

RICARDO BASAGLIA

LUGAR ^{DE} POTÊNCIA

LIÇÕES de CARREIRA e LIDERANÇA de mais

de 10 MIL ENTREVISTAS, CAFÉS e REUNIÕES



ALTA BOOKS
E D I T O R A

Rio de Janeiro, 2022

CAP. DE AMOSTRA



PREFÁCIO

Em 2019, tive a oportunidade de conhecer pessoalmente o Ricardo Basaglia, embora já o seguisse nas redes sociais, lendo seus posts e textos sempre inteligentes, provocativos e extremamente reflexivos.

Conhecendo um pouco mais sobre sua trajetória, pude constatar como as jornadas profissionais nada têm de linear e “previsível”. Um “nerd” da tecnologia, que se transformou num especialista em gente, a mais complexa das “máquinas” do universo. Hoje ele é um dos grandes experts na área de carreiras e orientação profissional, e, além disso, Basa se tornou um amigo, sócio e mentor.

Seu livro é um verdadeiro manual de orientação para o autocohecimento e o autodesenvolvimento... Em um mundo de transformações tão intensas e rápidas, o livro não funciona como um GPS, lhe propondo caminhos fixos e certos, mas lhe faz entender como caminhar seguindo um “waze” que permanentemente recalcula e revê as rotas. Ricardo lhe convida e prepara para ser alguém com capacidade de adaptação, característica fundamental para a trajetória profissional e para a vida nos dias de hoje.

Este livro transcende a área de carreiras profissionais e apresenta ferramentas para a construção de um plano de vida.

Por meio de inúmeros artigos, estudos e exercícios práticos, o livro nos traz inúmeros insights e reflexões. Nos instigando a colocar em prática, a sair do campo do aprendizado e acúmulo de conhecimento, para o campo da ação e da execução.

V LUGAR DE POTÊNCIA

Ele traz ainda temas que para mim são de suma importância — como liderança, disciplina, desenvolvimento de bons hábitos, e a quebra de hábitos tóxicos (como a procrastinação, por exemplo) — são apresentados de forma rica, com estudos consistentes e sugestões de livros e artigos que podem lhe ajudar.

Questões relevantes como a necessidade da atualização permanente das hard skills, e a importância do desenvolvimento das soft skills e social skills são fundamentais para qualquer área de atividade que se queira explorar.

O livro é uma verdadeira viagem por carreiras, talentos, comportamentos... que lhe conduz a uma profunda reflexão, lhe convida à ação, que trará as mudanças que nos levarão ao crescimento e à consequente satisfação. Mas uma satisfação passageira, pois você será instigado a responder a novas questões e a buscar novas competências, para que uma nova montanha possa ser escalada.

— **BERNARDO ROCHA DE REZENDE**, conhecido como Bernardinho, é técnico e campeão olímpico, treinador de voleibol, economista, e empresário brasileiro.



SOBRE O AUTOR

Ricardo Baságlio é Mestre em Administração de Empresas pela FGV/EAESP com extensão em Behavioral Science of Management pela Universidade de Yale. Iniciou a carreira na área de tecnologia, atuou em projetos de transformação digital em grandes corporações, mas descobriu que sua grande paixão estava em transformar a vida das pessoas. Ingressou na Michael Page em 2007, responsável pelo startup de negócios e escritórios no país. Hoje, como CEO, lidera as operações da Michael Page no Brasil.

Produzindo conteúdo em redes sociais se consolidou como uma das maiores referências em carreira e liderança no Brasil, impactando milhares de pessoas diariamente.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, Fernanda, pelo apoio irrestrito aos meus mais diversos projetos, ideias e loucuras; e ao meu filho, Felipe, minha principal produção, que me faz uma versão melhor a cada dia.



