

“Chip será seu guia para aprender como cultivar a mentalidade de um iniciante com a habilidade de aprender e crescer e ser um conselheiro sábio que se baseia na experiência de toda uma vida.”

— Brian Chesky, cofundador e diretor executivo da Airbnb

S@BEDORIA NO_TRABALHO

[A ERA DOS
MENTORES
MODERNOS]

CHIP CONLEY


ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2022

Sumário

PREFÁCIO	XIII
[1] Sua Safra Está Valorizando	1
[2] Eu Sou um “Mentário”?	23
[3] Cru, Cozido, Torrado, Repetir	41
[4] Lição 1: EVOLUA	61
[5] Lição 2: APRENDA	83
[6] Lição 3: COLABORE	107
[7] Lição 4: DÊ CONSELHOS	127
[8] Aprimore-se, Não Se Aposente	147
[9] Dividendos da Experiência: Incluindo Idosos Modernos nas Organizações	181
[10] A Era do Sábio	205
APÊNDICE	221
ÍNDICE	235

Sua Safra Está Valorizando

“Não é por meio de força, velocidade ou destreza física que grandes coisas são obtidas, mas por reflexão, força de caráter e juízo; nessas qualidades, a idade avançada geralmente não apenas não é mais pobre como é ainda mais rica delas.”

— CÍCERO (106–43 A.C.)

“O que é que você está fazendo?!”

Foi isso o que Bert Jacobs, com seu 1,95m de altura, me disse, gritando, quando eu estava prestes a entrar no palco em Tulum, México, em maio de 2016. Meu amigo Bert, com quem eu costumava me encontrar em palestras empresariais, cofundou a empresa de roupas e estilo de vida Life is Good. Nós éramos dois dos palestrantes mais velhos no evento mundial, idealístico e empresarial chamado Summit. Com 55 anos, eu provavelmente era uns 24 anos mais velho do que os participantes em geral, e Bert tinha apenas 4 anos a menos que eu. Depois de mais de 3 anos nas trincheiras com os fundadores *millennials* da Airbnb, ajudando-os a pilotar seu foguete, essa era minha primeira palestra para “sair do armário” quanto ao que significa ser um “Idoso Moderno” neste mundo obcecado pela juventude.

A pergunta direta de Bert — em parte ofendido e em parte perplexo — era um teste decisivo para nossa grande ambivalência com a idade. Em uma época em que o botox está se tornando popular tanto no Vale do Silício quanto em Hollywood, por que eu estaria disposto a me expor em

um palco, chamando a atenção para mim mesmo como a pessoa mais velha naquela multidão? E tive a sensação de que, por trás da pergunta semirretórica de Bert, havia outra mais importante: o que está acontecendo com nossa relação com a idade?

Logo antes do meu aniversário de 50 anos, vendi o meu bebê. Bem, não exatamente. Mas foi mais ou menos isso o que senti quando tive de me despedir da empresa de hotéis boutique que eu havia fundado e gerenciado durante 24 anos. A Grande Recessão havia afetado meu bem-estar financeiro e emocional, e era claro que eu estava pronto para uma mudança. Quando tinha 50 e poucos anos, e estava longe de me aposentar, descobri que eu estava à deriva no tempo. Isso até que Brian Chesky, o jovem diretor-executivo da Airbnb, me ligou, e assim começou minha odisséia em um novo mundo, a qual me reconectou com a sabedoria que havia acumulado em meus anos neste planeta. Mas isso também me lembrou do quão inexperiente e curioso eu também poderia ser.

Contarei mais sobre essa história depois, com as histórias de várias pessoas inspiradoras que não estão apenas sobrevivendo, mas prosperando nos anos mais tardios de sua vida profissional. Como um professor que se reinventou como empreendedor e fundou uma agência de viagens de sucesso aos 40 e tantos anos. Ou um engenheiro de software com seus 50 e poucos anos que deixou de escrever códigos de computador para aconselhar colegas ao se tornar *coach* de liderança no Vale do Silício. Ou um ex-executivo da Merrill Lynch que, aos 70 anos de idade, encontrou inspiração para escrever suas memórias, algo com que estava lutando, ao tornar-se um estagiário cercado por alunos de faculdade em uma gigante farmacêutica.

Você não precisa ter mais ou menos de 50 anos para achar este livro relevante. A idade em que estamos começando a nos achar “velhos” está diminuindo até os 30 anos, no caso de algumas pessoas, fazendo com que o poder seja transferido aos jovens em muitas empresas. Em uma época em que o “software está devorando o mundo”, a tecnologia está afetando não apenas os táxis e os hotéis, mas praticamente todas as indústrias, sendo que o resultado é que cada vez mais empresas estão incansavelmente procurando contratar jovens e colocando a alta ID (inteligência digital) acima de todas as outras habilidades. O problema é que muitos desses jovens líderes digitais estão sendo colocados em posições de po-

der — em geral, gerenciando empresas ou departamentos que estão crescendo rapidamente — com pouca experiência ou orientação.

Ainda assim, exatamente ao mesmo tempo, existe uma geração de trabalhadores mais velhos com habilidades inestimáveis — alta IE (inteligência emocional), com um bom senso de julgamento desenvolvido em décadas de experiência, conhecimento especializado e uma vasta rede de contatos — que poderia se juntar aos ambiciosos membros da geração do milênio para criar negócios que sejam feitos para durar. De maneira irônica, quanto mais a tecnologia se espalha, *menos* a ID faz realmente a diferença. Embora a habilidade de escrever códigos talvez venha a se tornar um produto comum, uma coisa que nunca poderá ser automatizada ou controlada por uma inteligência artificial é o elemento humano do negócio. Talvez você não seja um desenvolvedor de software, mas é um desenvolvedor de habilidades interpessoais — e essas habilidades são as que serão as mais importantes nas organizações do futuro.

Quer essa seja a segunda, terceira ou quarta etapa de sua vida profissional, os princípios e as práticas deste livro mostrarão a você como fazer bom uso de suas habilidades e de sua experiência não apenas para permanecer relevante, mas para ser indispensável no ambiente de trabalho moderno. O mundo precisa da sua sabedoria agora mais do que nunca.

QUAL É A SUA SAFRA?

