

JENN LIM

CEO e cofundadora da
Delivering Happiness

Além da Felicidade

Como

Líderes **Autênticos**

Priorizam o

Propósito e **as Pessoas**

para o

Crescimento

e o Impacto



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2022

Sumário

Por que Escrevi Este Livro xiii

Parte I

POR QUE ISSO IMPORTA?

2020: O Reset da Humanidade (E de Nós Mesmos)	3
Estamos Vivendo na Era Adaptável	9
Prepare Seu Trabalho/Vida à Prova do Futuro	25
O ROI Duplo	33
O Modelo de Estufa	47

Parte II

COMECE PELO EU

Faça o Trabalho Mais Importante da Sua Vida	65
A Coisa Fácil Mais Difícil que Você Fará	77

Parte III

PASSE DO EU PARA O NÓS

Construa um Ecossistema de Pessoas	115
As Condições de Estufa para Se Adaptar e Prosperar	119
Alinhamento do EU para o NÓS: A Starbucks	151

Parte IV

REPERCUTA PARA SUA COMUNIDADE

Repense Suas Partes Interessadas	167
Integre Trabalho e Vida para Criar Totalidade	173
Alinhamento do EU/NÓS com a COMUNIDADE: DMG e Automattic	179

Parte V

AS NOVAS REPERCUSSÕES: SOCIEDADE + PLANETA

Construa Estufas na Sociedade	191
Repercuta com Diversidade, Equidade, Inclusão e Pertencimento (DEIP)	195
Repercuta para a SOCIEDADE	215
Repercutir para o PLANETA	223
Traga de Volta para o EU	233
O Que Vem Depois?	241
O (Não Tão) Fim	245
Adendo	253
Notas	255
Índice	263

POR QUE ISSO IMPORTA?



Todo mundo tem um plano até levar um soco na boca.

— MIKE TYSON

2020: O Reset da Humanidade (E de Nós Mesmos)

Quando o contexto mundial mudou de uma hora para outra, em 2020, e todos nós tivemos que nos adaptar rapidamente, era óbvio que as mudanças estavam acontecendo no trabalho e em casa como nunca antes.

Todos nós nos mudamos para a Zoomlândia do dia para a noite, nossas casas se tornaram salas de conferência, e os pais perceberam que o TikTok não era um aplicativo para contar as horas. Sem sequer um *lampejo* de luz no final do túnel, parecia que 2020 seria eterno, e todos os dias eram exatamente iguais.

Ao longo de um ano, o botão que reinicia a humanidade foi pressionado algumas vezes, e não havia como voltar atrás. A disparidade de renda aumentou, milhões de pessoas em todo o mundo perderam seus empregos e suas casas, e perderam cada vez mais entes queridos à medida que o vírus implacável continuava se espalhando. O mundo viu as realidades assustadoras do racismo e da injustiça social, da mudança climática e das eleições, que revelaram como nossos países e seus cidadãos realmente estavam divididos. E parecia que todos nós tínhamos sido deixados para nos defendermos sozinhos.

Historicamente, compartilhar um inimigo em comum é uma das melhores maneiras de aproximar as pessoas. Antes de 2020, eu teria considerado “pandemia global” uma aposta bastante segura para ser esse inimigo. Em vez disso, ela apenas revelou como estávamos fragmentados. À medida que 2020 avançava, o mundo nos mostrava muitos inimigos

diferentes para escolher, e as pessoas lutavam para chegar a um acordo sobre qual era o verdadeiro “inimigo”. Notícias reais ou falsas. Ciência ou superstição. Populistas ou elites. Esquerda ou direita. Fomos confrontados com um espectro de decisões difíceis em uma sociedade cada vez mais incerta e complexa. Perguntas como: “O que eu defendo? Pelo que eu morreria?” (não resisti à grande fã de *Hamilton* em mim) fizeram-nos, enfim, perceber que as respostas não eram binárias. O volume de opiniões ficava cada vez mais alto, e a força até mesmo dos melhores relacionamentos entre amigos, família e vizinhos estava sendo testada — quanto mais os relacionamentos entre inimigos.

Mas também encontramos coisas que nos uniram — gentilezas simples, o poder da comunidade e uma era de ouro de memes criativamente hilários. O botão de reset nos ajudou a fazer uma pausa, mesmo enquanto a vida continuava. Os pais que costumavam viajar a maior parte do tempo conseguiram ouvir as primeiras palavras dos filhos ou participar da formatura do ensino médio pessoalmente, provavelmente no luxo de sua própria sala de estar. Muitos de nós redescobrimos a natureza e passamos a entender visceralmente por que um abraço ou um aperto de mão é diferente de uma batida de cotovelo ou abraço no ar. Porém, a maior pausa foi encontrada na seriedade das perguntas que estávamos fazendo a nós mesmos.

Pare um segundo para refletir... onde você estava em 2020 a.C. (Antes da Covid-19)? Que perguntas você se fez depois que isso entrou na sua vida? Talvez elas soassem mais ou menos assim:

- Quais são as coisas mais importantes para mim, e por que faço qualquer coisa menos me concentrar nelas?
- Estou vivendo uma vida autêntica que é verdadeira para mim e não o que os outros esperam de mim?
- Como posso saber se estou gastando os minutos do meu dia de maneira significativa?

Ou talvez você estivesse pensando nos termos rígidos que Steve Jobs usou quando as enfatizou tão bem. Em seu famoso discurso de forma-

tura de 2005 na Universidade de Stanford, Jobs disse que se olhava no espelho todas as manhãs e se perguntava: “Se hoje fosse o último dia da minha vida, eu gostaria de fazer o que estou prestes a fazer hoje?”¹

Pessoas estavam morrendo, e questões de vida ou morte entraram em nossas mentes de uma forma ou de outra. Estar trancado ou abrigado nos deu bastante tempo para refletir sobre o que clareza significaria em meio ao caos. E ficou mais claro para muitas pessoas com o que valia a pena gastar energia e o que deveria ser jogado na lata de lixo.