Sumário



Introdução, 1

Parte 1 Conheça-te e Potencialize a ti Mesmo

A Evolução do Mercado de Trabalho, 6

Quem É Você na Fila do Pão, 20

A Importância e o Poder das Soft Skills, 52

Olhando para Trás para Seguir em Frente, 74

Parte 2 Crescimento Profissional – Habilidades e Ferramentas

Comunicando Ideias, Integrando Pessoas, 96

Entre Relações e Gerações, Qual É a Saída?, 114

Do Poeta ao Louco, Todos Querem Chegar ao Topo, 132

Esteja em Versão Beta Constantemente, 164

Maratona, Não uma Corrida de 100 Metros, 190

Parte 3 Próximos Passos

Carreira Trem-bala ou Carrinho de Mão?, 218

Colocando a Cara no Mercado, 232

Prepare-se para Detonar, 252

Embarcando com o Pé Direito, 280

Parte 4 No Topo

Os Primeiros Passos na Liderança, 296

Rumo à Escalação Campeã, 314

O Outro Lado do Espelho da Alta Performance, 340

O Céu É o Limite, 366

Erros Comuns que Pessoas Espertas

Não Vão Cometer – E Isso Inclui Você, 384





Conteúdo Online



Entrevista ①

Carol Garrafa Fundadora e CEO da Santé e
Head de People Skills da Link School of Business

Entrevista ②

José Cláudio Securato CEO Saint Paul Escola de
Negócios e do LIT, empreendedor, professor e autor

Entrevista ③

Bruno Szarf Diretor Executivo de Gente e Gestão

Entrevista ④

Luis Vabo Jr Fundador da Vabo23 Educação, professor
da Link School of Business e Empreendedor Endeavor



Acesse o QR Code e assista
a playlist com entrevistas
exclusivas com os convidados.



Introdução

A palavra-chave do século XXI é **disrupção**. O processo de partir do convencional e transformá-lo em soluções completamente inovadoras e de alto impacto ultrapassou a barreira dos modelos de negócios e chegou à formação profissional, à educação e às relações de trabalho. Esse percurso exige uma mentalidade aberta ao aprendizado e à experimentação, uma vez que a liderança vai além da empresa e das relações hierárquicas — e o líder precisa compreender o seu papel, se adaptar a esse novo ambiente e compreender que a autogestão é pré-requisito para ir além.

Com as novas configurações sociais e de trabalho, a entrada de novos players no mercado global e a diversificação dos perfis profissionais, ainda que a tecnologia seja indissociável de nossa vida hoje — e principalmente por esse motivo —, o autoaprimoramento e as boas relações são essenciais. Neste livro, você vai se aprofundar nas habilidades fundamentais para o seu desenvolvimento e encontrar ferramentas estratégicas que o ajudarão a fazer escolhas bem-sucedidas — e a não fazer bobagens que possam queimar a sua carreira.

Esta é uma pergunta que todo mundo me faz: “Basa, como é possível alcançar sucesso na carreira e como líder?” É uma das dúvidas mais comuns! Então, este livro foi escrito com o objetivo de respondê-la. O mundo corporativo, conforme você verá ao longo da leitura, está cada vez mais complexo. Entender sua empresa, o setor em que você atua, se conhecer e, a partir daí, traçar uma es-

2 LUGAR DE POTÊNCIA

tratégia e conseguir executá-la é o principal desafio. E o seu plano é exclusivamente seu. Além disso, o contexto de cada um é diferente, no que se refere ao ambiente da empresa, às pessoas que estão nela e à própria maturidade do negócio. Portanto, é importante ressaltar que não existe um método que funcione para todo mundo. Cada trajetória é única.

A estrutura do livro foi pensada para que você possa acessar o conteúdo que lhe interesse mais, sem precisar ler tudo de ponta a ponta: é possível avançar e recuar como quiser. Quer entender como o mercado de trabalho ficou tão complexo — e como você, que não é um robô de inteligência artificial multifuncional de bateria infinita e de última geração, se encaixa nele? Comece pela Parte 1. Está iniciando sua carreira, buscando entender seu perfil profissional ou quer dar um *up* em seus talentos e suas habilidades? Bacana! Vá até a Parte 2. Deseja se recolocar no mercado, está em processo de mudança na carreira ou deseja se desenvolver ainda mais como profissional? A Parte 3 é para você! Chegou à tão desejada posição de liderança, mas precisa refinar suas habilidades e se aperfeiçoar — ou tem se perguntado “O que é que eu estou fazendo aqui?”? Vamos lá, a Parte 4 vai ajudá-lo.