Ontem, acordei com um homem de 57 anos na minha cama, e, o que é ainda mais doloroso, ele me encarou no espelho do banheiro (*à la* Gloria Steinem). Posso me sentir com 17 anos, mas, olhar para minha imagem desgastada de 57 anos, quer no espelho ou na foto de algum amigo no Facebook, é um soro da verdade difícil de engolir. Ainda assim, o estranho é que minha década favorita foi a dos meus 50 anos. Estou gostando do “verão indiano” da minha vida: jovem o suficiente para surfar e velho o suficiente para saber o que é importante na vida.

A Dra. Laura Carstensen, diretora-fundadora do Stanford Center on Longevity, mostrou que as pessoas priorizam o presente quando seus horizontes de tempo se restringem. Assim, ela ficou surpresa ao descobrir que as pessoas

são mais felizes e satisfeitas com a vida quando já têm seus 70 anos do que aqueles nos seus 50, 40 ou até 30 anos. Na meia-idade, talvez já tenhamos matado alguns de nossos fantasmas internos e curado muitas de nossas feridas da juventude. Todos os tipos de pesquisas sobre a juventude apresentam um retorno da satisfação adulta com jovens adultos que começaram a vida bem animados. Então, a felicidade começa a diminuir no fim de seus 20 anos e no início dos 30, quando o conjunto de responsabilidades associadas a amigos, família, filhos, finanças e encontrar tempo para si mesmo começa a afetar a vida. Isso pode atingir seu ponto mais baixo aos 40 anos, quando as decepções da meia-idade talvez culminem, em alguns casos, em novos carros esportivos e casamentos falidos.

E, então, a pessoa chega aos seus 50 anos, e, como por um milagre, o grande *reset* das expectativas que você teve durante a década anterior, uma reavaliação do que é mais importante, faz com que se sinta um pouco melhor em relação a sua vida. Você finalmente está aproveitando toda a confiança, a coragem e o senso de humor maluco que acumulou no meio do caminho. Uma calma interior começou a surgir depois de décadas de malabarismos desenfreados. Você sente uma capacidade crescente de ser verdadeiro consigo mesmo. Então é ótimo ter essa idade! Mas, assim como esse retorno nos coloca de volta na direção correta, temos de enfrentar uma vozinha em nossa cabeça (que imita o financista Barnard Baruch) que diz: “A idade avançada sempre será 15 anos a mais do que a que tenho.” Esse foi o motivo da reação do Bert. Nunca fomos tão jovens e tão velhos ao mesmo tempo.

Podemos não nos olhar no espelho e nos desmarcar das fotos no Facebook, mas a sociedade tem uma maneira impressionante de nos fazer lembrar de nossa idade. Um número cada vez maior de pessoas tem medo de se tornar cada vez mais invisível. Outros se sentem como uma caixa de leite velha, com uma data de validade carimbada por engano em sua testa enrugada. Um paradoxo do nosso tempo é que os *baby boomers* têm uma saúde melhor do que nunca tivemos, permanecem ativos e continuam no ambiente de trabalho por mais tempo, mas se sentem cada vez menos relevantes. Eles se preocupam, e com razão, com que seus chefes ou empregadores em potencial vejam sua experiência (e os anos que vêm com ela) mais como uma carga do que como um

recurso. Isso acontece especialmente na indústria da tecnologia, onde, por um acaso, acabei iniciando a segunda etapa de minha própria carreira.

Mas nós, os trabalhadores “de uma certa idade”, somos, na verdade, menos como uma caixa de leite estragado e mais como uma boa garrafa de vinho de uma safra valiosa. Em especial na era digital, ainda mais no setor tecnológico, que se tornou famoso pela sua juventude e inovação e notório por culturas empresariais tóxicas, dores de cabeças com recursos humanos e diretores-executivos irresponsáveis de 20 e poucos anos — e onde as empresas e os investidores estão finalmente acordando e percebendo que poderiam lançar mão de um pouco mais da humildade, da inteligência emocional e da sabedoria que vêm com a idade. Neste livro, mostrarei que nós, os que temos algumas rugas que vêm com a idade, temos, *sim*, algo a oferecer. Em especial agora.

Talvez vivamos dez anos a mais que nossos pais e trabalhem vinte anos a mais que eles, no entanto, o poder está sendo transferido àqueles que são dez anos mais jovens. Isso pode resultar em um “período de irrelevância” de décadas para aqueles que estão na minha faixa etária se não repensarmos nosso papel. Para evitar o destino da “angústia dos *boomers*”, seria sábio de nossa parte aprender como estocar o vinho para que ele não estrague. O que faz com que um vinho seja bom não é apenas a idade, mas como o estocamos, como o servimos e a razão por que erguemos as taças.

PESSOAS MAIS VELHAS SÃO NECESSÁRIAS NA ERA DIGITAL?

Recentemente, meu iPhone ficou maluco. Ele voltou uma hora. Assim, durante alguns dias, meu telefone foi uma hora mais jovem do que meu MacBook Air. Essa falha técnica não afetou apenas a mim — milhares de usuários do iPhone perderam voos e compromissos por causa desse erro de software. Eu mencionei isso como uma evidência adicional de que os produtos digitais da Apple, cujos funcionários têm em média 31 anos de idade, estão dirigindo nossa vida cada vez mais. Procurei uma resposta no lugar de costume, o Google (cujos empregados têm em média 30 anos de idade), para ver como pode-

ria resolver a situação e adiantar a idade do meu telefone em uma hora, mas desligar e ligar aquela porcaria não resolveu nada. Então, recorri a outro lugar familiar, o Facebook (cujos empregados têm em média 28 anos de idade), para pedir ajuda à minha galera.

Embora a idade média dos empregados nos Estados Unidos seja de 42 anos, esse número é mais de 10 anos menor entre os titãs da tecnologia. Um estudo da *Harvard Business Review* mostrou que a idade média dos fundadores de unicórnios (empresas jovens e privadas avaliadas em mais de \$1 bilhão) é de 31 anos, e a idade média de seus diretores-executivos é de 41 anos, ao passo que a idade média de um diretor-executivo de uma empresa do S&P 500 é de 52 anos. Então, o poder nos negócios não voltou apenas uma hora, mas 10 ou 20 anos. Fisicamente, os 60 podem ser os novos 40 anos, mas, quando o assunto é poder, os 30 são os novos 50 anos!