SURPRESA... ERA PREVISÍVEL

Algumas pessoas ficaram chocadas com o estado do mundo revelado pela Covid-19, duvidando de que ainda soubessem o que era a realidade, mas outros previram que um conjunto de mudanças massivas estava por vir. Elas podem não ter imaginado que a enormidade de tudo isso seria acumulada em um ano extraordinário, porém, sabiam que algo era iminente. Futuristas como Vernor Vinge previram isso décadas antes. Em seu artigo de 1993, “A Vindoura Singularidade Tecnológica”, ele escreveu sobre como o mundo estava mudando mais rápido do que nunca: “Estamos à beira de uma mudança comparável ao surgimento da vida humana na Terra.”² Sem nenhuma surpresa, os futuristas já estavam fazendo projeções sobre o que essa nova coisa da internet faria, como os recursos em nosso planeta realmente eram limitados e como nossa demografia mudando em escala global afetaria a todos nós.

O Fórum Econômico Mundial chama o período que estamos vivendo de Quarta Revolução Industrial.³ Vimos uma evolução da Era Industrial aproximadamente a cada cem anos — da mecanização e energia a vapor no século XIX, para as linhas de montagem de produção em massa no início do século XX, à automação e computadores no final da década de 1990, o que levou à Internet de Tudo e às redes distribuídas hoje. A única diferença entre as revoluções anteriores e a atual é que a mudança que estamos vendo agora é *exponencial*, com índices e frequências mais rápidos nunca vistos. Demorou 75 anos para que o telefone alcançasse 50 milhões de pessoas no mundo. Adivinhe o que levou apenas 19 dias para atingir o mesmo número de pessoas em 2016?

O Pokémon Go.

Embora grandes mudanças estivessem se aproximando, isso não significava que devíamos esperar desgraça e tristeza. Peter H. Diamandis, outro futurista e autor de *Abundância: O Futuro É Melhor do que Você Imagina*, acreditava que a tecnologia nos libertaria de tal forma, que os recursos poderiam ir de escassos a abundantes, e que a abundância não apenas forneceria ao mundo vidas de luxo, mas também de possibilidades.⁴

Por “possibilidades”, esses futuristas não estavam se referindo apenas a encontrar soluções para a pobreza e mudança climática para ajudar um bilhão de pessoas de uma vez; eles também estavam pensando sobre aquelas questões existenciais que mencionei. Quer seja em nossas revistas científicas ou nas últimas histórias de ficção científica, há uma crença cada vez maior de que chegará um momento em que a IA permitirá que nossas consciências vivam mesmo depois que nossos corpos pararem. Se você também acredita na hipótese, apenas não se esqueça de atualizar suas contas de armazenamento iCloud e Google para o Pacote Eternidade antes que seja tarde demais.

Porém, para alcançar esse estado de possibilidade, os seres humanos também precisam evoluir exponencialmente? Muitos diriam que, por si só, isso é impossível. A raça humana tem evoluído em um ritmo bastante constante desde que aparecemos na Terra; simplesmente é impossível acordarmos em uma manhã e começarmos a evoluir tão rapidamente quanto a tecnologia está se desenvolvendo.

O documentário (ou, alguns podem argumentar, filme de terror muito realista) *O Dilema das Redes Sociais* mostra o que nossa incapacidade fisiológica de evoluir tão rapidamente quanto a tecnologia significa para nosso cotidiano hoje. O que esse documentário nos lembra é de que não estamos recebendo nada de graça, e que o que estamos pagando é muito mais importante e valioso do que dinheiro — são dados sobre nós, nossos filhos e até mesmo nossos animais de estimação que estão alimentando algo que foge ao nosso controle. Ao mesmo tempo, a tecnologia permite que nos reconectemos com amigos, encontremos o amor

da nossa vida ou nos expressemos. Os dilemas que enfrentamos pesando esses riscos são reais e estão conosco todos os dias.

Portanto, se a tecnologia está nos ultrapassando, o que nos resta fazer? Seja em casa ou no trabalho, não temos escolha a não ser redobrar os esforços naquilo que os computadores talvez nunca sejam capazes de fazer.

Coisas como ser empático. Exercitar a criatividade. Agir com ética, inclusão e equidade. Continuar resolvendo problemas através das lentes da humanidade à medida que as situações se tornam mais imprevisíveis e desconhecidas. Sentir felicidade e tristeza, e cada emoção que possamos experimentar, sabendo que elas passarão. Como seres humanos, vamos fazer o que os seres humanos fazem de melhor. Ser humanos.

Agora, esperamos que a IA e a automação continuem a alterar a maneira como vivemos e trabalhamos para sempre. A perspectiva é um pouco assustadora, dado como os filmes plantaram as sementes da ideia de que é apenas uma questão de tempo até que o papel de quem manda vire. Em vez de Alexa e Siri responderem com suas vozes melodiosas, será HAL 9000 de *2001: Uma Odisseia no Espaço* com a persona de Hannibal Lecter dizendo: “Sinto muito, mas não posso fazer isso por você agora. Estou recebendo um velho amigo para jantar virtualmente.” Embora possa parecer que a tecnologia está lentamente tomando conta de nossas vidas, quanto mais automatizados ficamos, mais devemos ser lembrados de que temos uma escolha naquilo em que acreditamos e para o qual oramos — talvez seja a natureza, alguma forma de espiritualidade para que possamos compreender melhor este mundo e o que pode vir depois, ou a nossa voz interior que fala conosco. Ou, mais provavelmente, uma combinação de todos eles.

Às vezes, esquecemos que as forças motrizes por trás da IA e da automação *também são as pessoas*. Pessoas que querem amar, ser amadas e podem aparecer como vilões no próximo filme sensacionalista sobre a IA dominando o mundo. Porém, se fizermos o que temos feito até agora — permanecendo inteligentes com empatia, intencionalidade e ética vigilante à medida que o mundo progride —, não teremos que nos preocupar tanto com Alexa, Siri ou ficar à disposição de HAL.