E eu gostaria muito de ressaltar que este não é um livro apenas com as minhas ideias e teorias, e sim um compilado de muitas fontes: mais de 10 mil pessoas com quem conversei ao longo da minha carreira como headhunter; tudo o que estudei — mestrado e especializações; muita leitura, muito estudo e muita conversa com gente experiente na área. Os meus objetivos ao dizer isso são:

1. desmistificar a ideia de que existe alguém genial, ou alguém que nasceu sabendo; e
2. mostrar que todo esse conhecimento vem de bastante estudo (como você poderá notar com base na bibliografia, no final do livro!). Não é genialidade ou inspiração para acordar e sair escrevendo.

Este livro, portanto, é uma jornada rumo à liderança de sucesso, partindo do pressuposto de que não há atalhos, nem um perfil único predestinado a ser bem-sucedido, mas de que é possível superar os obstáculos com planejamento, orientação aos resultados, ética e conhecimento. Ele é fruto de uma vasta experiência com os mais diversos perfis de profissionais, e a consolidação de uma análise de práticas que podem potencializar carreiras e empresas. Não há receita para alcançar bons resultados; há a possibilidade de construir uma trajetória de aperfeiçoamento, autoconhecimento, bons hábitos e ousadia, para obter resultados excelentes.





Parte 1

CONHEÇA-TE E
POTENCIALIZE
A TI MESMO





Acesse o QR Code e assista
a entrevista exclusiva com
o convidado

Carol Garrafa

Fundadora e CEO da Santé e
Head de People Skills da Link
School of Business





Capítulo 1



A Evolução do Mercado de Trabalho

Há muito tempo, numa galáxia muito, muito distante... Calma! Vamos voltar um pouco ao passado, sim, mas como forma de entender por que o mercado de trabalho está cada vez mais complexo; por que entender o papel do trabalhador é progressivamente mais difícil; por que as referências do passado não são mais válidas; a mudança rápida das empresas; e, principalmente, o que nos trouxe até aqui.



A Fila Anda

O objetivo de abordar a evolução do mundo dos negócios, e a forma como as empresas se organizam e coordenam seus funcionários, é que, se você não entender o contexto, dificilmente entenderá para onde as profissões estão indo e qual é o rumo que o mercado de trabalho está tomando. Para saber se posicionar é preciso compreender o que o cerca.

Ainda que tenha uma carreira técnica, é importante entender o universo dos negócios; caso contrário, vai depender de um *guidance* para se situar — confiando que existirá um. Ou pior, poderá ter um estoque de conhecimento técnico e ficar esperando que alguém o identifique, encontre um valor para ele e saiba onde encaixá-lo na empresa. Sem entender o mercado, você é o coadjuvante da sua própria carreira, à espera de que alguém descubra o seu talento.

As regras do jogo mudam de empresa para empresa. Cada qual tem a própria cultura, que define as formas de se relacionar, mostrar resultados e criar relações, mas é possível dizer que há três critérios-chave a serem considerados:

CULTURA | CONFIANÇA | POSICIONAMENTO

As pessoas que estão no poder têm critérios diferentes para decidir quem vai crescer. Parte deles é baseada na cultura da empresa, nos planos de carreira, comportamentos esperados e nos aspectos organizacionais; outra é mais pessoal e subjetiva. Porém, no final do dia, a decisão de quem será promovido é tomada com base na confiança; portanto, busque entender qual é o modelo mental dos tomadores de decisões e o que eles valorizam. Lembrando que cada gestor, além de defender os interesses da empresa, defende

