem-se nos outros se as suas próprias necessidades básicas não forem supridas em primeiro lugar. Contudo, quando defrontados com a perspectiva de estagnação profissional, dão um passo para o lado, deixam

o emprego empresarial confortável ou começam o seu negócio por conta própria, priorizando o crescimento e o impacto. Uma pessoa que pretenda aprender e contribuir poderá colocar o capital intelectual acima do capital financeiro se for obrigada a escolher, mas acaba frequentemente abastada em ambos.

Vejamos o caso de Christian Golofaro e John Scaife, que negociaram café e algodão nas arenas abertas de Wall Street durante cinco anos. Fartos das pressões diárias dos seus empregos e em busca de significado para além de comprar e vender bens comerciais, em 2014 juntaram o dinheiro que tinham e começaram um negócio de agricultura urbana em Red Hook, Brooklyn. Pretendiam ajudar a revolucionar a produção alimentar proporcionando produtos frescos, locais e livres de pesticidas a Nova Iorque durante todo o ano. Inspiravam-se mais como impactantes no novo negócio, SpringUps, do que alguma vez no mercado financeiro.

Apesar de ter despendido milhares de horas na escola secundária e na faculdade a preparar-se para uma carreira de medicina, Travis Hellstrom decidiu, em vez disso, ingressar no Corpo de Paz ao terminar a licenciatura. Abriu mão de prosseguir os estudos de medicina e mudou-se para a Mongólia, onde prestou serviço no Corpo de Paz durante mais de três anos, vivendo com 200 dólares por mês. Ao refletir acerca dessa decisão, Travis diz: «Foi necessária muita introspeção e aceitar desapontar-me e a outros, mas deixei a minha vida e encontrei a minha vocação.» Quando regressou, Travis deu a volta de novo, dedicando-se à formação sem fins lucrativos e gestão de comunidades. Vários anos depois, ligou esse trabalho independente de consultoria a um cargo de diretor do curso de pós-graduação em Organizações de Missão Social da Universidade de Marlboro.

Os impactantes continuam a aprender e a contribuir ao longo de toda a sua vida profissional, que muitas vezes ultrapassa o que costuma ser encarado como a idade da reforma. Quando inquiri Kyle Durand acerca da sua iminente passagem à reserva após 27 anos no exército, os seus sentimentos espelharam os de muitas pessoas que conheço, sem planos de se reformarem na aceção tradicional. «Acho a reforma uma noção antiquada. Toda a ideia de trabalharmos

durante a maior parte da nossa vida adulta para no final podermos fazer as coisas que queremos está em desuso», disse Kyle. «A minha reforma do exército irá apenas fechar o capítulo dessa parte da minha carreira, mas não representa, de forma nenhuma, o fim dos meus dias de trabalhador. Agora posso dedicar-me aos meus negócios a tempo inteiro. Esse é o meu futuro, parte do legado que quero deixar. É assim que quero ter impacto naqueles de quem gosto.»

Christian, John, Travis e Kyle deram a volta em direções mais alinhadas com os seus valores, interesses e objetivos, ainda que sem garantia de sucesso. Como impactantes, viram estas mudanças como oportunidades de crescimento e reconheceram que a sua capacidade de aprendizagem e adaptação os ajudaria a aterrar de pé, independentemente do que acontecesse. Assim, conseguiram manter uma atitude positiva durante as mudanças, sabendo que beneficiariam de seguir os instintos e aspirações, em vez das expetativas da sociedade, fosse qual fosse o resultado.

Enquanto escrevia este livro, muitas das pessoas que comecei por entrevistar regressaram, seis meses ou um ano depois, dizendo coisas como: «Não vale a pena pôr a minha história no livro. Vou dar a volta de novo.»