Mesmo que seja assustador acompanhar as mudanças imprevisíveis e exponenciais ao nosso redor (coisas que não podemos controlar), isso apenas destaca que nunca foi tão importante controlar o que está *dentro* de nós — nossas crenças, nosso propósito, nossos valores e nossa capacidade de adaptação.

Amostra

Estamos Vivendo na Era Adaptável

Dizem que otimismo é saber que a vida é incerta.

Com a incerteza que experimentamos no mundo, nosso nível de otimismo deve estar no maior pico de todos os tempos. Mas, é claro, nossas realidades pintam um quadro diferente.

Aceitar que a vida é incerta pode ser a coisa mais difícil de fazer, embora seja a mais sábia. As pessoas podem passar a vida tentando encontrar paz em cada evento não planejado que acontece com elas, — divórcio, doença, perda de entes queridos —, mas sem conseguir de fato. E, com o mundo mudando em um ritmo exponencial ao nosso redor, podemos esperar que o nível de VICA (volatilidade, incerteza, complexidade, ambiguidade) continue aumentando também.

É impossível ignorar como as coisas parecem mais instáveis a cada frase de efeito que ouvimos nas notícias e nas redes sociais. Todos queriam acreditar que o fim de um ano implacável faria todos os eventos inimagináveis do mundo irem embora. Mas, dias após o início de 2021, assistir a uma invasão de uma multidão em solo sagrado no Capitólio dos Estados Unidos fez o mundo ficar de queixo caído e lembrou-nos de que a virada de um ano não tem nada a ver com o que pode vir a seguir.

Ainda somos abalados por marcas que pensávamos que seriam elementos permanentes em nossas vidas, desaparecendo ou entrando em processo de falência: JCPenney,⁵ Cirque du Soleil, 24 Hour Fitness e Sizzler (desculpe, pai, vou sentir falta de nossas lembranças das torradas de queijo também), apenas para citar algumas.

Depois, tem a notícia mais comovente: amigos e parentes que ficaram doentes ou perderam seus empregos e negócios ou, pior, a vida. Enquanto escrevo isto, mais de meio milhão de pessoas morreu de Covid-19 só nos EUA (o número de soldados norte-americanos que morreram na Segunda Guerra Mundial, na da Coreia e na do Vietnã juntas), e mais de dois milhões morreram em todo o mundo (quase igual à população da Eslovênia). Nossas comunidades parecem e se sentem diferentes — não podemos entrar em nossos restaurantes e bares locais favoritos, sabendo que seremos reconhecidos por alguém. Mais de cem mil pequenas empresas norte-americanas tiveram que fechar apenas nos primeiros seis meses da pandemia. Isso é especialmente perturbador se você sabe que as pequenas empresas representam 44% da economia dos EUA, criam dois terços dos empregos no país, impulsionam a inovação para manter as grandes corporações em alerta e manter a concorrência viva e em alta. Dói que os maiores golpes estejam atingindo as pessoas apaixonadas que estão tentando ganhar a vida e correndo os riscos de sonhar.

Todas as previsões sobre o futuro do trabalho — o aumento do trabalho remoto, automação e IA “eliminando” e substituindo centenas de milhões de empregos (também conhecidos como pessoas) na força de trabalho global — não são mais uma especulação. O botão de reset acelerou o futuro para aparecer na nossa porta agora.

Com o surgimento da VICA, também vimos o surgimento do MID — medo, incerteza e dúvida — nas formas de estresse e ansiedade, depressão, suicídio e vícios. E é inevitável que o que está acontecendo em nossas vidas seja levado para nossos locais de trabalho.

O MID nos deixa abaixo de nossa margem de segurança e estabilidade psicológica. Sentimo-nos oprimidos e exaustos, lutando para sobreviver ao dia a dia. O MID é pior em ambientes de trabalho que carecem de confiança, onde não existe comunicação aberta e honesta e que não promovem a liberdade necessária para fazermos nosso trabalho. Isso nos torna inseguros, menos resilientes e menos produtivos à medida que ele aumenta, e sentimos nossa energia e felicidade diminuindo. É uma sensação terrível. Você começa a se perguntar por que outra pessoa recebeu um bônus maior do que o seu. Começa a ouvir rumores sobre

outra rodada de demissões, mas é um jogo de adivinhação sobre quem será o próximo. Você acorda todos os dias se perguntando por que deveria ir trabalhar se não fosse pela necessidade de pagar as contas.

Com tantos eventos incontrolláveis, como alguém pode planejar o futuro de sua carreira com confiança? Como podemos pensar em projetar um emprego dos sonhos e amar o trabalho que fazemos quando ele pode acabar no dia seguinte? Onde vamos encontrar respostas para perguntas em um mundo cada vez mais imprevisível?

Como acontece com a maioria das perguntas desafiadoras, a resposta é simples. Não recorreremos a ninguém, porque ela está dentro de nós. E, embora isso soe rebuscado para um livro de negócios — ou lhe lembre de uma música da Mariah Carey sobre ser seu próprio herói —, compartilharei na Parte II exatamente por que isso faz tanto sentido e como iniciar essa jornada. Por enquanto, as coisas mais importantes a fazer quando tudo parece horrível e sombrio no mundo são estas:

*Controlar e mudar o que podemos.
Abraçar e nos adaptarmos ao que não podemos.*

É por isso que digo que as empresas estão na Idade Adaptável.

ORIGENS ADAPTÁVEIS

A noção da Idade Adaptável é inspirada, em muitos aspectos, por Charles Darwin. Seu trabalho é muitas vezes resumido na afirmação: “Não são as espécies mais fortes que sobrevivem, nem as mais inteligentes, mas aquelas que mais respondem às mudanças.” Como alguém que se inspira no quanto podemos aprender com a natureza, perguntei-me como podemos aplicar o conceito de adaptabilidade para que as organizações e (mais importante) as pessoas dentro delas sejam mais resilientes — em um nível em que não tenham apenas mais chances de sobreviver aos tempos, mas também sejam capazes de encontrar meios de se desenvolver.