8 LUGAR DE POTÊNCIA



também seus próprios interesses e escolherá alguém aliado ao seu plano. E quanto ao terceiro item: como você se posiciona? Costumo dizer que, para ser promovido, você depende de dois fatores: um é a fila andar; e o outro é ser o primeiro da fila. Você não controla o andamento da fila, mas pode ser o responsável por ser o primeiro quando isso acontecer — ou ter a convicção que chegou a hora de mudar de fila. Conhecer as estruturas nas quais está inserido, ser engajado, demonstrar confiabilidade, apresentar bons resultados e ter boas soft skills o deixam mais bem posicionado quando a hora chegar, o que facilitará a justificativa da liderança sobre por que você foi o escolhido.

Conhecer essas variáveis é ponto fundamental para dimensionar um plano com prazos equalizados à realidade da empresa, ou buscar uma empresa na qual essas variáveis combinadas com o seu perfil lhe trazem uma condição mais vantajosa.

Como Vimos Parar Aqui

O mercado de trabalho é um ambiente vivo que reflete as transformações da sociedade. Há alguns séculos, os pequenos comércios locais não eram capazes de atuar com um raio de abrangência maior do que cem quilômetros. Havia um mercado restrito para ser atendido; logo, o tamanho das empresas — e o potencial delas — era muito menor. Os ambientes de trabalho que se formavam eram generalistas. Todo mundo fazia de tudo, e todos se conheciam, uma vez que provinham das mesmas comunidades.

A ampliação e o aprimoramento das rotas comerciais de transportes, e, mais tarde, a consolidação dos meios de comunicação, quebraram as barreiras da distância e possibilitaram uma atuação

e competição em terrenos distantes, aumentando assim o tamanho do mercado que as empresas poderiam conquistar. O desenvolvimento industrial, tecnológico e a globalização trouxeram à luz um mercado mais amplo e permitiram que as empresas crescessem; à medida que isso acontece, e a forma-padrão de se organizar não se mostra escalável, surgem a divisão entre áreas e a especialização (em contraste com aqueles trabalhadores generalistas dos primórdios), e intensifica-se o desafio de fazer negócios, administrar a empresa, coordenar, gerir, apurar resultados e motivar pessoas.

Uma das transições mais importantes foi o desenvolvimento de tecnologias de produção em massa, a partir do início do século XX, como o Processo de Bessemer para produção de aço ou das caldeiras refratárias no processo contínuo. Tais tecnologias possibilitavam produzir a custos muito mais baixos do que os alcançados por quem utilizava tecnologias antigas. Empresas como DuPont, General Motors e Alcoa se expandiram horizontalmente, utilizando a nova tecnologia de produção estabelecida para diversificar os seus produtos, e se tornaram gigantescas. E, conforme cresciam, as áreas funcionais específicas, como compras, vendas, distribuição, finanças, se tornavam cada vez mais importantes, e um proprietário gestor não podia mais administrá-las sozinho. A necessidade de especialização era cada vez mais latente. As grandes empresas, então, abriam escritórios dedicados aos gestores profissionais, que garantiam que os processos ocorressem da melhor forma e que o produto chegasse ao mercado.

Em paralelo à ampliação dos negócios, o mercado financeiro também se desenvolveu em escalada. Sua interferência acelera o ritmo com que a empresa cresce, mas também permite que novos concorrentes entrem no mercado — ou que novos mercados surjam.

Porque o Tempo Não Para

Este mundo extremamente dinâmico é um desafio para as empresas. Principalmente nos últimos vinte anos, o modo de fazer negócios se transformou. Antigamente, as práticas empresariais eram baseadas em estabilidade política e econômica — consegue imaginar isso hoje? Agora, é preciso lidar com um mundo rápido e imprevisível, o mundo VUCA (de *volatilidade*, *incerteza* [do inglês *uncertainty*], *complexidade* e *ambiguidade*), que rompe as organizações de trabalho como estávamos habituados e apresenta ameaça, mas também oportunidade àqueles que são flexíveis. Contudo, como o mundo é tão dinâmico, até o termo VUCA ficou para trás, perdendo espaço para o BANI (Brittleness/Anxiety/Nonlinearity/Incomprehensibility — Fragilidade, Ansiedade, Não linearidade, Incompreensibilidade).

