

ELOGIOS AO LIVRO *COMO AVALIAR SUA VIDA?*

"Recomende o livro para amigos e familiares, quem não tem relação com o mundo empresarial. Eles irão agradecer por isto."

— **Harvard Business Review**

"Material bem elaborado e abrangente. Este é um dos livros mais surpreendentemente poderoso de filosofia pessoal do século XXI."

— **Forbes**

"...o novo livro de Clayton Christensen fez o mundo dos negócios se movimentar."

— **Deseret News**

"... uma emocionante história pessoal interligada com lições empresariais."

— **Bloomberg BusinessWeek**

"Um livro de autoajuda mais genuíno do que o gênero que menospreza. Em vez de forçar leitores com ordens sobre como crescer, ele visa lhes dar as ferramentas para definir seus próprios caminhos."

— **Financial Times**

"O livro de Christensen engloba seus melhores conselhos para evitar que grandes empreendedores fiquem desorganizados em suas próprias vidas... Provocativo mas reconfortante: Peter Drucker misturado com Miché Albom."

— **Bloomberg Businessweek**

"Um trabalho altamente revelador, sedutor e intenso... Espiritual sem ser carola, este trabalho é especialmente relevante para jovens iniciando sua carreira, mas também é útil para qualquer pessoa que deseja ter uma vida mais significativa de acordo com seus valores."

— **Publishers Weekly**

Como Avaliar
Sua Vida?

Em Busca do Sucesso Pessoal
e Profissional

TAMBÉM DE AUTORIA DE CLAYTON M. CHRISTENSEN

O Dilema da Inovação

The Innovator's Solution

*Inovação na gestão da saúde: A receita
para reduzir custos e aumentar qualidade*

Disrupting Class

The Innovator's DNA

The Innovative University

COMO AVALIAR SUA VIDA?



**EM BUSCA DO SUCESSO
PESSOAL E PROFISSIONAL**

CLAYTON M. CHRISTENSEN,
James Allworth e Karen Dillon



ALTA BOOKS

E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2012

S U M Á R I O



Prólogo	1
1 Só Porque Você Tem Penas...	9
SEÇÃO I	
<i>Encontrando a Felicidade na Carreira Profissional</i>	19
2 O Que nos Move	25
3 O Equilíbrio Entre Planejamento e Serendipidade	42
4 Sua Estratégia Não É o Que Você Diz Que É	61
SEÇÃO II	
<i>Encontrando a Felicidade nos Relacionamentos</i>	75
5 O Passar do Tempo	82
6 Por Que "Contratar" Aquele Milk Shake?	96
7 Seus Filhos a Bordo do Navio de Teseu	117
8 As Escolas da Experiência	137
9 A Mão Invisível Em Sua Família	154

	SEÇÃO III	
	<i>Ficar Fora da Prisão</i>	169
10	Só Dessa Vez...	172
	Epílogo	186
	Agradecimentos	199

Para nossas famílias



Como Avaliar
Sua Vida?

Em Busca do Sucesso Pessoal
e Profissional

PRÓLOGO



N O ÚLTIMO dia do curso que leciono na Escola de Negócios de Harvard, eu normalmente começo dizendo aos meus alunos o que observei entre meus próprios colegas de faculdade depois que nos graduamos. Assim como em todas as outras faculdades, os nossos reencontros a cada cinco anos nos proporcionam uma série de lembranças fascinantes. A faculdade é excelente em atrair seus alunos para esses eventos, que são arrecadadores de doações essenciais; o tapete vermelho é estendido para um leque de oradores e eventos de alto nível. Meu reencontro de cinco anos não foi diferente e tivemos uma enorme participação. Olhando ao redor, todos pareciam tão educados e prósperos, não poderíamos deixar de sentir que realmente fazíamos parte de algo especial.

Nós claramente tínhamos muito a comemorar. Meus colegas de classe pareciam estar indo muito bem. Eles tinham ótimos empregos, alguns foram trabalhar em locais exóticos,

e a maioria deles tinha conseguido casar com cônjuges muito mais bonitos do que eles próprios. Suas vidas pareciam destinadas a ser algo fantástico em todos os níveis.