Em muitas culturas, a transmissão de sabedoria já foi uma tradição tribal valorizada, mas, hoje em dia, muitos de nós temem que ela possa ser tão popular quanto a transmissão de gás pela tubulação. No mundo pré-Gutenberg, os idosos eram os guardiões de sua cultura e agentes de sua sobrevivência e comunicação através de mitos, histórias e canções transmitidas de uma geração para a outra. Em uma economia de mudanças lentas, a experiência prática e o conhecimento institucional das coisas antigas continuaram a ser relevantes para os jovens.

A aceleração da inovação tornou os idosos menos relevantes. A alfabetização fez com que a sociedade passasse a não depender apenas da memória e das tradições orais dos idosos para a transmissão da sabedoria. A mudança da economia agrícola para a industrial fez com que as antigas tradições de plantio fossem substituídas pela eficiência tecnológica da era das máquinas. Ademais, os jovens começaram a se mudar para a cidade, longe de seus pais, e na segunda metade do século XIX, um enxame de jovens europeus imigrou para os Estados Unidos, vivendo por conta própria, sem a sabedoria de seus pais para guiá-los.

A ligeira marcha do progresso da era industrial para a tecnológica gerou uma forte inclinação para os nativos digitais, que entendiam sobre aparelhos e *gigabytes* melhor do que aqueles de nós que não cresceram “mordendo” a maçã da Apple durante a infância. E havia uma ansiedade crescente na sala de reu-

niões quanto a manter o passo, visto que as mudanças no mundo digital estavam acontecendo tão rápido, que a maioria das empresas relatou que sua ID estava, na verdade, diminuindo. Os diretores-executivos das empresas ficavam acordados de noite, preocupando-se com o fato de que seus concorrentes eram mais jovens e mais inteligentes no campo digital. De acordo com a PricewaterhouseCoopers (PwC), a grama do vizinho era mais verde quando a porcentagem de empresas que achavam que estavam fazendo um bom trabalho por usar e aproveitar-se da tecnologia caiu de 67% para 52% entre 2016 e 2017, criando um frenesi ainda maior para contratar jovens talentos, favorecendo a geração que parecia que tinha nascido com um iPad na mão e com uma conta no Snapchat.

Ainda assim, muitos de nós sentimos que estamos crescendo, em vez de envelhecer. Existe um modo de nos integrarmos ao cultivo de jovens cérebros, como os fazendeiros idosos do passado conseguiam cultivar jovens grãos? E se houvesse um novo modelo moderno da idade avançada, um que fosse usado como um distintivo de honra e não escondido por vergonha? E se nosso conhecimento prático e nosso network fossem usados como um recurso no ambiente de trabalho e não encarados como um fardo? Com mais gerações no ambiente de trabalho do que nunca, os mais velhos têm muito a oferecer aos que são mais jovens que eles, incluindo apresentá-los àqueles que poderão cultivar e colher suas habilidades.

Talvez a idade avançada ofereça uma forma mais elevada de liderança. As pessoas de cabelos brancos costumam ser mais sábias que as mais jovens. E se os Idosos Modernos fossem o ingrediente secreto para os negócios visionários de amanhã?

A SABEDORIA DA ERA MODERNA

Nem todo vinho antigo vem de uma safra espetacular. De modo similar, ser mais velho não necessariamente significa que você seja mais sábio. Paul Baltes e Ursula Staudinger, do Max Planck Institute for Human Development, fizeram um estudo abrangente e descobriram que, em geral, a correlação entre a idade e a sabedoria é quase zero na faixa de idade entre 25 e 75 anos. Embora, de início, isso possa parecer decepcionante, os pesquisadores descobriram

que muitas pessoas vêm cultivando uma coisa que é ainda mais valiosa: a habilidade de *adquirir sabedoria* à medida que envelhecem.

O Dr. Darrell Worthy, que liderou um grupo de psicólogos da Universidade de Texas em uma série de experimentos sobre sabedoria, descobriu que pessoas mais velhas eram muito melhores em tomar decisões que resultavam em benefícios no longo prazo. Os adultos mais jovens tomavam decisões mais rápido que resultavam em recompensas mais imediatas, ao passo que os adultos mais velhos eram mais adeptos da tomada de decisões estratégica, que leva o futuro em consideração. Gandhi escreveu certa vez: “Há mais na vida do que simplesmente ir mais rápido.” Talvez o Idoso Moderno possa ser o motorista designado em um mundo onde não seja possível pisar ainda mais no acelerador.

O professor Robert Sutton sugere que o marco da sabedoria é uma mistura de confiança e dúvida e de saber quando se deve aumentar a aposta. O acadêmico Cophthorne Macdonald listou 48 características da sabedoria que podem nos ajudar a criar uma estrutura para tomar as melhores decisões. As pessoas sábias tendem a reconhecer que podem errar, são reflexivas, empáticas e têm bom julgamento, mas apenas essas características não definem a sabedoria.

Se existe uma qualidade que acredito que define a sabedoria no ambiente de trabalho mais do que qualquer outra é a capacidade holística ou de pensar de modo sistemático, a qual permite que uma pessoa “tenha uma ideia” de algo ao resumir uma grande variedade de informações rapidamente. Parte disso é auxiliada pela habilidade de reconhecimento de padrões, que nos ajuda a ter intuições mais rápido e que se relacionam com o todo. E é aqui que a idade nos dá a indiscutível vantagem: quanto maior for o período que uma pessoa viveu neste planeta, mais padrões ela verá e reconhecerá.

E essa capacidade de ver o todo pode nutrir novos pensamentos. Em seu livro *The Mature Mind: The Positive Power of the Aging Brain*, o psiquiatra Gene D. Cohen explica que pessoas mais velhas, com a vantagem de anos de experiência, têm um vasto conteúdo de soluções entremeadas em seu cérebro maduro que as ajuda a sintetizar mais informações e, potencialmente, oferecer mais soluções. Pense no Dr. John Goodenough (cujo sobrenome em inglês quer dizer “Bom o bastante”), por exemplo, que, aos 57 anos, ajudou a

inventar a bateria de lítio-íon, a qual reduziu a energia ao seu menor tamanho possível. E, então, 37 anos mais tarde, ele se tornou, na terceira idade, uma celebridade quando registrou um formulário de patente de um novo tipo de bateria que poderia acabar com os veículos movidos a petróleo. Pense nisso: 94 anos, e suas sinapses ainda estão ativas!