As organizações estavam acostumadas a competir só com a rival doméstica ou eram protegidas pelo custo de entrada muito alto em determinado mercado. Agora, os processos de produção, com toda a tecnologia, permitem que empresas de nicho específico ofereçam produtos feitos sob medida, a custos que, antes, só as grandes corporações conseguiam alcançar por causa da economia de escala e de forma mais rápida com suas estruturas mais enxutas. E as corporações que dominavam a economia, cada vez mais, buscam alianças, ou joint ventures, para encontrar um novo caminho.

Com essa nova configuração, as empresas necessitam de um novo olhar sobre sua estrutura interna, seja na cadeia de produção, seja na gestão. Até a década de 1960, a maioria das empresas que diversificavam eram grandes, tinham um modelo de organização “M” (multidivisional), como o da General Motors — em que cada unidade de negócios era responsável por um setor, uma área geográfica ou um produto. Atualmente, as companhias estão menos hierárquicas, reduzindo o quadro de funcionários e repensan-

do se a forma como se organizavam faz sentido para atender a um mercado mais complexo e ágil. E as empresas modernas, cada vez mais, focam uma variedade menor de atividades.

Pense no café que você toma todos os dias. Para algumas pessoas, o café é essencial, o combustível para começar e dar conta do dia. Ele é cultivado, colhido, beneficiado, torrado, moído e embalado, e chega até sua casa pronto para fazê-lo feliz. Você pode ter um quintal com espaço para plantar ou morar em apartamento, não importa — por razões práticas, que lhe permitem poupar tempo, trabalho e, consequentemente, dinheiro, você não produz seu próprio café. Você pode fazê-lo usando uma cafeteira elétrica, colocando a cápsula em uma máquina automática ou até mesmo como os nossos ancestrais — esquentando a água no fogão; mas você transfere a produção do seu café, algo tão essencial para o seu dia a dia, a quem entende do assunto, especialistas no processo que o leva da terra à xícara. Algumas empresas que saíram na frente e simplificaram sua hierarquia, como Benetton, Nike, Harley-Davidson, fizeram como você — dadas as devidas ressalvas, é claro — e transferiram suas funções essenciais, como produção, distribuição e varejo, para especialistas de mercados independentes, ou seja, terceirizaram. E, assim como você escolhe qual café é merecedor de ser posto em sua xícara, as empresas passam a entender o que é importante para elas terem dentro de casa, que tipo de parcerias fazer e quem trabalhará para elas.

Quando Tudo Muda

À medida que você sai de um ambiente menor, com menos trabalhadores, rumo a uma corporação, a gestão fica mais complicada. Com menos gente, é mais fácil trabalhar no *freestyle*, apenas por colaboração; se você tiver gente capacitada e bem-intencionada trabalhando em colaboração, as coisas saem. Conforme a empresa

12 LUGAR DE POTÊNCIA

cresce, é necessário coordenação e motivação — e aí está o grande desafio das empresas, inclusive as startups. Afinal, como realizar a coordenação? Você coordena estabelecendo funções, processos, normas, como o trabalho deve ser feito, quais são as responsabilidades de cada pessoa, o que cada um precisa entregar, e como essas áreas se integram. Se você faz isso da forma certa, o trabalho flui; se faz da forma errada, cria uma burocracia excessiva — o que acontece em grande parte das organizações.

Parte das transformações ocorridas nos últimos cinquenta anos se deve a um rápido aumento da força de trabalho, ocasionado principalmente pelo estabelecimento das mulheres no mercado, a integração da China e da Índia, e o aumento da expectativa de vida dos baby boomers. No início do século passado, quando os ambientes de trabalho (em escritórios corporativos) eram homogêneos — compostos, basicamente, de homens brancos que estudaram em boas escolas —, era muito mais fácil administrá-los, porque todos tinham histórias, linhas de pensamentos e objetivos parecidos. A diversidade trouxe consigo novas complexidades.