Isto manifestava-se de várias maneiras: tinham sido caçados por outra empresa para um cargo ainda melhor; a empresa onde trabalhavam tinha falido, sido adquirida ou vendida; tinham decidido que afinal não iriam tentar aprender uma nova competência ou experimentar outra área; aperceberam-se de que o empreendedorismo não era para elas; ou voltaram o negócio para uma direção mais promissora.

Estas atualizações não me surpreenderam, nem marcaram a mudança inicial de cada uma dessas pessoas como um fracasso. Pelo contrário, trata-se de belos exemplos de o que significa ser um indivíduo de crescimento líquido e impacto elevados. É *suposto* que os impactantes deem a volta e se ajustem dinamicamente a cada passo.

*Encontrará um diretório das pessoas referidas neste livro e do que estão atualmente a fazer em PivotMethod.com/people; em [JennyBlake.me/podcast](#) terá acesso a ficheiros áudio de entrevistas e episódios do *Pivot Podcast*.*

MODOS OPERATIVOS PROFISSIONAIS

Uma faceta essencial da mentalidade de mudança é a consciência de si mesmo. Como se encontra atualmente no seu trabalho? Está a operar nos seus níveis desejados de energia, criatividade e impacto? Observei quatro Modos Operativos Profissionais principais nos indivíduos que dão a volta: inativo, reativo, proativo e inovador. Os primeiros dois são fatores de stress para os impactantes, enquanto os dois últimos são situações ideais:

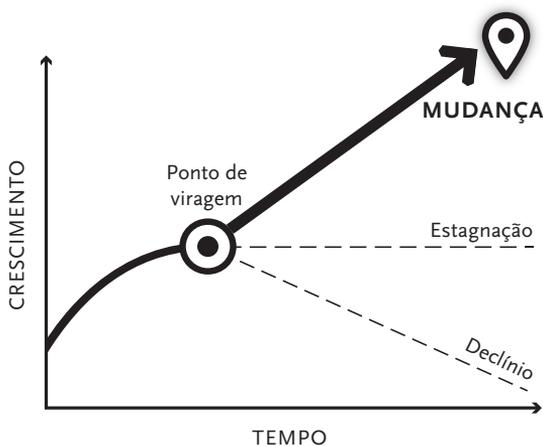
- ▶ **Inativo:** não procura mudanças; sente-se paralisado pelo medo, pela incerteza e por falta de confiança em si mesmo; compensa a insatisfação perante a vida ou a carreira com hábitos pouco saudáveis, como entorpecer-se com quantidades excessivas de comida, álcool, televisão, videojogos, etc.; sente-se e age como uma vítima das circunstâncias.
 - ▶ **Reativo:** imita modelos alheios de sucesso sem originalidade; segue instruções à letra; espera que a inspiração surja; não se empenha no trabalho; sente-se infeliz, mas não investiga porquê ou o que fazer a esse respeito; deixa que o medo se sobreponha a planear o futuro e a dar os subseqüentes passos.
 - ▶ **Proativo:** procura novos projetos; aprende ativamente novas competências; está aberto à mudança; melhora programas existentes; estabelece ligações com outras pessoas; assume domínio mesmo no seio de estruturas de liderança existentes; tem uma mentalidade generosa, estando disposto e interessado em ajudar os outros. Poderá não estar a usar por completo os seus talentos inatos, mas explora quais são e como os ampliar.
 - ▶ **Inovador:** além das qualidades do modo proativo, explora inteiramente as suas forças únicas; concentra-se em trabalho com propósito e em fazer contribuições significativas; sente-se energizado por uma visão forte para novos projetos com um plano claro para os realizar; não se limita a melhorar estruturas existentes, mas cria soluções para beneficiar os outros.
-

Os impactantes prosperam em situações em que possam ser *proativos* e, mais ainda, *inovadores* para progredirem na carreira, implementando novas ideias e resolvendo problemas de forma criativa, indo até ao limite das suas possibilidades e das da empresa que criam ou para a qual trabalham. Quando se veem nos modos operativos *inativo* ou *reativo*, procuram dar novamente a volta para uma oportunidade nova e mais estimulante.