Mas em nossa reunião de dez anos, coisas que nunca tínhamos esperado se tornaram cada vez mais comuns. Alguns dos colegas que eu estava ansioso para rever não estavam presente, e eu não fazia ideia do porquê. Aos poucos, ligando para eles ou perguntando para os outros amigos, eu montei o quebra-cabeça. Entre os meus colegas, havia executivos de empresas renomadas de consultoria e finanças como a McKinsey&Co. e a Goldman Sachs, outros estavam em seu caminho para lugares de liderança nas empresas que figuram na lista Fortune 500, alguns já eram empresários bem-sucedidos, e alguns estavam ganhando enormes quantidades de dinheiro capazes de mudar a vida de uma pessoa.

Apesar dessas realizações profissionais, muitos deles estavam visivelmente infelizes.

Por trás da fachada de sucesso profissional, havia muitos que não gostavam do que estavam fazendo. Havia, também, inúmeras histórias de divórcios ou casamentos infelizes. Lembro-me de um colega que não tinha conversado com seus filhos em anos, que estava agora vivendo na costa oposta do lugar onde seus filhos moravam. Outro estava em seu terceiro casamento desde que nos formamos.

Meus colegas não eram apenas algumas das pessoas mais brilhantes que conheci, mas algumas das pessoas mais decentes, também. Na formatura, tinham planos e visões sobre o que realizariam, não apenas em suas carreiras, mas em suas vidas pessoais também. Mas algo tinha dado errado para alguns deles ao longo do caminho: suas relações pessoais co-

meçaram a se deteriorar, até mesmo quando suas perspectivas profissionais floresciam. Senti que eles tinham vergonha de explicar a seus amigos o contraste nas trajetórias de suas vidas pessoal e profissional.

Na época, eu achava que não era nada grave, apenas uma espécie de crise de meia idade. Mas em nossos encontros de 25 e 30 anos, os problemas estavam piores. Um de nossos colegas, Jeffrey Skilling, havia parado na prisão por causa de sua participação no escândalo Enron.

O Jeffrey Skilling que eu conhecia de nossos anos em Harvard era um bom homem. Era inteligente, trabalhava duro, amava a família. Ele havia sido um dos mais novos sócios da história da McKinsey&Co. e, mais tarde, passou a ganhar mais de 100 milhões de dólares em um único ano como CEO da Enron. Mas, ao mesmo tempo, sua vida pessoal não era tão bem-sucedida: seu primeiro casamento terminou em divórcio. Eu, certamente, não reconheci o tubarão das finanças retratado na mídia à medida que ele se tornou cada vez mais proeminente. No entanto, quando a sua carreira inteira se desfez por causa de sua condenação em várias acusações por crimes federais relativos ao colapso financeiro da Enron, não só fiquei chocado com o fato de ele ter falhado, mas também pela forma espetacular como ele tinha feito aquilo. Certamente, algo o tinha posto no caminho errado.

Insatisfação pessoal, fracassos familiares, dificuldades profissionais, até mesmo comportamento criminoso — esses problemas não se restringiam apenas aos meus colegas de Harvard. Eu vi o mesmo acontecer com os meus colegas nos anos após nos formarmos como bolsistas Rhodes na Uni-

versidade de Oxford. Para receber essa oportunidade, meus colegas tiveram que demonstrar excelência acadêmica extraordinária; desempenho superior em atividades extracurriculares, como esportes, política ou escrita; e contribuições significativas para suas comunidades. Eles eram pessoas inteligentes, experientes e realizadas que, claramente, tinham muito a oferecer ao mundo.

Mas como o passar dos anos, alguns dos meus 32 colegas da Rhodes também vivenciaram decepções semelhantes. Um deles teve um papel de destaque em um grande escândalo relacionado ao abuso de informações, como foi relatado no livro *Covil de Ladrões*. Outro foi parar na prisão por causa de um relacionamento sexual com uma adolescente que havia trabalhado em sua campanha política. Ele era casado e tinha três filhos na época. Aquele que pensei que seria uma grande pessoa nas esferas profissional e familiar teve problemas nas duas — inclusive mais de um divórcio.

Sei, com certeza, que nenhuma dessas pessoas formou-se com uma estratégia deliberada de se divorciar ou de perder o contato com os filhos — e muito menos ir parar na cadeia. No entanto, essa é a estratégia que muitos acabaram implantando.