Este contexto dinâmico precisa de especialistas. A exigência por qualificação cada vez maior atrasa a entrada dos jovens no mercado de trabalho, antigamente você ouvia histórias muito bonitas de diretores de bancos que entraram como contínuos e com pouco estudo, mas com muito trabalho e atitude alcançaram altos níveis hierárquicos. Infelizmente hoje o número de casos como esses tende a diminuir. O aumento na expectativa de vida também retarda a aposentadoria da geração anterior. Com isso, há diferentes gerações trabalhando e convivendo em um mesmo espaço, com pessoas de etnias, religiões e gênero diversos. É imprescindível pensar em uma gestão que dê espaço e voz para todos. Não apenas para que todos se sintam acolhidos, respeitados e queiram ficar nas organizações, mas também porque em um mundo que evolui tão rápido, não se pode desperdiçar as ideias de ninguém, planos

estáticos de cinco ou dez anos, que precisam de gente apenas para executá-los, não funcionam mais.

Convivemos, ainda, com um maior poder de escolha. Há 500 anos, não podíamos escolher os nossos governantes ou religião; quem levantasse a voz quanto a isso estaria morto. Até 100 anos atrás, os casamentos eram organizados com base nas relações sociais; possivelmente, minha bisavó não pôde escolher um marido sem a influência da família. Até 50, 60 anos atrás, as boas — as grandes — empresas escolhiam quem trabalharia para elas; hoje, os bons profissionais escolhem onde vão trabalhar. O poder de escolha, inclusive, se estende ao âmbito do urbanismo.

As cidades que têm uma infraestrutura melhor, mais opções de lazer de qualidade, e bons meios de transporte, conseguem atrair os melhores cérebros, que querem morar em uma cidade que lhes ofereça qualidade de vida; logo, se os melhores cérebros querem morar em determinada cidade, isso atrai as melhores empresas para que se instalem nela. Com melhores empresas, a cidade vai arrecadar mais impostos, resultando em aprimoramento da sua infraestrutura; isso gera um ciclo virtuoso. Por isso, algumas tendências dizem que a longevidade de uma cidade estará diretamente ligada à sua capacidade de fornecer um ambiente que atraia bons cérebros.

Ninguém Aqui É Robô

No cenário atual, é importante dizer que a tecnologia destrói empregos, mas não trabalho. Porém normalmente ela destrói os empregos antigos antes de gerar os novos. É por isso que costumo dizer que governos e sindicatos precisam parar de tentar proteger o emprego e focar em proteger o trabalhador. As capacidades de empatia e de rápida adaptação às mudanças, além da habilidade

14 LUGAR DE POTÊNCIA

de reflexão, que permite ao cérebro tornar-se ainda mais criativo e inovador, são diferenciais próprios dos seres humanos, que não poderão ser substituídos pelas máquinas. Portanto, o trabalhador deve ser protegido por meio de formação e preparo que o qualifique, e essa é uma responsabilidade do governo e da sociedade, que estão sendo incapazes de preparar os profissionais e adaptá-los a esse mundo em transformação. A obsolescência não é culpa da tecnologia.