Embora seja verdade que algumas pessoas trabalham nos modos inativo ou reativo durante toda a sua carreira, os impactantes não o suportariam. O tédio, a ansiedade e a sensação de imobilidade vão-se tornando cada vez mais intoleráveis, muitas vezes manifestando-se em sintomas físicos, como dores de cabeça, adoecer com mais frequência, ou pior.

Nestes pontos de viragem mais críticos, os impactantes têm de reconhecer a tensão e agir. Caso contrário, a infelicidade por permanecerem imóveis durante demasiado tempo acumula-se, fazendo com que a confusão profissional pareça insuperável e transformando o que era um dilema numa crise.

Estagnação *versus* mudança



Ainda que possam ficar irrequietos com mais facilidade, os impactantes têm uma vantagem distinta: dado que veem estímulos e contratempos profissionais como oportunidades de carreira, todos os resultados servem para que cresçam. Nassim Nicholas Taleb capta este conceito no título do seu livro *Antifrágil: Coisas Que Beneficiam da Desordem*.

Os organismos antifrágéis não se limitam a suportar mudanças e a sobreviver-lhes; tornam-se melhores *por causa* da mudança. Um copo é frágil. Se o deixarmos cair, parte-se. Uma árvore é resistente. Com ventos fortes, oscila, mas permanece de pé, mantendo-se mais ou menos na mesma. Os organismos antifrágéis *beneficiam* realmente dos choques. Taleb invoca a Hidra, a criatura da mitologia grega: quando uma das muitas cabeças da Hidra é cortada, crescem duas no seu lugar. O cliché dos tempos árdus verifica-se: o que não mata engorda. Segundo Taleb, os organismos antifrágéis «prospe-ram e crescem quando expostos à volatilidade, ao aleatório, à desordem e a fatores de stress» e «adoram aventura, risco e incerteza».

Adoram risco e incerteza? *Como*? Esses fatores não deveriam ser mitigados, senão inteiramente eliminados? Não se quisermos ser antifrágéis num mundo dominado por eles. Os impactantes arranjam formas de prosperar na incerteza e na desordem. Em vez de apenas reagirem à aleatoriedade ou de ficarem paralisados por ela, buscam oportunidades para transformar o que já funciona no passo seguinte.

CONFIE NA SUA TOLERÂNCIA AO RISCO

Após grande deliberação, tomei a decisão de não regressar à Google depois da minha licença sabática. Foi então que me apercebi, pela primeira vez, de que a segurança financeira e boas regalias eram importantes para mim, mas não constituíam o verdadeiro impulso das minhas decisões profissionais.

Sabia que não seria justo para a Google ou para o meu livro deixar ambos os projetos em falta aceitando demasiado. Também sabia que não aguentaria durante muito mais tempo o ritmo de manter

projetos paralelos e um trabalho a tempo inteiro. Sentia-me exausta e a caminho de um novo esgotamento, em que, infelizmente, tinha caído várias vezes em anos anteriores. Além disso, estava convencida de que partir para dar início ao meu próprio negócio me faria saltar do modo proativo, desafiando-me a tornar-me a impactante inovadora que queria ser. Por isso, em 2011, passei a ser um agente livre.

Um ano depois, lá estava eu a debater-me, a dar voltas à cabeça quanto ao que se seguiria... *outra vez*. Estava quase com 30 anos e, embora me sentisse orgulhosa de *Life After College*, não queria falar exclusivamente desse assunto o resto da minha carreira. Além disso, tinha-me tornado conhecida, em conferências e entrevistas, como «a miúda que deixou a Google». Mesmo durante o tempo que trabalhei lá, era comum sentir-me pouco à vontade com o quanto a minha identidade e o meu valor profissional estavam ligados à sombra da empresa, e ali estava eu, outra vez, a defrontar o mesmo problema, embora de outra perspetiva.