Dez mil anos atrás, a Mãe Natureza decidiu nos dar um pouco de descanso, ao mudar os padrões climáticos do nosso mundo para serem

mais consistentes e previsíveis. Sem a necessidade de continuar vagando pela terra para caçar e colher, fomos capazes de plantar sementes e nos tornarmos agricultores, na Era Agrária. Avançando milhares de anos, com o advento do vapor e do carvão, os capitalistas nos empregaram para trabalharmos na Era Industrial. Então, com o nascimento do microchip, do computador e das interwebs, mudamos nosso meio de subsistência para a Era Tecnológica e, por fim, para a Era da Informação.



O que nos traz para onde estamos hoje — a Era Adaptável.

No capítulo anterior, mencionei que o Fórum Econômico Mundial chama nossa era atual de Quarta Revolução Industrial. Mas para mim isso é olhar do ponto de vista econômico. Observar-nos como engrenagens da máquina econômica global não responde realmente às questões existenciais que parecem ficar mais barulhentas em nossa cabeça a cada dia. “Estou gastando minhas horas no trabalho com sentido e propósito? Ou estou apenas ouvindo a tagarelice em minha mente dizendo-me o que se espera de mim para que eu possa sobreviver?”

Uma das coisas que aprendi nas últimas décadas trabalhando com organizações ao redor do mundo é que os clichês da humanidade são verdadeiros. Todos nós geralmente desejamos as mesmas coisas básicas — dar o nosso melhor, viver da melhor maneira possível, estar com as pessoas que amamos, contribuir com o mundo para ajudar os outros e ir *além* da felicidade, sendo fiéis a *nós mesmos*.

Mesmo nos dias mais sombrios da desunião que vimos nos últimos anos, mantive a fé, porque vi o outro lado. Além de todas as divergências que temos em geografia, sociedade e cultura, vi a beleza de uma essência compartilhada. Nossa vontade de fazer o que é certo. Não apenas para

nós, mas também para os outros. Testemunhei o que significa ter humanidade e humildade no trabalho. Claro, cada pessoa, empresa e país tem suas nuances, mas eles são como diferentes tipos de pudim — baunilha, tapioca, pandan, Yorkshire, malva, kheer, [insira seu pudim internacional favorito aqui]. Os ingredientes básicos são praticamente os mesmos.

As pesquisas mostram que há universalidade no que mais significa para nós. A verdade incontestável é que o que mais importa não são os momentos de felicidade passageira e “estrelato”, como conseguir o máximo de curtidas no Instagram, empanturrar-se de outra série na Netflix ou ganhar um grande bônus para comprar um novo brinquedo adulto (sinta-se à vontade para interpretar como quiser). Essas doses de dopamina são divertidas e podem parecer a coisa mais importante naquele momento, porém, infelizmente, não duram. São as ondas de oxitocina e serotonina do que nos move intrinsecamente (propósito, valores, amor, bem-estar e pertencimento) que consideramos mais importantes do que o que nos motiva *extrinsecamente* (elogio, fama e dinheiro).

Se não parece fácil obter essas necessidades básicas universais, é porque não é. As forças externas de ganância, poder e injustiças sempre ficarão de guarda para nos impedir de alcançá-las.

Porém, se enxergarmos isso como a Era Adaptável, veremos as respostas dentro de nós, estando presentes e observando em vez de supor; usando nosso pensamento analítico e nossos instintos confiáveis em vez de emoções turbulentas para guiar nossas decisões; cientes de nossos pensamentos e de nosso coração — as razões e emoções se manifestam dentro de nós. Então, nos perguntamos: “Quais dessas coisas estão sob meu controle e quais estão fora dele?” Somente focando as coisas que podem ser influenciadas por nossas ações, mudando o que podemos e aceitando o que não podemos, estaremos efetivamente adaptados.

Ser adaptável é algo mais fácil de falar que de fazer, é claro. Nem sempre é intuitivo; às vezes é desconfortável, se não aterrorizante.

Temos a tendência de tentar consertar as coisas quando nem mesmo temos certeza do que precisa ser consertado, de ser emocionalmente reativos a situações além do nosso controle. Ou de nos agarrarmos ao

passado e resistir à mudança, esperando que possamos voltar aos “bons e velhos tempos”.

Mas, em uma era adaptável, devemos aceitar que fatores incontroláveis como IA, desastres naturais e recessões globais continuarão. No entanto, seu impacto só pode ir tão longe se reformularmos e desenvolvermos nossa própria forma de IA — inteligência adaptável. É um tipo alternativo de IA baseado em fortalecer o que está sob nosso controle e é mais significativo para nós (nossas crenças e nossos valores) enquanto supera o medo do fracasso e da experimentação. Implica deixar de lado o orgulho fazendo o que os outros (ou mesmo você) considerem “indigno” de você e adotar uma mentalidade de iniciante, voltando sua atenção para tudo o que ainda há para aprender. Com essa forma de IA, nós nos tornamos mais resilientes e seguros de que, com determinação e um pouco de sorte, superaremos os reveses para alcançar uma nova vitória.

Adaptabilidade e Humanidade no Trabalho

Enquanto a maioria das empresas estava perdendo dinheiro ou fechando durante a pandemia, outras, como Amazon, Netflix, Domino's e Ace Hardware, eram exemplos de empresas que podiam se adaptar. É claro que ter bilhões no banco é uma vantagem, mas elas ainda merecem crédito — grandes empresas tomando providências não é muito diferente de lutadores de sumô lidando com oponentes menores.