Existem algumas histórias que dizem que a classe de trabalhadores com maior número de profissionais no início do século passado era a de acendedores de lamparinas, e que a chegada da energia elétrica a dizimou completamente. Depois, havia um número gigantesco de trabalhadores que trocavam ferradura de cavalo; e os automóveis chegaram e dizimaram completamente, ou grande parte, dessa categoria. O curioso é que quem trabalhava acendendo lamparina não necessariamente conseguiu trabalhar na companhia de energia elétrica, e quem trocava ferradura não virou borracheiro; e não há apenas os exemplos antigos, isso também é visto no mundo atual. Por exemplo, dez anos atrás o RH era dominado por psicólogos; hoje, ele é composto de administradores, economistas, advogados, entre outras formações. Se você olhar o que vem acontecendo no mercado de marketing, o profissional criativo da mídia offline, com o novo marketing digital, está perdendo espaço para matemáticos, estatísticos, profissionais de tecnologia e de dados, que gradualmente ganham destaque. Este é um grande desafio para quem está em sua área de atuação porque, normalmente, quem está dentro não consegue perceber a mudança. Então, fica a provocação: o que você não está enxergando, na área em que trabalha, que talvez um profissional com outra formação, ou com outra visão, possa agregar e conquistar o “seu espaço”?

A enorme preocupação quanto a “qual é a função do homem, dado o avanço da tecnologia” é uma discussão que existe desde

que o mundo é mundo. Quando era nômade, o homem era valorizado pela sua força e sua resistência; com a domesticação dos animais, a força começou a ser menos importante. Com a invenção da roda, o vigor físico passou a ser menos enaltecido. Depois veio a Revolução Industrial e a máquina a vapor. Enfim, o homem vem buscando a sua função e se reposicionando desde sempre. À medida que máquinas e ferramentas são inventadas, o ser humano tem que se adaptar e encontrar o seu espaço naquele novo ambiente. Até mesmo com o surgimento da escrita, na Antiguidade, os gregos acreditaram que as habilidades intelectuais ficariam comprometidas, uma vez que não seria mais necessário memorizar informações e, portanto, os cérebros “se acomodariam”; contudo, foi a escrita que permitiu que as grandes narrativas clássicas fossem transmitidas ao longo dos tempos e servissem como base para as civilizações. A temida ameaça do “novo” muitas vezes é apenas reflexo do nosso medo do desconhecido.

O que muda agora é que você começa a ter tecnologias que substituem o homem em capacidades cognitivas mais amplas, e o avanço da tecnologia acontece a uma velocidade muito maior do que antes. Até hoje, a Lei de Moore, que afirma que o poder de processamento dos computadores seria exponencial, dobrando a cada 18 meses, se mantém válida. Tecnologias de realidade aumentada, como Pokémon Go, já existem há 20 anos; realidade virtual com óculos 3D, com óculos virtuais do Google, óculos Go ou qualquer outra ferramenta da Sony, por exemplo, já existem há 30 anos; a inteligência artificial existe há 60 anos. Mas a velocidade com que as transformações acontecem hoje no mundo é o grande fator que faz toda a diferença.

Essas tecnologias têm causado um enorme impacto nos negócios e no mercado de trabalho, porque já saíram dos laboratórios e, atualmente, estão a nosso dispor e fazem parte das nossas vidas. *Black Mirror*, a série de TV futurista que deixa todo mundo assusta-

16 LUGAR DE POTÊNCIA



do, normalmente mostra uma tecnologia específica por episódio; e o que acontece hoje na vida real são inúmeras tecnologias disponíveis e interagindo simultaneamente — isso é muito *Black Mirror*!

De Onde Viemos e para Onde Vamos

Como se posicionar em um mercado como este? A maior parte das profissões e suas respectivas formações se configuraram há muito tempo, conforme um modelo que tem ficado defasado. Segundo Ana Elena Schalk, doutora em ciências da educação pela Universidade de Sevilha, nosso modelo de educação é o do século XVIII; ela estima que, em dez anos, diversos bacharelados já estarão completamente ultrapassados, talvez até extintos, e que as instituições de ensino superior não estão preparadas para formar os profissionais desta nova era. E quem se forma hoje pode não estar pronto para atender às demandas reais das empresas.

Temos presenciado um aumento cada vez maior do número de instituições de ensino, com faculdades pipocando aqui e ali. Porém o método educacional, em sua grande parte, ainda é “bancário”, em que professor é visto como detentor absoluto do conhecimento e só “deposita” seu saber nos alunos. Um modelo fordista de (tentar) ensinar, em uma relação militarizada de autoridade entre professor e aluno. Por isso, não é raro o aluno terminar o curso com a sensação de não estar pronto, e com uma ansiedade enorme.