Não quero enganá-lo. Paralelamente a essas decepções, há muitos de meus colegas que levam vidas pessoais exemplares, eles têm sido uma inspiração verdadeira para mim. Mas nossas vidas ainda não acabaram, e a vida de nossos filhos está apenas começando. Entender o que causa os problemas que ocorreram a alguns de meus colegas é importante não apenas para aqueles que se desviaram do caminho que haviam planejado seguir, mas para aqueles cuja vida ainda está no caminho certo — e também para aqueles cuja jornada está apenas começando. Nós todos estamos vulneráveis às forças e às decisões que desviaram outros do caminho.

Estou entre aqueles que tiveram sorte até o momento — de muitas formas por causa da minha maravilhosa esposa, Christine, que nos ajudou a ver o futuro com uma clarividência notável. Seria loucura escrever este livro e proclamar que todos os que replicam as decisões que tomamos serão felizes e bem-sucedidos, também. Em vez disso, ao escrever este livro, segui a abordagem que caracterizou a minha pesquisa de gestão.

Eu também engajei meus alunos na busca. No meu curso de MBA, “Construindo e Sustentando um Empreendimento de Sucesso”, estudamos teorias sobre as diversas dimensões do trabalho dos gerentes gerais. Essas teorias são declarações do que *faz* as coisas acontecerem e porquê. Quando os alunos entendem essas teorias, conseguimos fazê-los “enxergar” — como se utilizassem um conjunto de lentes — e examinar um caso sobre uma empresa. Discutimos o que cada uma das teorias pode nos dizer sobre o porquê e como os problemas e as oportunidades surgiram na empresa. Em seguida, usamos as teorias para prever que problemas e oportunidades podem ocorrer no futuro daquela empresa, e para prever as ações que os gerentes terão de tomar para resolvê-los.

Ao fazer isso, os alunos aprendem que uma teoria sólida é capaz de explicar o que aconteceu e o que irá acontecer em toda a hierarquia do negócio: em setores; nas empresas partes desses setores; nas unidades de negócios dentro dessas empresas; e nas equipes que estão dentro das unidades de negócios.

Nos últimos anos, no último dia da minha aula, após eu ter resumido o que muitas vezes acontece na vida de nossos graduados, a discussão deu um passo além, chegando ao elemento mais fundamental das organizações: os indivíduos. Para essa discussão, em vez de usar as empresas como estudos de caso, usamos nós mesmos.

Eu participo nesses debates contando mais histórias do que meus alunos fazem, mas sigo as mesmas regras. Não estamos ali para explorar o que esperamos que venha a *acontecer* conosco, mas sim o que as teorias *preveem* que acontecerá conosco, em virtude do resultado de diferentes decisões e ações. Porque estive presente nessas discussões durante muitos anos, aprendi mais sobre essas questões do que qualquer grupo dos meus alunos jamais aprendeu. No entanto, para me colocar no mesmo patamar que eles, compartilhei histórias sobre como essas teorias fizeram parte da minha vida.

Para ajudar a estruturar essa discussão, escrevo as teorias que estudamos na parte superior da lousa. Em seguida, escrevo três perguntas simples ao lado dessas teorias:

Como posso ter certeza de que

- *Serei bem-sucedido e feliz na minha carreira profissional?*
- *A relação com meu cônjuge, meus filhos e minha família e amigos íntimos é uma fonte duradoura de felicidade?*
- *Eu vivo uma vida de integridade — e permanecerei fora da prisão?*

Essas perguntas podem parecer simples, mas são perguntas que muitos dos meus colegas nunca fizeram, ou responderam mas esqueceram o que tinham aprendido.

Ano após ano, fico atordoado com a forma como as teorias do curso iluminam questões em nossas vidas pessoais como fazem nas empresas que estudamos. Neste livro, tentarei resumir algumas das melhores ideias que meus alunos e eu discutimos naquele último dia em sala de aula.

* * *

NA PRIMAVERA de 2010, fui convidado para palestrar não apenas para os alunos da minha própria classe, mas para todo o corpo estudantil da graduação. Mas não era só isso que estava diferente naquele dia. Em pé no pódio, com pouco cabelo em virtude da quimioterapia, expliquei que havia sido diagnosticado com linfoma folicular, um câncer semelhante ao que havia matado meu pai. Agradei o fato de que poderia usar aquele tempo com eles para resumir o que os meus alunos e eu tínhamos aprendido ao aplicarmos essas teorias em nós mesmos. Falei sobre as coisas que são mais importantes em nossas vidas, não apenas quando se está enfrentando uma doença com risco de morte — meu caso), mas no dia a dia e para cada um de nós. Compartilhar naquele dia meus pensamentos com os estudantes sobre trilhar seu próprio caminho no mundo foi uma experiência marcante.