Não existe dúvida de que a mídia criou um ideal mítico de jovens gênios encapuzados e que lideram a marcha do progresso em direção a um glorioso futuro utópico e digital. Mas esses renegados deveriam estar fazendo isso sozinhos? Eles podem fazer isso? Se pudermos tirar uma lição do destino de Travis Kalanick, ex-diretor-executivo da Uber, que foi deposto pela sua própria diretoria depois de uma série de vários erros ingênuos de liderança, é a de que talvez possa existir uma relação simbiótica entre os nativos digitais e seus idosos.

Celebramos esses jovens líderes — aqueles que mudam indústrias e mostram que são muito promissores graças às suas proezas tecnológicas, energia, velocidade e resistência. O que falta a esses jovens empreendedores tecnológicos em experiência, nós reconhecemos, eles compensam em conhecimento e ousadia digitais. Mas ao resumir o que enxergou nos desafios de liderança de muitos “unicórnios”, a estrategista Nancy Giordano sugere que uma pegada mais rápida e intuitiva da tecnologia não garante a maturidade. “Com pouco treinamento, esperamos que os jovens líderes digitais incorporem de modo milagroso a sabedoria de relacionamentos que nós, mais velhos, demoramos duas vezes mais para aprender, com bastante orientação e treinamento formal”, explica.

Talvez o papel dos idosos seja o de acelerar esse processo de autoconsciência nas gerações mais jovens, ao passo que o poder está sendo confiado a eles de modo muito rápido antes de estarem realmente prontos. Em vez de as gerações mais velhas serem menos valiosas por causa da falta de conhecimento especializado com a velocidade cada vez mais crescente da obsolescência, as gerações mais velhas talvez sejam mais valiosas porque podem ajudar a equilibrar esse pensamento limitado da especialização com a habilidade de ver o todo.

Esse conceito de reciprocidade entre gerações surgiu em um momento perfeito da nossa história. Pela primeira vez, temos cinco gerações ao mesmo tempo no ambiente de trabalho: a geração silenciosa (da meia-idade aos 70 e

tantos anos), os *baby boomers*, a geração X, os *millennials* e a geração Z. A ordem natural no trabalho costumava ser ditada pela hierarquia, ou pela cadeia alimentar, que coloca as pessoas mais velhas e experientes acima dos mais jovens recém-chegados. Mas houve uma mudança gradual no poder dos idosos para os jovens que não começou com idosos às portas de seu supermercado local para recebê-lo enquanto gerentes de 30 anos administravam a loja.

Falando de modo geral, pessoas com 65 anos ou mais gastaram da metade até a última década do século XX relaxando por causa da redução da idade para a aposentadoria. Mas, durante 30 anos, vi o aumento da porcentagem de pessoas mais velhas participando no ambiente de trabalho. Como relatado pelo *New York Times*, mais da metade dos *baby boomers* norte-americanos está pensando em trabalhar além dos 65 anos ou nem se aposentar, e espera-se que o número de trabalhadores com 65 anos e grupos demográficos mais velhos aumentem em um ritmo mais rápido que os de grupos de qualquer outra faixa etária. Em 2025, provavelmente teremos três vezes mais a quantidade de pessoas de 65 anos trabalhando nos Estados Unidos do que há 30 anos, e espera-se que o número de trabalhadores com 75 anos ou mais aumente com o percentual jamais visto de 6,4% ao ano até 2024. Anote isso, admirável mundo novo: a sabedoria das pessoas mais velhas é um dos poucos recursos naturais mundiais que está aumentando, e não diminuindo!

Essa diversidade de idades sem precedentes no ambiente de trabalho pode gerar confusão, visto que talvez atuem com sistemas de valores e estilos de trabalho drasticamente diferentes. Mas isso também pode ser uma fonte de oportunidades que o mundo nunca experimentou. Quando as gerações eram isoladas, tanto os trabalhadores mais velhos quanto os mais jovens eram como recipientes hermeticamente fechados, com sua sabedoria presa lá dentro. Contudo, se quebrássemos essas paredes, haveria muito para aprendermos uns com os outros. A sabedoria não é rara, mas pode ser tão difícil de alcançar quanto diamantes, isso a menos que tenhamos desenvolvido as ferramentas necessárias para cavarmos em busca dela.

Isso está acontecendo em uma era na qual a automação está mudando todo o cenário. A inovação tecnológica do passado eliminou bastante os trabalhos repetitivos das fábricas e, teoricamente, resultou em trabalhos melhores (só

que o segredinho era que esses novos serviços exigiam um treinamento especial que a sociedade não oferecia de modo adequado aos seus empregados deslocados, o que resultou no nosso recente levante político). Mas, na era da inteligência artificial, os serviços serão assumidos por máquinas mais rápidas, visto que o aprendizado das máquinas permite que os computadores ensinem a si mesmos como atender às nossas necessidades de uma maneira cada vez melhor. Se os *millennials* não nos tornarem redundantes, os robôs e a inteligência artificial farão isso. Então, as pessoas estão vivendo mais e precisando trabalhar por mais tempo. A automação está assumindo mais vagas de emprego. E existem mais gerações no ambiente de trabalho ao mesmo tempo. Ai! Parece que a coisa vai ficar pior, sem contar as acusações entre as gerações.

No entanto, esta é a época perfeita para os idosos retornarem, graças a sua habilidade de criar soluções sábias e empáticas que nenhum robô poderia jamais conceber. Na era da inteligência das máquinas, a inteligência emocional e a empatia — coisas que os idosos têm aos montes — são mais valiosas do que nunca. Quanto maior nossa tecnologia, mais desejamos um toque pessoal. Há dez anos, o pessoal do ramo da hotelaria previu que o simpático *concierge* desapareceria do saguão do hotel devido ao acesso à informação pela internet. De modo similar, os agentes de viagem foram considerados extintos na era da Expedia, mas os clientes passaram a ir aos montes até os agentes mais recentemente porque apreciam os conselhos detalhados e pessoais de profissionais sábios e que os conhecem. Assim sendo, não apenas o suprimento de sabedoria dos idosos está aumentando no mundo, como o valor dessa sabedoria está aumentando também.