Houve também empreendedores e pequenas empresas que recomeçaram seus negócios, se reinventaram e se adaptaram. O restaurante dinamarquês Noma, com estrela do guia Michelin, mudou seu formato para fazer hambúrgueres. The Talent Shack, uma escola de teatro no País de Gales, recorreu ao TikTok para colocar suas aulas online; produtores em Hollywood e na Broadway começaram a contatá-la para obter conselhos. A Namevents, em LA, da produção de desfiles de moda e arrecadação de fundos para grupos de dez mil pessoas, passou a organizar retiros de ioga para grupos de oito mulheres por vez, uma atividade inspirada pela paixão da proprietária, que ela adaptou a um modo de vida despojado até que a pandemia passasse.

No nível dos indivíduos dentro das empresas, tenho sido inspirada repetidamente por quão resilientes e adaptáveis nós, seres humanos, podemos ser. Há alguns anos, a Turquia vivenciou uma série de atentados terroristas, uma tentativa de golpe e uma recessão econômica... tudo em um ano. A VICA estava em um ponto alto quando Murat Özcan, o VP da Canpa (uma empresa de materiais de construção) decidiu controlar o que podia e se adaptar ao que não podia. As vendas estavam despenhando, a rotatividade era alta, e, além da necessidade de demitir, fechar escritórios e eliminar departamentos, a direção nem tinha certeza se a empresa de trinta anos sobreviveria.

Além de tudo, era uma empresa familiar, e, inclusive, ele não queria mais aparecer para trabalhar. Então fugiu para São Francisco para assistir à master class da DH sobre cultura. Ele não estava fugindo por causa do governo; era porque sua equipe de liderança poderia considerar um programa de felicidade como uma perda de tempo durante um período de agitação civil e crise financeira. Porém, ele tinha que fazer algo — não apenas pela Canpa, mas por si mesmo também.

Oito meses depois, fui checar meus e-mails e encontrei o mais longo que já recebi na minha vida. Era de Murat, detalhando cada projeto que ele havia lançado e todos os resultados positivos que tinha visto em um momento de extremo MID em seu país. Ele dizia que parte da liderança ainda estava cética, mas tinha evidências suficientes para seguir. E ele continuou a compartilhar o progresso da Canpa após aquele e-mail. Sua rotatividade caiu de 30% para uma porcentagem negativa, porque os funcionários de fato voltaram para a empresa depois de ver sua nova prioridade nas pessoas. Ele percebeu um aumento de sete vezes na receita e, ainda mais impressionante, otimizou os custos operacionais e melhorou as margens para quadruplicar os lucros. A cereja do bolo foi outro e-mail que recebi alguns anos depois: Murat estava radiante de orgulho porque a organização Great Place to Work concedeu à Canpa o primeiro lugar em sua categoria, dividindo a posição com empresas maiores, grandes marcas como eBay, Vodafone e Hilton.

Não é preciso dizer que o restante de sua equipe de liderança agora está 100% empenhada em priorizar a felicidade e a cultura.

Então, por que algumas empresas se adaptam e prosperam mais do que outras? Mesmo quando os fatores externos de instabilidade e caos giram em torno delas, as empresas mais bem-sucedidas e *respeitadas* pela adaptabilidade são aquelas que optam por apostar em seu pessoal.

Quando a vida nos dá limões, empresas em modo de sobrevivência simplesmente distribuem os limões até que acabem. Se elas estão pensando um pouco mais a longo prazo, construirão uma barraca de limonada. Mas, se estão se adaptando e prosperando, elas usarão as sementes para plantar mais limoeiros, para que todos possam ter sua própria barraca. Mesmo nos tempos mais difíceis do MID, os líderes não pensam apenas no que está em jogo para os executivos ou acionistas, eles pensam em todas as partes interessadas no ecossistema.

Em abril de 2020, Brian Chesky, CEO do Airbnb, escreveu uma carta sincera às suas equipes, dizendo-lhes que a empresa havia finalmente chegado a um ponto em que precisava demitir pessoas. O que mais me impressionou na carta foi que ela não apenas parecia sincera e transparente, mas também abordava o MID de todos. Para as pessoas que foram cortadas, ele disse que não era culpa delas, elas ainda eram altamente qualificadas e apreciadas por tudo o que haviam feito. E ele apresentou os recursos que o Airbnb estava fornecendo para ajudá-las a encontrar seus próximos empregos. Para as que ficariam, ele compartilhou detalhes sobre o que a empresa faria para se adaptar enquanto o MID e a VICA ainda estavam à solta.

Depois dessa carta, o Airbnb foi uma das empresas mais eficazes em se adaptar e se recuperar rapidamente, mesmo enquanto as infecções por Covid-19 ainda estavam aumentando. Suas vendas não foram afetadas entre 2019 e 2020, um feito notável para uma empresa do setor de hospitalidade (ao contrário de cadeias de hotéis conhecidas, que caíram bem abaixo de suas vendas de 2019). Ir da beira da extinção para uma avaliação de US\$106 bilhões não é ruim para um dos piores anos financeiros desde a Segunda Guerra Mundial.

Na Gravity Payments, uma empresa de serviços financeiros, as receitas caíram 55% quando o Covid-19 chegou. Ela estava em uma trajetória para encerrar as atividades dentro de quatro a cinco meses. Decisões

tinham que ser tomadas. Felizmente, o CEO Dan Price já havia estabelecido um precedente para fazer grandes mudanças alguns anos antes.

Você deve se lembrar do que Dan fez, porque ele ganhou as manchetes em publicações como *Forbes* e *Inc.* depois de anunciar um salário mínimo de US\$70 mil para todos na empresa.⁶ Isso causou todos os tipos de reações. Alguns choraram de alegria, porque já era hora de as pessoas receberem um pagamento justo. Outros, incluindo alguns que trabalhavam na empresa, protestaram, porque o aumento não era baseado no mérito. Era uma questão de por que a grama de outra pessoa de repente ficou mais verde, embora eles estivessem na mesma situação. Foi uma jogada ousada da parte de Dan reestruturar as finanças, reduzir seu salário e mostrar seu compromisso em priorizar pessoas.