Eu era caracterizada por *deixar* coisas, mas queria avançar para uma missão mais positiva. O que defendia eu? Que problemas queria resolver arrebatadamente? Como poderia construir um negócio sustentável que me ajudasse a ter um impacto significativo na vida de outras pessoas?

Ao longo dos dois anos seguintes, debati-me com estas perguntas, desta feita sem um salário constante que me financiasse a exploração. Foi muito mais enervante, já que o meu sustento passou a depender da resposta.

Este *brainstorming* incessante afastou-me mais de mim mesma, em vez de me aproximar. A minha cabeça girava à volta de *grandes* ideias, *grandes* apostas e *grandes* saltos. Porém, na verdade, estava sempre a ponderar opções *mais além*. Embora qualquer uma pudesse ser uma ideia genial a explorar nos seis meses seguintes, não iam ajudar-me a pagar as contas *naquele mês*.

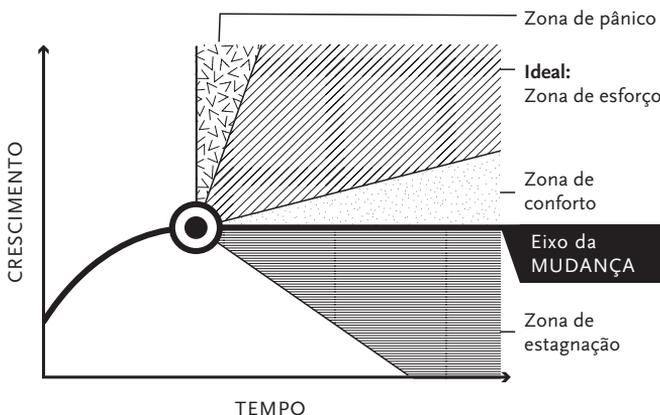
Sentia-me como se estivesse num daqueles carrosséis de chévenas de chá: estava tonta, farta de andar às voltas com ideias vagas, sem um caminho nítido a direito, e nauseada sem saber como me sustentar. *Sou adulta*, pensava. *Não há justificação para isto*.

Agora compreendo que estava a cometer o mesmo erro que vejo outras pessoas cometerem: estava a subestimar aquilo de que era capaz, sobretudo numa situação de «ou vai, ou racha», por olhar para demasiado longe em busca de respostas. Fixara-me em passos inacessíveis para o meu ponto de partida e para o tempo de que dispunha, impedindo-me, em última instância, de fazer qualquer progresso real.

À exceção de acontecimentos portentosos que escapam ao nosso controlo, *há* uma altura ideal para se dar a volta, bem como uma forma ideal de o fazer. Provavelmente, não saberá, com certeza absoluta, quando dar o seu próximo grande passo profissional, mas pode tornar-se muito mais lesto quanto a reduzir os riscos e a potencial margem de erro — erro no sentido de acabar pior do que está agora.

Todos temos uma tolerância diferente ao risco. O que é arriscado para uma pessoa poderá dar-lhe sono a si. Meça a sua situação de risco identificando em qual das quatro zonas se encontra no diagrama do Riscómetro, abaixo. Mantenha estas distinções em mente enquanto prossegue com a sua mudança. Preste atenção a quando começar a jogar demasiado pelo seguro (altura em que poderá dar por si a deslizar da zona de conforto para a estagnação), quando algo lhe parecer ousado mas estimulante (zona de esforço) ou quando um passo lhe parecer demasiado assoberbante ou extremo (zona de pânico).