REIVINDICANDO O “IDOSO”

No passado, quando as pessoas mentiam sobre sua idade, elas costumavam passar a ideia de que eram mais velhas do que diziam ser. Ser idoso lhe conferia influência, dignidade, poder. Hoje, as pessoas mentem na direção oposta porque têm medo do preconceito de idade. E por um bom motivo. Chamar alguém de idoso atualmente é o mesmo que sugerir que essa pessoa foi amiga pessoal de Moisés ou Abraham Lincoln.

É hora de separar o termo “idoso” da palavra “antigo”. “Antigo” se refere apenas aos anos em que alguém viveu no planeta. “Idoso” se refere ao que alguém fez com esses anos. Muitas pessoas envelhecem sem desenvolver sabedoria com sua experiência. No entanto, os idosos pensam no que aprenderam e incorporam isso ao legado que oferecem às gerações mais jovens. Os idosos são mais velhos e costumam ser dependentes da sociedade, porém, separados dos jovens. Por outro lado, no decorrer da história, a sociedade sempre foi dependente dos idosos, os quais estiveram a serviço dos jovens. Além disso, hoje, a idade média para que alguém se mude para um asilo é de 81 anos (em comparação com os 65 anos na década de 1950), de modo que muitas pessoas que se qualificam como idosas ainda não são antigas. O que foi isso? Estou ouvindo alguma coisa? “Eu não quero ser um ‘idoso’”, você talvez esteja murmurando com ressentimento. “Eu não sou velho, rabugento ou enrugado o bastante.” Pare de julgar (uma habilidade que os idosos desenvolveram) por um momento e continue a leitura.

Essa não é a primeira vez que um grupo demográfico voltou a assumir um termo, fazendo com que uma expressão pejorativa se tornasse um símbolo de orgulho. “Yankee” era um termo depreciativo que os britânicos usavam para descrever o Novo Mundo mais além, contudo não demorou muito para que ele fosse adotado pelos próprios Novos Ingleses (e por muitos fãs de beisebol, séculos mais tarde). De modo similar, Malcolm X e outros líderes ajudaram a população afro-americana de nosso país a aceitar a palavra “Black” na década de 1960, embora essa fosse uma palavra que muitos racistas usavam para descrevê-los. Comediantes do sul, como Jeff Foxworthy, voltaram a usar o termo “Redneck” como uma palavra de orgulho que define sua identidade “caipira”. E quando era uma criança no parquinho, há uma geração, nós não queríamos ser chamados de “Queer”, mas o pessoal do grupo LGBTQI+ reivindicou esse jargão e fez com que ele se tornasse legal. Aproprie-se da palavra. Ela lhe dá poder.

Então, como podemos reivindicar o termo idoso e criar uma definição moderna de alguém que tem muita sabedoria para oferecer, em especial durante uma época em que a sabedoria é mais valiosa do que nunca? Como o Dr. Bill Thomas, geriatra e autor, me disse: “Vemos uma criança e sabemos que essa

pessoa está vivendo sua infância. Vemos adultos e sabemos que eles estão vivendo sua fase adulta. O que está faltando é a experiência de ver um idoso e saber que essa pessoa passou pela fase adulta e está vivendo a terceira idade.” Vamos deixar isso menos assustador. Assim como uma criança vê a fase adulta com curiosidade, não seria um milagre se um adulto visse a terceira idade com animação?

É triste dizer, mas a verdade é que uma coisa que podemos apostar que acontecerá — e que define essa era sem nome que está se expandindo — é recebermos um cartão de uma organização de empoderamento de idosos pelo correio antes do nosso aniversário de 50 anos. Todos os cinquentões também devem receber uma carta com duas frases para ajudá-los a preparar o palco para o próximo capítulo de sua vida. Essa carta deveria dizer: “Você pode viver mais 50 anos. Se soubesse que viveria até os 100 anos, a que novo talento, habilidade ou interesse você gostaria de se dedicar hoje para se tornar um mestre nele?”

Como descreverei no Capítulo 2, sem planejar nada, acabei arrumando um trabalho aos 50 anos na Airbnb, onde me encontrava cercado de pessoas que tinham a metade de minha idade e que, talvez, tivessem o dobro de minha inteligência. Eu estava perdido, visto que não existe um manual da vida moderna para o entardecer e a noitinha da vida de uma pessoa. Despreparados, muitos encaram seus anos de Idosos Modernos com um sentimento de ansiedade. Temem que suas habilidades tenham entrado em extinção, que se tornaram relíquias de uma era passada. Mas o que muitos não percebem é que o Idoso Moderno não apenas adquiriu mais habilidades em virtude de ser mais velho, mas que atingiu a habilidade de *maestria*, o que pode ser aplicado a aprender coisas novas. Os Idosos Modernos podem deixar de ser os guardiões da sabedoria do passado para serem os buscadores de sabedoria do futuro. Envelhecer com vitalidade é uma realidade quando criamos o equilíbrio perfeito entre a sabedoria e a inocência.

Do que eu realmente estava precisando quando me juntei à Airbnb era de um manifesto de “aumento de consciência” para me ajudar a entender as novas leis da estrada, bem como de algumas dicas para multiplicar o que talvez eu pudesse oferecer a esse novo ambiente de trabalho mais jovem.

Assim, em vez de enfiar minha cabeça na areia e fazer jorrar xingamentos estereotipados sobre os *millennials* (eu ouvi alguns de meus amigos *boomers* quando me juntei à Airbnb), agora estou oferecendo um manifesto que gostaria de ter tido. E, no caminho, apresentarei uma nova estrutura de sabedoria no trabalho e na vida, uma que é particularmente relevante para aqueles que estão na segunda metade da vida. Mas este livro não é apenas para aqueles que estão nos seus 50 anos ou mais; ele é valioso também para aqueles que têm seus 20, 30 e 40 anos e que querem tanto um mapa para o seu futuro como uma ideia melhor de como poderão fazer bom uso da sabedoria daqueles que são uma ou duas gerações mais velhos.