O risco valeu a pena, com a receita e o lucro dobrando apenas seis meses após o anúncio, em 2015. No final, apenas dois funcionários se demitiram, o que significou que a Gravity Payments teve um aumento em suas taxas de retenção, de 91% para 95%. De acordo com Dan, o resultado não significa que as pessoas são simplesmente motivadas pelo pagamento: “Na realidade, remover o dinheiro como um fator de estresse permitiu que elas se empenhassem plenamente no trabalho. CEOs não precisam de um milhão a mais. Trabalhadores de baixa remuneração precisam ser valorizados.” A equipe, em agradecimento, surpreendeu Dan presenteando-o com um Tesla. No final das contas, ele ganhou menos dinheiro, mas, entre o prazer de seus funcionários em presentear-lo e os lucros para a empresa, não foi um mau negócio.

Cinco anos depois, na pandemia, a receita da Gravity Payments caiu mais de 50%, e Dan se deparou com um dilema diferente: aumentar os preços, demitir pessoas ou ambos. Pouco antes de tomar a decisão por conta própria, ele decidiu compartilhar sua aflição com toda a empresa. Ao final dessa reunião geral, 98% dos funcionários se ofereceram para cortar temporariamente seus salários entre 5% e 100%. “Em vez de ver nossos funcionários como despesas, reconhecemos sua humanidade e o papel vital que desempenham em nossos negócios”, explicou Dan.

Como resultado, as pessoas ficaram mais produtivas do que nunca. As vendas aumentaram 31% em relação ao ano anterior, apesar de não

ter havido nenhum aumento no número de funcionários e de um ambiente econômico desconhecido, e o salário de todos foi 100% restaurado. A crença de Dan em priorizar as pessoas foi reforçada: “CEOs não tiram você de uma crise. Os funcionários, sim. Confie neles.”

As empresas que investiram tempo, dinheiro e recursos significativos para construir uma cultura empresarial sólida — incluindo nossos clientes da DH — tiveram o mesmo desafio em se adaptar. Em tempos de VICA, os líderes com mentalidade cultural não podem deixar de se fazer a pergunta difícil e honesta de se ainda são capazes de priorizar as pessoas. É difícil fazer essa escolha, porque não existe cultura para pensar se a empresa não consegue resistir à instabilidade e deixa de existir.

Ainda assim, por mais difícil que tenha sido, foram as empresas que priorizaram as pessoas que foram capazes de se adaptar (e se recuperar) mais rapidamente (e sustentavelmente) do que aquelas que não o fizeram. A DMG, um cliente imobiliário e de construção do Egito, decidiu abrir mão das oportunidades de receita quando precisava delas, porque queria cuidar de seu pessoal primeiro. Imediatamente ordenou que toda a construção parasse, até que houvesse mais informações sobre quais deveriam ser os protocolos de segurança. Rasha El Gama, a CPO (diretora de pessoal), ficou grata por sua equipe de liderança ter levado a sério sua decisão. Seu lema era “Mantenha nosso pessoal seguro”. A DMG conseguiu evitar demissões depois que a empresa concordou em fazer cortes em todas as áreas para manter a equipe unida até que as pessoas se sentissem seguras e os projetos fossem retomados. No final do ano, tornou-se uma das empresas de crescimento mais rápido do setor.

O Vietnã foi um dos primeiros países a entrar em lockdown, e nosso cliente/parceiro I Can Read, uma rede de escolas de idiomas, reagiu rapidamente se comprometendo com uma comunicação clara e oportuna, enquanto as coisas pareciam estar mudando a cada dia. Quando a empresa relutantemente anunciou que teria de fechar suas portas por tempo indeterminado, o diretor executivo Ha Van Phan me enviou um e-mail: “[É cedo, então não] sabemos exatamente como cada um está emocionalmente, mas estamos felizes e prontos para lidar com o que vier.” Enquanto a pandemia ainda estava atormentando por todos os la-

dos, um ano depois, I Can Read conseguiu manter todos os seus centros abertos (enquanto instituições semelhantes estavam fechando) e lançou a DH Vietnam, um novo empreendimento para ajudar outras empresas a estimularem uma cultura de felicidade também.

As empresas tiveram que pensar muito sobre se (e como) priorizariam as pessoas em tempos de crise. Não acho que seriam empresas bem equilibradas e bem lideradas se não o fizessem. Mas, ao dedicar um tempo extra para realmente considerar as pessoas um ativo (em vez de uma despesa) *e tratá-las com humanidade* em tempos de VICA, elas foram capazes de se recuperar e reconstruir mais rápido com sua cultura intacta do que de outra maneira.

Por Trás de Cada Marca, as Pessoas Estão Se Adaptando

Quando lemos essas histórias sobre empresas, esquecemos que manchetes vêm de pessoas — indivíduos e equipes que se emocionam e tomam decisões. Espero que trazer a história de uma das marcas mais onipresentes do mundo ajude a ilustrar o tanto de coisas que acontece nos bastidores da vida das pessoas quando você tomar seu próximo gole de café.

Conhecemos a Starbucks graças a Howard Schultz — um visionário que transformou a paixão da cultura italiana dos cafés em um luxo norte-americano conveniente e acessível que se tornou um hábito no nosso cotidiano. A Starbucks frequentemente consta nas listas de “melhores empresas para se trabalhar” e se orgulha de seu lema: “Inspirar e nutrir o espírito humano — uma pessoa, uma xícara e um bairro de cada vez.”

A Starbucks foi pioneira em priorizar seus empregados — concedeu benefícios completos aos funcionários qualificados (a quem chama de parceiros), independentemente de trabalharem em meio período ou integral, desde 1988,⁷ além de fornecer treinamentos para dar aos funcionários mais acesso ao ensino superior e dar suporte aos veteranos. Mas, como acontece com todas as empresas, mesmo com as mais voltadas para o propósito, a Starbucks também passou por desafios.