Então, a referência que tínhamos até uma década atrás — “Vou fazer uma graduação, depois uma pós-graduação e estarei pronto para o mercado” — não funciona mais. Não é mais suficiente. O protagonismo agora é do próprio profissional, que tem que cuidar da sua carreira e do seu desenvolvimento, e se atualizar por seus próprios meios. Como você aprende? Os próximos capítulos vão ajudá-lo com isso.

Outro problema é que a maior parte das universidades forma os profissionais com base nas hard skills, que são os conhecimentos técnicos — matemática, finanças, administração etc. Mas o que mais vem destruindo os empregos hoje são as soft skills. A maior parte dos profissionais é contratada por suas habilidades técnicas e, depois, demitida por questões comportamentais: o profissional é contratado porque tem experiência na área, certificação, passou por bons projetos... e depois é demitido por problemas de comportamento, falta de atitude, dificuldade de trabalhar em equipe entre outros *gaps* de comportamento. Há uma lacuna a ser preenchida. As hard skills estão evoluindo cada vez mais rápido, mas as soft skills estão cada vez mais sutis e necessárias. Existe um elefante na sala e ninguém tem falado dele, menos de 1% do conteúdo hoje ensinado em graduações, pós-graduações e MBA's são focados no desenvolvimento de soft skills.



E eis o tripé que o mercado tem demandado hoje em dia: hard skills (atualizadas!), soft skills (bem desenvolvidas!) e social skills (o impacto na sociedade). Sim, não basta ser um excelente conhecedor da área — sua habilidade de se relacionar e de manter relações saudáveis e éticas socialmente é essencial para compor um profissional completo.

Este jogo é como uma luta de arte marcial, em que o conhecimento técnico é a força, e as soft skills são a técnica. Alguém que só é forte nunca vai ganhar uma competição de arte marcial de alto nível. Ao mesmo tempo, alguém só com a técnica, se não tiver um bom preparo físico, também não ganha. A combinação e o equilíbrio de ambos é a chave para vencer.

Com a palavra...

João Kepler

CEO Bossanova Investimentos

Ao longo da minha vida e trajetória profissional, em diferentes momentos eu precisei me reinventar. Nesse processo, busquei incansavelmente me preparar para me tornar o líder que eu gostaria de ser, para inspirar e ajudar outras pessoas a fazer o mesmo. Em outros tantos momentos, aprendi na prática mesmo, errando e acertando. Mas a cada novo recomeço ou escolha, eu buscava fazer algo diferente, não apenas em relação a um novo direcionamento, mas em relação a minha postura. Então, passei a perceber que a forma como qualquer situação podia ser moldada na minha mente é o que me levava a outros patamares.

Para me tornar um "empreendedor que investe em empreendedores", de office boy em 1980 a atual CEO da Bossanova Investimentos — que realizou mais de 700 investimentos em startups nos últimos 5 anos, premiado e reconhecido como melhor Investidor-anjo do Brasil pelo Startup Awards, a evolução foi minha base.

O ponto é que, independentemente do momento ou da decisão, sempre me vali do autoconhecimento, da minha adaptabilidade em diferentes cenários e circunstâncias e, claro, das minhas ações. Nada é mais poderoso do que o conhecimento, principalmente quando ele é





compartilhado. Mas conhecimento sem prática, sem aplicação, torna-se um emaranhado de possibilidades que se perdem ao longo do tempo.

Logo, livros como este que você leitor tem em mãos são fundamentais, porque são obras e experiências compartilhadas assim que nos ajudam a redirecionar, a tomar novas decisões, a perder o medo de errar, e então ir mais longe. Para se tornar quem você deseja ser, olhe para dentro de você, encontre sua essência e faça a diferença por onde passar, a partir de agora.