Tendo em vista quão política e culturalmente divididos estamos hoje em dia, a eventual chegada da terceira idade é uma condição que une a todos nós. Se você tem 30 anos e está lendo este livro, isso se aplica a você também, visto que a terceira idade é apenas um grupo demográfico do qual todos nós — se tivermos sorte — faremos parte um dia. Meu amigo Ken Dychtwald, fundador e diretor executivo da Age Wave, e um dos maiores especialistas da nação em revolução da longevidade, escreveu um livro em 1989 no qual ele sugeriu o futuro ambiente de trabalho: “homens e mulheres maduros que serão mantidos e cujo pagamento será baseado não na quantidade de horas que trabalharem, mas na sua experiência, contatos e sabedoria.” Ele chamou essas pessoas de “trabalhadores da sabedoria”. E continua: “... estou convencido de que muitos erros corporativos e erros de direção bem intencionados poderiam ter sido evitados se houvesse uma melhor mistura da energia e ambição dos jovens com a visão e experiência da idade.”

Trinta anos mais tarde, talvez finalmente esteja na hora de sermos mais intencionais no que se refere a nossa condição de “trabalhador da sabedoria”. Talvez esteja na hora de diferenciar e definir a época entre a “meia-idade” e o “antigo” como uma de idealismo maduro. Para muitos de nós, o jogo de beisebol da nossa carreira provavelmente resultará em ingressos a mais. Então, talvez esteja na hora de ficar animado com o fato de que a maioria das partidas esportivas fica mais interessante quando passaram da metade ou estão quase no final. Da mesma forma, as pessoas que vão ao teatro se sentam na beirada da cadeira durante o último ato da peça, quando tudo finalmente começa a

fazer sentido. E os corredores de maratonas geram mais endorfina quando chegam os quilômetros finais do evento. Será que a vida fica mais interessante (e não menos) perto do fim?

Como Ken me sugeriu recentemente: “Se conseguir fazer com que a maturidade seja um alvo novamente, você terá mudado o mundo.”

QUEM É UM IDOSO MODERNO?

Pensando na versão moderna de um conselho tribal de idosos dos Estados Unidos, me vêm à mente imagens da Suprema Corte. No entanto, existem muito mais do que apenas 9 idosos sábios em um país de 325 milhões de pessoas. Em âmbito internacional, quando se fala em idosos, as pessoas talvez pensem nos “The Elders”, um grupo de prestígio estabelecido pelo empreendedor Richard Branson e pelo músico Peter Gabriel com base na ideia de que, no mundo cada vez mais interdependente de hoje — uma vila global —, muitas comunidades recorrem a seus idosos em busca de orientação. O grupo foi lançado em 2007 com Nelson Mandela, Graça Machel, Jimmy Carter e outros líderes mundiais humanitários empenhados em usar sua experiência e influência coletivas para ajudar a lidar com alguns dos maiores problemas que o mundo vem enfrentando atualmente.

Mas você não precisa ser um ganhador do Prêmio Nobel da Paz ou fazer parte do maior tribunal dos Estados Unidos para ser um Idoso Moderno. E, diferentemente de algumas tradições tribais, não precisa ser um homem para ser um idoso. Uma das idosas mais valiosas da Airbnb é a incrivelmente leal, infinitamente sábia e brilhantemente intuitiva Belinda Johnson, diretora de operações da Airbnb (a sênior de Brian por quinze anos), que se juntou à empresa alguns anos antes de mim e que vem aconselhando Brian há mais tempo e de modo mais abrangente do que eu. Quer seja a Sheryl Sandberg, diretora de operações, que atua como a idosa de Mark Zuckerberg no Facebook, ou Ruth Porat, a diretora financeira da Google/Alphabet (e que exerce o mesmo papel que Morgan Stanley), que tem quinze anos a mais do que o diretor-executivo e cofundador Larry Page (dois exemplos de muitos), quando revisamos

as cinco qualidades a seguir, que definem um Idoso Moderno, percebemos que o gênero não importa.

Um Idoso Moderno não precisa estar acima de uma idade específica ou estar em uma posição sênior em uma empresa. Mas essa pessoa precisa ser mais velha e mais sábia do que aquelas ao seu redor. Isso pode significar que um idoso pode ter 40 anos e estar rodeado de pessoas com 25 anos, ou que ele pode ter 60 anos e estar rodeado de pessoas de 40 anos. E, independentemente de sua idade biológica, os Idosos Modernos conseguem, de alguma forma, combinar um ar de dignidade com um espírito de humildade.

A maioria dos Idosos Modernos que conheço têm mais de 50 anos e reflete sua sabedoria das seguintes maneiras:

1. **Bom julgamento.** Quanto mais vimos e experimentamos, melhor podemos lidar com problemas conforme eles surgem. Quanto mais velhos somos, mais peritos talvez sejamos na “maestria ambiental” ou na habilidade de criar ou escolher ambientes nos quais prosperar. Will Rogers escreveu: “O bom julgamento vem com a experiência, e muito disso vem de decisões erradas.” Meu joelho ralado do passado pode me ajudar a evitar que você venha a cair e ralar o seu hoje. Os Idosos Modernos têm uma perspectiva de longo prazo baseada na sabedoria que adquiriram ao longo dos anos. Para os jovens, é inestimável ter um guia experiente para alertá-los sobre as rochas invisíveis da corredeira conforme remam pelas águas rasas.
2. **Opinião direta.** Um dos principais recursos obtidos pela experiência é uma visão clara, uma perspicácia intuitiva. Um Idoso Moderno pode passar pelo emaranhado rapidamente para identificar a questão fundamental que precisa de atenção, quer em uma entrevista de emprego, quer em uma discussão estratégica. Essa fenomenal habilidade de edição dá ao idoso uma certa dignidade, de tal modo que todos na sala esperam pela próxima frase dessa pessoa. E como muitos idosos desistiram de tentar deixar sua marca ou de se provar, existe uma certa autenticidade direta, porém educada, nas observações de um idoso sábio. A juventude é a época de colher e acumular matéria-prima, ao

passo que a terceira idade é o processo de destilar esses ingredientes, destacar os melhores sabores deles e combiná-los para que resultem em uma refeição perfeitamente elaborada.