Quando Schultz anunciou a sua demissão do cargo de CEO, em 2017, os investidores perguntaram-se o quão grande seria o vazio deixado por

ele e se sua experiência e conhecimento poderiam ser substituídos.⁸ Não muito tempo depois, em 2018, a prisão de dois negros em uma das lojas do centro da Filadélfia gerou a hashtag #BoycottStarbucks no Twitter, levantando questões sobre o treinamento no tocante à discriminação, trazendo à baila uma declaração oficial do CEO sucessor de Schultz, Kevin Johnson: “Você pode e deve esperar mais de nós. Vamos aprender com isso e ser melhores.”⁹ No mesmo ano, a Starbucks caiu para seu nível mais baixo de percepção do consumidor desde novembro de 2015.¹⁰

Mesmo com todos esses desafios, a Starbucks era elogiada por analistas e pelo mercado, com uma alta das ações em 2019, poucos meses antes da pandemia.¹¹ O negócio era um grande contraste com a maioria dos clientes com quem trabalhamos. A maioria das empresas nos pede para ajudá-las a examinar seu DNA e suas origens para formular um propósito que inspire as pessoas a se destacar e continuar como clientes e funcionários leais. A Starbucks, por outro lado, estava na posição invejável de já ser uma empresa de renome mundial voltada para a missão.

Antes de a Covid-19 chegar, estávamos prestes a lançar um projeto ambicioso: ser arqueólogos da admirável existência cinquentenária da Starbucks e idealizar uma marca duradoura. Com a evolução de uma nova equipe de liderança, era hora de ouvir o que a sereia da Starbucks estava cantando. A Starbucks partiria do modelo de um único visionário para a visão de muitos, mergulharia fundo na pesquisa das tendências futuras de cidades, comunidades, café, varejo, bem-estar, propósito e trabalho, para prototipar rapidamente novas maneiras de se envolver com seus clientes e parceiros centrando-se nas pessoas. Estávamos prestes a apoiar e ajudar a definir uma visão para a Starbucks. Era um empreendimento gigantesco, mas estávamos prontos para enfrentá-lo — até que, é claro, a pandemia deu um soco na boca de todos nós.

Durante 2020, todas as empresas foram colocadas à prova em uma situação sem precedentes. Uma marca reconhecida globalmente com 400 mil parceiros de “avental verde”* e 32 mil lojas físicas em todo o mundo, a Starbucks foi jogada na instabilidade e confusão quando um vírus in-

*Parceiros de “avental verde” incluem funcionários que trabalham em lojas licenciadas pela Starbucks, como as que você vê em supermercados, mercearias e aeroportos.

fectou o mundo. Como tantas outras empresas, ela entrou em modo de triagem, lutando para descobrir qual incêndio era o maior, sabendo que a resposta poderia mudar no segundo seguinte. Empresas como Uber, Hilton, Southwest, Ford e Disney estavam anunciando demissões e licenças.¹² Tantas empresas estavam reduzindo o quadro de funcionários que era difícil distinguir se eu estava lendo as notícias ou assistindo a um reality show de empresas lutando para sobreviver a mais um dia.

O fator MID do mundo estava atingindo um pico histórico, as pessoas e as receitas estavam em grande perigo e ninguém tinha certeza do que o dia seguinte traria. Na Starbucks, a receita sofreu um prejuízo de US\$3,2 bilhões no primeiro trimestre da pandemia,¹³ e alguns parceiros de lojas temiam abertamente que sua saúde estaria em risco se não tivessem escolha a não ser voltar ao trabalho.¹⁴ Em um momento de extrema incerteza, o CEO Kevin Johnson e a Starbucks fizeram o que alguns podem achar inesperado. Em vez de priorizarem a recuperação dos lucros primeiro, dobraram a aposta em sua missão e seus valores.

Eles anunciaram que estavam priorizando a saúde e o bem-estar de todos os seus parceiros e clientes, apoiando as autoridades de saúde e do governo para mitigar a disseminação do vírus e se destacando de forma positiva para servir suas comunidades.¹⁵ Eles se adaptaram aprendendo com o que suas lojas na China (onde a Covid-19 foi identificada) fizeram com êxito para reabrir com segurança. No auge da pandemia, Johnson mostrou que estava ouvindo as preocupações dos parceiros, ao se comprometer a pagar aos trabalhadores mesmo fechando lojas.¹⁶

Eu me surpreendi.

Apostar na missão e nos valores significava que ele estava priorizando o propósito em vez dos resultados financeiros. Na verdade, ele entendeu o impacto que a Starbucks teria — como empresas lucrativas e voltadas para um propósito teriam um impacto ainda maior nas pessoas e no planeta. A revelação o levou a anunciar: “É hora de construir uma empresa que dá mais do que recebe”, no momento mais difícil possível.

Havia um novo anormal resultando da Covid-19, e a corrida começou para todas as empresas: adapte-se ou morra. A Starbucks se recupe-

rou de um modo inimaginável para uma empresa tão grande. Política e estabilidade são barreiras previstas para se fazerem as coisas em qualquer empresa, especialmente uma gigante com uma capitalização de mercado de US\$125 bilhões em 2020. Mas a Starbucks percebeu a gravidade de como seus acionistas poderiam ser afetados por uma pandemia global e crise econômica. Foi necessária uma ação instantânea para abordar a triagem e ajudar a orientar como a Starbucks deveria reagir.

É importante lembrar que todas as grandes decisões, boas e ruins, sobre as quais você lê nas manchetes vêm de uma fonte singular: pessoas. Às vezes, as pessoas estão fazendo o seu melhor para viver seu EU mais autêntico e significativo, alinhado com NÓS (equipes e sua empresa) e com a COMUNIDADE (clientes, parceiros e todos no ecossistema de uma empresa). Mas, às vezes, estão no lado oposto.