James Allworth, que estava na minha classe naquele semestre, e na plateia naquele dia, e Karen Dillon, que ouviu falar sobre as minhas observações em seu cargo como editora da *Harvard Business Review*, ficaram, os dois, extremamente comovidos com o tema. Eu pedi a eles, depois, que me ajudassem a transmitir a um público maior o sentimento das pessoas naquele dia no Burden Hall, no campus da Escola de Negócios de Harvard.

Somos de três gerações diferentes e temos crenças completamente diferentes inspirando nossas vidas. James é um recém-graduado na escola de negócios, que me garante ser ateu. Eu sou pai e avô com uma fé profundamente enraizada, já na minha terceira carreira profissional. Karen, mãe de duas filhas, já trabalha como editora há duas décadas. Ela diz que suas crenças e sua carreira se encaixam em algum lugar entre as nossas.

Mas nós três estamos unidos pelo objetivo de ajudar você a entender as teorias que compartilhamos neste livro porque acreditamos que elas podem aguçar a perspicácia com a qual você pode

avaliar e melhorar sua vida. Escrevemos em primeira pessoa, a minha voz, porque é como eu palestro para meus alunos e converso com meus próprios filhos sobre esse pensamento. Mas James e Karen são verdadeiramente coautores deste feito.

Eu não prometo que este livro oferecerá respostas fáceis: lidar com essas questões exige um trabalho árduo. Levei décadas. Mas também foi um dos esforços mais valiosos da minha vida. Espero que as teorias deste livro consigam ajudá-lo à medida que segue sua jornada, de forma que no final você consiga responder definitivamente, para si mesmo, a pergunta: “Como Avaliar Sua Vida?”.

CAPÍTULO UM

Só Porque Você Tem Penas ...

Provavelmente, muitas pessoas bem-intencionadas o aconselharam sobre como você deve viver sua própria vida, fazer suas escolhas profissionais, ou ser feliz. Da mesma forma, visite uma seção de autoajuda de qualquer livraria e se verá inundado por um monte de opções sobre como conseguir melhorar a sua própria vida. Você sabe, intuitivamente, que todos esses livros podem não ser os certos. Mas como diferenciá-los? Como saber o que é um bom conselho e o que é ruim?



A Diferença Entre o Quê Pensar e Como Pensar

Não há respostas fáceis para os desafios da vida. A busca pela felicidade e pelo sentido da vida não é algo novo. Há milhares de anos que os seres humanos refletem sobre a razão de nossa existência.

O que é novo, todavia, é como alguns pensadores modernos abordam o problema. Um grupo de peritos simplesmente oferece as respostas. Não é surpresa para ninguém que essas respostas são muito atraentes para algumas pessoas. Elas abordam os problemas difíceis — aqueles que as pessoas podem passar uma vida inteira sem nunca resolver — e oferecem uma solução rápida.

Não é isso que eu pretendo com este livro. Não existem soluções rápidas para os problemas fundamentais da vida. Mas eu posso lhe oferecer ferramentas que chamarei de *teorias* neste livro, que vão ajudá-lo a fazer boas escolhas, apropriadas às circunstâncias da sua vida.

Eu aprendi sobre o poder dessa abordagem em 1997, antes de publicar o meu primeiro livro, *O Dilema da Inovação*. Eu recebi um telefonema de Andy Grove, presidente da Intel na época. Ele tinha ouvido falar de um dos meus primeiros trabalhos acadêmicos sobre inovação disruptiva, e me pediu para ir a Santa Clara para explicar minha pesquisa e dizer a ele e à sua melhor equipe o que a pesquisa implicava para a Intel. Eu era um jovem professor e, entusiasmado, viajei para o Vale do Silício e compareci ao local na hora marcada para ouvir Andy dizer: “Olha, aconteceram algumas coisas inesperadas. Temos apenas dez minutos para você. Diga-nos o que significa a sua investigação para a Intel para que possamos progredir”.

Eu respondi: “Andy, não consigo, porque sei muito pouco sobre a Intel. A única coisa que posso fazer é explicar a primeira teoria; em seguida, podemos analisar a empresa através da perspectiva oferecida pela teoria”. Então, mostrei um diagrama da minha teoria de disrupção. Expliquei que a disrupção acontece quando um concorrente entra no mercado com um produto ou serviço de baixo preço visto como inferior pelos participantes