3. **Inteligência emocional.** A sabedoria não se limita ao que sai da sua boca. Ela também inclui o que você entende com base no que escuta com seus ouvidos e seu coração. O Irmão de 92 anos David Steindl-Rast, que fez o legendário vídeo do TED sobre como a felicidade é um sinônimo de gratidão, me disse: “Sim, eu concordaria que a primeira tarefa de um idoso é ouvir os jovens com interesse genuíno: o quanto poderemos lhes dar depende de quão bem estamos escutando.” É como diz o velho ditado: “O conhecimento fala, mas a sabedoria escuta.” Os Idosos Modernos são empáticos, paciente e conscientes de que são bons tanto em entender e em administrar suas próprias emoções como em entender as emoções dos outros. Eu recebi, na Airbnb, um dos maiores elogios de minha vida de um empregado de 21 anos chamado Hugh Berryman. Ele disse: “No que se refere a como as gerações pensam, é quase como um rádio antigo. De modo metafórico e literal, os jovens ressoam com uma frequência em uma parte do rádio, e, então, à medida que envelhecemos, conseguimos sintonizar outras frequências mais facilmente com o botão. Chip, você tem a capacidade empática de sintonizar praticamente qualquer frequência do rádio.”
4. **Pensamento holístico.** Na meia-idade, o cérebro se atrapalha, de modo que a memória e a velocidade diminuem. Mas a habilidade de ligar os pontos, de sintetizar e fazer um resumo de alguma coisa, cresce no fim da fase adulta. Parte dessa inteligência cristalizada se deve ao fato de que um cérebro mais velho tem a capacidade de passar de um lado para o outro com mais habilidade. O psiquiatra Gene Cohen descreve isso como “dirigir com tração nas quatro rodas”, o que nos ajuda a enxergar o todo, em vez de apenas algumas partes. E, visto que o cérebro mais velho consegue administrar as emoções com mais calma, ele consegue reconhecer padrões de forma fria e com mais facilidade.

5. **Servir.** Quanto mais velhos somos, mais reconhecemos nosso pequeno papel neste planeta e mais queremos usar nossa experiência de vida e perspectiva para afetar as gerações futuras de modo positivo. Robert Bly disse que um idoso é alguém que sabe quando é hora de dar, em vez de receber, e que eles costumam receber inspiração por observar as maravilhas dos bosques. Joseph Meeker escreveu: “A selva está para a natureza como a sabedoria está para a consciência.” O legado dos Idosos Modernos é o amor que investiram nos seus vizinhos e na natureza.

À medida que envelhecemos, recebemos o chamado para nos tornarmos cada vez mais humanos. Isso não quer dizer que um idoso surge apenas como um mago velho e sábio, como Gandalf ou Obi-Wan Kenobi. Na verdade, os Idosos Modernos experimentam uma emancipação das expectativas dos outros que nos permite transcender as convenções desnecessárias, o que significa que podemos parecer mais joviais e inocentes. A “neotenia” é a qualidade do ser que permite que certos adultos tenham uma aparência infantil e faz com que as pessoas façam comentários sobre como esses idosos parecem tão jovens no coração e atemporais.

Como Walt Disney disse: “As pessoas que trabalharam comigo dizem que sou a ‘inocência em ação’. Elas dizem que tenho a inocência e a naturalidade de uma criança. Talvez eu tenha. Ainda vejo o mundo com um espanto puro.”

COMO VOCÊ PODE SE TORNAR UM IDOSO MODERNO?

“Apesar da doença, apesar até do arqui-inimigo, a tristeza, uma pessoa pode permanecer viva por muito tempo depois da costumeira data de desintegração se ela não tiver medo da mudança, se ela tiver uma curiosidade intelectual insaciável, interesse em grandes coisas e ficar feliz com coisas simples.”

—EDITH WHARTON

Talvez essa seja a questão pela qual você esteja lendo este livro. Acredito que podemos administrar as expectativas das pessoas, então, isso é o que você deve esperar...

No Capítulo 2, falarei mais sobre minha história como um relutante divisor de águas na Airbnb e sobre o princípio de minha educação como um Idoso Moderno. O título do capítulo é “Eu Sou um ‘Mentário’?”, porque acredito que os Idosos Modernos são tanto estagiários quanto mentores. Mas, reconhecendo que minha história como um ex-diretor-executivo de uma empresa que embarcou no foguete da Airbnb é incomum, apresentarei neste livro dezenas de histórias de outros Idosos Modernos. Quer seja a minha história ou a de outros Idosos Modernos que esteja nesta obra, os sentimentos e a iniciação nessa etapa da vida são universais. Elas se aplicam a qualquer um que saiba que tem algo de valor para oferecer às empresas e aos colaboradores. Eles só não sabem exatamente o que fazer com isso.

Então, no Capítulo 3, você aprenderá mais sobre o paradigma obsoleto do envelhecimento que estamos vivendo e como se libertar desse modelo desatualizado de três estágios da vida profissional. Depois, falaremos sobre como qualquer pessoa pode se reinventar como um Idoso Moderno “se ela não tiver medo da mudança, se ela tiver uma curiosidade intelectual insaciável, interesse em grandes coisas e ficar feliz com coisas simples”.

Ao passo que a citação dela tenha um século, Edith Wharton, escritora vencedora do Prêmio Nobel, resume de modo eficaz as quatro habilidades que eu defino como minhas quatro lições: evolua, aprenda, colabore e aconselhe. No Capítulo 4, exploraremos a Lição 1, que pode ser a mais difícil e a mais fundamental das quatro etapas para se tornar um Idoso Moderno: nossa habilidade de evoluir. Se estivermos muito ligados ao passado e à imagem do idoso tradicional — fazer discursos sábios no púlpito —, provavelmente não faremos a congregação crescer. Mostrarei como se desfazer desses velhos conceitos para adotar novos, desenvolvendo uma reputação ou marca pessoal nova, fresca e relevante. Se eu consegui evoluir a ponto de deixar de ser o hoteleiro clássico para me tornar um executivo de *startup* do Vale do Silício, você também conseguirá superar seus próprios medos de mudança.

No Capítulo 5, você aprenderá o valor de se adotar a mente de um iniciante e como usar essa nova perspectiva para aumentar sua habilidade de aprender (Lição 2). Os Idosos Modernos são tanto alunos quanto sábios, mentores e estagiários, e têm sede pela maestria. Eu mostrarei por que as perguntas têm mais poder do que as respostas no mundo moderno e te ajudarei a ser cataliticamente curioso para que sua mente inquisidora se torne um de seus maiores recursos.