Riscómetro



LEITURA DO RISCÓMETRO

- ▶ **Zona de estagnação:** sente-se irrequieto, nervoso, preso, ansioso ou entediado; podem começar a manifestar-se sintomas físicos e problemas de saúde.
- ▶ **Zona de conforto:** sente-se bem com o *status quo*; a vida quotidiana não exige uma reflexão profunda acerca da direção da sua carreira; o trabalho anda bem.
- ▶ **Zona de esforço:** sente-se desafiado, entusiasmado e motivado para se levantar da cama todos os dias; aprende ativamente; o trabalho pode ser imprevisível, mas sente-se empenhado.
- ▶ **Zona de pânico:** a ansiedade começa a dominar-lhe os pensamentos; não é capaz de pensar no futuro a longo prazo porque tem de passar o dia a «apagar fogos», ou, quando pensa nos próximos passos, sente-se tão paralisado pelo medo, que acaba por não fazer nada.

As mudanças profissionais podem levar-nos a esforçar-nos ao máximo, e por vezes até um pouco mais, mas não têm de ser debilitantes. Seguir as quatro etapas de uma mudança ajudá-lo-á a evitar os extremos do espetro de risco: nem dará um salto no escuro, nem se analisará tanto ao ponto de ficar prostrado no chão a calcular excessivamente cada passo. Para os impactantes, a zona ideal de mudança é a de esforço, onde se sentem desafiados, entusiasmados e concentrados, com uma dose saudável de adrenalina a fazê-los progredir.

Uma forma de visualizar a quantidade de risco, recompensa e trabalho requerido para a sua mudança é imaginar que representa num gráfico o passo que quer dar. Com o tempo no eixo das abcissas e o crescimento no das ordenadas, a amplitude — ou inclinação — do seu próximo passo pode ser vista como a quantidade de recursos que consome em termos de tempo, dinheiro, energia e esforço. Uma mudança pode ser subtil — uma volta de 20 graus —, como, por exemplo, passar para uma nova equipa no emprego, ou acentuada — com cerca de 70 graus —, como, por exemplo, mudar de área ou deixar o emprego para dar início a um negócio por conta própria.

Evite mudanças *demasiado* acentuadas, que ultrapassem a sua zona de esforço — aquilo a que chamo voltas de 180 graus. São saltos drásticos que pouco têm que ver com o cargo ou conjunto de competências atuais, o que significa que há demasiadas incógnitas em que apostar quando se parte para o lançamento. No entanto, mesmo aquilo que, visto de fora, parece uma volta de 180 graus pode ser, em execução, uma mudança composta por uma série de passos mais pequenos que foram abrindo caminho para uma mudança maior.

Se a sua missão lhe contenta o coração, mas a ideia de se lançar a ela amanhã lhe provoca uma enorme ansiedade — ou *agita*, como diriam os italianos —, construa-a gradualmente, em direção à etapa final do lançamento, plantando, perscrutando e ensaiando.

DOIS PASSOS (EXCESSIVOS) EM FRENTE, UM PASSO ATRÁS

Pensar em passos demasiado à frente, para saber como dar a volta à minha carreira e ao meu negócio nesses primeiros anos depois de o meu livro ter sido publicado, atirou-me para a zona de pânico. Sentia-me sufocada pelo medo, que era ampliado por não saber como poderia fazer face, consistentemente, às questões práticas da minha vida. Como dizem no mundo financeiro, estava prestes a «rebotar». Se rebentasse, teria de arranjar novamente um emprego a tempo inteiro. Objetivamente, não há nada de mal nisso, mas todas as células do meu corpo me diziam que essa não era a resposta para mim. Ainda não, pelo menos.

De repente, fez-se luz: eu não tinha ainda examinado aturadamente os meus pontos fortes *existentes*. O meu livro, os meus compromissos como conferencista, os websites que construía há sete anos, as atividades profissionais que adorava, as pessoas que eu conhecia, o rendimento que já auferia. Se eu aprofundasse qualquer uma destas mais-valias, poderia encontrar outras dez áreas relacionadas por onde seguir. Eu estava tão preparada para o *Próximo Passo em Grande*, que me impedia de olhar para tudo o que já estava, de facto, a resultar.