Também há momentos em que essas decisões são tomadas nas melhores circunstâncias, mas muitas vezes estão abaixo do ideal. Diz-se que os piores momentos revelam o verdadeiro caráter de uma pessoa. Acredito que isso seja verdade também para as empresas.

Alguém que estava vivendo seu autêntico EU era a Diretora de Operações Rosalind (Roz) Brewster. Ela fez com que todos na sala se sentissem parte da empresa. Ela era o tipo de pessoa que perguntava se alguém gostaria de um doce antes de começar a reunião — abrindo espaço para um momento de gentileza para que todos soubessem que a humanidade tinha lugar. Sua crença era no estilo de liderança de serviço ao reunir pessoas boas e abrir espaço para que pudessem dar o melhor de si e realizar suas tarefas. Por mais arriscada que essa proposta pudesse ser às vezes, ela estava fundamentada em sua crença nas pessoas.

Roz já havia se arriscado com Danny Brooks.[†] Ele era chef de restaurantes com estrelas Michelin e consultor em design centrado no ser humano da IDEO, foi para a Starbucks redesenhar seu cardápio culinário. O objetivo era específico, mas, quando ele começou a entender a estratégia e a fonte do menu, o arqueólogo que habita nele apareceu de

[†] Danny Brooks e Annie Richmond (a ser apresentada) não são mais parceiros da Starbucks desde abril de 2021. Falarei mais tarde sobre o porquê!

mãos abanando. As coisas não faziam sentido, então ele decidiu assumir as perguntas difíceis que todos pareciam fazer e ver como contribuir. Danny foi finalmente convidado a ajudar a empresa a enunciar coletivamente o que a marca representa — ou seja, em uma Starbucks pós-Shultz, qual é o DNA real da empresa e o que a marca representa agora?

Danny nasceu para inverter o status quo. Esse tipo de bravata só vai até certo ponto na cultura corporativa típica, e ele estava ciente dos riscos. Mesmo com um poderoso senso de ambição pessoal, ele duvidou de si mesmo. Mas Roz acreditava nele, o que o ajudou a acreditar em si mesmo também. Ela abriu caminho para ele agir.

Ele começou “sua estratégia” reunindo o time dos sonhos de que precisava para fazer acontecer. Não sei se ele sabia o que “isso” era, mas sabia que precisava de pessoas para chegar lá. Por acaso, conheceu Annie Richmond, na época, gerente de estratégia corporativa. Danny se tornou seu “irmão de coração”, e eles se conectavam com um olhar. Então levaram outras pessoas com experiência e entusiasmo para a empresa (foi aí que a DH se juntou à equipe). A disposição deles nos motivou a confiar que a equipe que estavam construindo era especial, embora não tivéssemos ideia de qual seria o resultado.

Danny e Annie estavam curiosos para ver que mágica fariam do ponto de vista centrado no ser humano. Em poucos anos, nossa equipe ajudou a empresa a codificar a intuição de seus fundadores em uma promessa de marca singular (para *Elevar o Cotidiano*) que ampliou e unificou a empresa globalmente. A equipe redesenhou a estratégia e sistematizou novas maneiras de trabalhar por meio de um processo centrado nas pessoas, ajudando outras equipes a compreender seu papel no quadro maior da empresa e formular seus propósitos e comportamentos. Nossa equipe contribuiu diretamente para ajudar a empresa a melhorar as condições de trabalho, como remuneração, segurança de moradia/transporte e benefícios de saúde mental para seus parceiros.

Mas, quando a pandemia estourou, o que estava em jogo se tornou questão de vida ou morte. Com total inexperiência, Danny reformulou a questão para todos nós: “É em tempos de crise que você vê [o que uma empresa representa]. Ao que você — ao que *nós* — vamos nos agarrar?”

Em que barco vamos nos agarrar? Ao barco do dinheiro? Ao barco de pessoas? Ao barco do propósito?” Essa não foi uma pergunta apenas para a Starbucks, mas para todas as empresas do mundo. Elas escolheriam lucratividade ou pessoas... sociedade ou política... tecnologia ou as mãos humanas que estavam sobrevivendo, tentando se adaptar e esperando prosperar? Faremos um mergulho profundo na Parte III.

Apresentei Kevin, Roz, Danny e Annie, porque as empresas são basicamente pessoas fazendo escolhas. O que muitos de nós esquecemos é que a razão de algumas empresas terem sucesso e outras fracassarem começa no nível celular do que as constitui — a unidade mais básica de todas — VOCÊ. Seja você alguém que trabalha na linha de frente, um gerente, um CEO, um fundador, um investidor e/ou alguém na diretoria, é justo perguntar *por que* você está fazendo o que faz.

E o que o botão de reset na humanidade significa para você?

Ao longo dos anos, a DH vem testando e aprimorando seus modelos de sistematização da felicidade no local de trabalho. Da Starbucks à Sallie Mae e da Northwell Health ao governo de Dubai, vimos como esses modelos funcionam. E, com isso, quero dizer funcionam para *todos* os níveis — indivíduos, equipes e empresas. Você verá como sua contribuição pessoal repercute em suas comunidades e, quando agir da maneira certa, verá seu impacto na sociedade e no planeta.

A ideia de amar nosso trabalho e impulsionar o mundo para um lugar melhor não é mais um conceito utópico. É um caminho que funciona quando ousamos fazer perguntas, testar se são verdadeiras, aprender e repetir o ciclo todo. O processo não é muito diferente daquele das aulas de ciências que tivemos na escola. Quando eu estava no ensino médio, adquiri muito conhecimento aplicando o método científico com o cadáver de cão Pacabana (ahn ahn?!). A única diferença é que estamos aplicando o método científico de hipótese, experimentar e analisar aos negócios, ao trabalho e às nossas vidas.

Agora que você já ouviu várias histórias sobre o que são a adaptabilidade e a humanidade no trabalho, vamos dar o próximo passo e ver como se aplicam à sua vida pessoal e profissional.