No Capítulo 6, veremos a Lição 3: usar nossa habilidade de colaborar para fazer algo maior. Existem evidências empíricas de que trabalhadores mais velhos têm maior aptidão para colaborar e para nutrir a eficácia da equipe. Também falaremos mais sobre a transferência de sabedoria entre as gerações e consideraremos que contrato implícito de intercâmbio você pode oferecer aos seus colegas mais jovens. No meu caso, foi oferecer minha IE (inteligência emocional) em troca da ID (inteligência digital) deles, e ambos melhoramos por causa disso.

No Capítulo 7, falarei sobre por que fico tão feliz de aumentar a minha habilidade de aconselhar, a Lição 4 — e irei ajudá-lo a fazer o mesmo. Um subproduto de ser visto como o idoso no trabalho é tornar-se o confidente de empregados mais jovens que desejam se banhar na sua fonte de sabedoria e que provavelmente serão mais sinceros contigo ao passo que deixam de enxergá-lo como uma ameaça competitiva. É bem ao contrário. Por se aproveitarem de seus conhecidos (sua rede) e de seu conhecimento prático (sua biblioteca de sabedoria), eles encararão sua presença como um adubo para suas carreiras. Alguns de meus momentos mais felizes na Airbnb foram as conversas que tive com jovens líderes que estavam se tornando mais sábios a cada dia.

No fim dos Capítulos 4 a 7, você encontrará algumas dicas e conselhos para ajudá-lo a colocar cada lição em prática. Eu os chamo de Práticas Modelo, porque é isso que você é se for um idoso: um modelo.

O Capítulo 8 concentra-se em juntar todas as peças do quebra-cabeças. Como usar essas quatro habilidades para aprimorar quem você é para iniciar sua segunda (ou terceira) fase no ambiente de trabalho? Como pessoas mais velhas tendem a ser boas de síntese, você vai gostar de como unir o que você aprendeu para tornar isso possível. Juntos, veremos algumas histórias de ido-

soos que fizeram isso em um setor não lucrativo, nas artes, como professores ou *coaches* e como empreendedores. Você também aprenderá sobre a Academia do Idoso Moderno para aqueles que estão procurando um lugar e um processo a fim de apertar o botão de *reset* na meia-idade.

O Capítulo 9 é um chamado à ação para diretores-executivos e departamentos de RH ao redor do mundo. Eu acabarei com vários mitos sobre trabalhadores mais velhos e darei sugestões a líderes organizacionais sobre como criar um ambiente que dê condições aos idosos, e a todas as gerações, de prosperar. Também descreverei por que acho que seria inteligente do ponto de vista competitivo que as empresas desenvolvessem uma estratégia para atrair e reter Idosos Modernos — especialmente em uma época em que estamos lidando com falta de mão de obra e talentos, e a média de idade dos clientes provavelmente está aumentando (tendo em vista o envelhecimento da população). Existe uma grande vantagem para uma empresa que faz isso direito.

Então, encerraremos com o Capítulo 10 falando sobre o que significa deixar um legado no ambiente de trabalho e além, e sobre como sincronizar sua mente de iniciante e seu amor à maestria para se manter ativamente engajado pela vida o máximo possível.

No apêndice, você encontrará minhas dez citações, livros, artigos, filmes, discursos/vídeos, sites/blogs, trabalhos acadêmicos e organizações favoritos e relevantes para ser um Idoso Moderno. Achei que isso seria de muito mais valia para você do que uma série de notas de rodapé. Você encontrará também os oito passos recomendados para se tornar um Idoso Moderno.

Se conseguir aprender apenas uma lição deste livro, espero que seja esta: quando sua audição começa a falhar, ouvir será mais importante do que nunca. E as pessoas que você precisa ouvir não se parecem com as pessoas que você tinha o costume de ouvir. Primeiro, foram seus pais e avós, passando a ser seus professores e instrutores, médicos, chegando até os chefes e colegas. Essas eram as faces da autoridade, e sempre eram pessoas mais velhas ou que tinham a sua idade. Não estamos acostumados a ouvir e a aprender com rostos jovens — mas é exatamente isso o que precisamos fazer para colher as recompensas de ser um Idoso Moderno. Aprender, crescer, ensinar e, então, aprender de novo. É isso o que temos a oferecer a nós mesmos e ao mundo.

A VIDA É BOA?

Voltando a Bert e à história da minha “saída do armário” como um Idoso Moderno na Tulum Summit: eu não sabia exatamente qual era a intenção de Bert com sua pergunta direta, mas era óbvio que ele tinha alguns sentimentos conflitantes quanto à sua idade, especialmente em meio a todos aqueles jovens de *startups* naquele evento da Summit. Talvez Bert estivesse incomodado com base em suas próprias perspectivas sobre o envelhecimento. Ironicamente, ele é um dos empreendedores mais joviais que têm mais de 50 anos que conheço. Ele e seu irmão iniciaram a Life is Good vendendo camisetas no porta-malas de seu carro durante cinco anos depois de terminarem a faculdade, e nunca realmente perderam aquela mentalidade briguenta, de ganhar seu dinheirinho, embora tenham feito sua marca de estilo de vida crescer a ponto de, 22 anos depois, tornar-se uma empresa que gera mais de \$100 milhões por ano. Bert — com sua energia sem fim e sabedoria incalculável —, de muitas maneiras, incorpora o melhor significado de ser um Idoso Moderno.

À medida que me apressava para subir ao palco, falei a Bert: “Escute o que tenho a dizer e, então, depois do meu discurso, me diga se você ainda está chateado pelo fato de eu me expor como um idoso.”

Depois do discurso, Bert veio e me abraçou com lágrimas nos olhos e disse: “Agora eu entendo!” E, de fato, passou a incorporar muitas das práticas deste livro como o CEO, ou “chefe executivo otimista pela vida”, da Life is Good. À medida que você ler esta obra, espero que entenda também. Muitas pessoas sugerem que a meia-idade é um período de crise. Eu acredito que você está no meio do seu “despertar da meia-idade”.

A vida é boa, e talvez esteja ficando ainda melhor!