Apercebi-me de que tinha dezenas de aplicações *já* descarregadas — competências, interesses e experiências passadas —, todas a funcionar a meu favor, mas sem as usar em pleno. Concentrara-me de tal maneira no que *não* funcionava ou no que ainda *não* era claro para mim, que o turbilhão da minha transição durou mais do que seria necessário.

Senti um alívio tremendo quando deixei de me culpar pela minha confusão profissional e comecei a dar passos mais argutos, mais concentrados. Sondar o meu passado em busca de pistas para o meu futuro fez-me sentir leve e aliviada: *Sou capaz de resolver isto.*

Comecei a celebrar as muitas coisas de que estava orgulhosa e a experimentar fazer pequenas extensões das forças e experiências que fora acumulando ao longo da minha carreira. Isto aumentou-me a confiança e encorajou-me a resolver o puzzle que se encontrava à minha frente, com um novo olhar sobre as peças que já estavam à minha disposição.

Em janeiro desse crucial ano de mudança, perguntava-me como iria pagar a renda. Em dezembro, o meu negócio nunca tinha tido um ano tão lucrativo. Pela primeira vez, ultrapassei a barreira dos seis dígitos, chegando a quase triplicar o meu rendimento dos três anos anteriores. Restabeleci-me, com uma noção ainda mais forte de concentração e fluidez no meu trabalho. Não por um raio de sorte me ter atingido — embora tenha havido bastantes acasos felizes —, mas porque estava determinada a fazer as coisas de maneira diferente. Não reencontrei simplesmente a minha confiança: procurei-a agressivamente.

Este é o livro que eu desejava ter lido nessa altura. Um guia prático e tático para as trincheiras de percebermos o que se segue. Um mapa para deixarmos de estar paralisados, para corrermos riscos astutos e para nos orientarmos na incerteza do agora e do futuro. Um livro que me ajudasse, e a todos nós, a deixar de andar às voltas e a repor toda a energia brilhante onde ela devia estar — a afetar de forma positiva o máximo possível de pessoas.

**SE TEM O TRABALHO OU O NEGÓCIO PERFEITO, PARABÉNS.
MAS SE NÃO ESTÁ PLENAMENTE CERTO DISSO,
ESTÁ NA ALTURA DE COMEÇAR A PENSAR NO SEU PRÓXIMO PASSO.**

O emprego que tem deixou de ser um desafio? Ou nunca o foi? O que faz é apenas uma forma de sustento? Sente-se infeliz no trabalho? Sente mais cansaço do que entusiasmo? A vontade de mudar está presente, mas falta-lhe coragem? Ou simplesmente não sabe como o fazer? Se estas são questões com as quais se identifica, então, está na hora de dar a volta.

Hoje, já não existem carreiras, mas sim percursos profissionais, que dependem muito mais das suas competências do que da empresa onde trabalha. Mas como podemos planear uma mudança profissional? De acordo com Jenny Blake, a resposta está em pequenos passos e não num grande salto. E a solução está bem mais perto do que julga.

Em vez de olhar para um futuro distante e tão desconhecido que apenas promove o receio, com *Dar a Volta* vai aprender, passo a passo, a fórmula simples e sustentável para vencer esse receio e avançar com segurança rumo à felicidade profissional.



«Se não gerir a sua carreira, quem o fará? Jenny Blake lembra-nos que vivemos num mundo diferente em que as possibilidades são infinitas — desde que esteja disposto a *Dar a Volta*.»

Seth Godin, autor de *O Ponto Morto*

«Não sabe qual será o seu próximo passo? Leia este livro. Jenny Blake é uma das vozes mais sensatas e inovadoras do desenvolvimento profissional e esta é a sua melhor obra.»

Jeff Goins, autor de *The Art of Work*

<p>v o g a i s com todas as letras 20 20 editora</p>	<p>ISBN 978-989-6684-12-9</p>  <p>9 789896 684129</p> <p>Gestão e Liderança</p>
---	--