

**ANDRÉIA LOURES-VALE**



# **DOMADOR DE RINOCERONTES**



**ALTA BOOKS**  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2022

# O QUE ESTÃO FALANDO SOBRE DOMADOR DE RINOCERONTES:



“Por meio de uma parábola, a autora traz uma abordagem simples e didática para lidar com problemas inesperados que podem surgir em nossa vida pessoal e profissional. Ela apresenta uma metodologia eficaz que nos ajudará no controle de nossas emoções diante dessas situações imprevistas. Adorei! Leitura sensacional e imperdível!”

— **Alexandre Gonçalves**, diretor da unidade de Negócios Institucional e Cuidados Especiais no laboratório Aché; tem mais de duas décadas de experiência como executivo da indústria farmacêutica

“Ser um *domador de rinocerontes* é ter a leitura do que está acontecendo agora, ter a visão sistêmica e o olhar de longe para abraçar e provocar as mudanças, sobretudo de uma forma leve, corajosa e ágil. Andréia brilhantemente traz reflexões e provocações de forma profunda e prazerosa sobre o que é necessário saber e desenvolver na Era do Caos. Fantástico!”

— **Shana Wajntraub**, consultora em Gestão de Pessoas, psicóloga, especialista em Gestão de Pessoas e em Neurociências pelo Mackenzie e mestre em Análise do Comportamento e Comunicação pela Metropolitan Manchester University

# SUMÁRIO

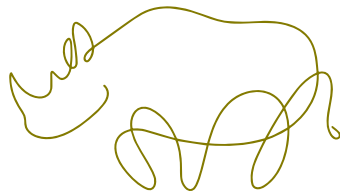


APRESENTAÇÃO	15
PREFÁCIO	19
INTRODUÇÃO	23
<b>1. TEM UM RINOCERONTE PRESTES A TE ATACAR</b>	<b>31</b>
<b>2. LETÍCIA</b>	<b>47</b>
<b>3. VÍTOR</b>	<b>69</b>
<b>4. MICHELE</b>	<b>89</b>
<b>5. MICHEL</b>	<b>109</b>
<b>6. DOMADOR DE RINOCERONTES: FUNDAMENTOS</b>	<b>129</b>
<b>7. DOMADOR DE RINOCERONTES: HABILIDADES</b>	<b>151</b>
<b>8. DOMADOR DE RINOCERONTES: METODOLOGIA</b>	<b>187</b>
<b>9. DOMADORES DE RINOCERONTES: O GUIA</b>	<b>227</b>
CONCLUSÃO: ALÉM DA METÁFORA	247
ÍNDICE	251

CAPÍTULO 1

**TEM UM  
RINOCERONTE  
PRESTES A  
TE ATACAR**





## TEM UM RINOCERONTE PRESTES A TE ATACAR

(TEM UM RINOCERONTE PRESTES A TE ATACAR)

---

Você sempre foi um líder, mas o mundo mudou, e suas habilidades de liderança não trazem mais os mesmos resultados. O risco do fracasso está batendo à porta. Ou talvez já tenha derrubado as paredes e desabado sobre sua cabeça. Não importa. Você pode se reconfigurar e (re)construir seu sucesso. O futuro chegou e trouxe o caos. Para sobreviver, reinventar-se e ter sucesso, é preciso aprender novas formas de trabalhar e de viver... Emerge uma nova forma de líder: os domadores de rinocerontes!

(EI, NÃO É SÓ UMA MANCHA!)

---

Esqueça as estratégias voltadas para tentar administrar o mundo exterior: empresa, clientes, família, amigos. O caos será cada vez mais intenso e exigirá muito mais de você. A liderança necessária

para ter sucesso na Era do Caos se desdobra da arte de liderar a si mesmo. Liderar a si mesmo começa com observar e conhecer seus funcionamentos internos e ir muito além nessa habilidade. Neste momento da humanidade, significa atualizar frequentemente sua forma de funcionar no mundo, explorar as infinitas formas de ser quem você pode ser, estar em contínua atualização para versões de si mais adaptadas às novas necessidades... Necessidades que mudam a uma velocidade vertiginosa! Para não perder o equilíbrio de vez e desabar, você precisará conhecer muito intimamente seu eixo, seu sentido de vida, realizar muitas reviravoltas, muitas reinvenções de si mesmo, em uma espiral ascendente de inovação pessoal.

(JÁ COMEÇOU A ENTENDER QUE ESSA MANCHA NA SUA FRENTE É UM RINOCERONTE PRONTO PARA TE ATACAR? AÍ, DENTRO DE SUA CASA, NA SUA "ÁREA DE CONFORTO"? AINDA NÃO?)

---

Não esqueça tudo o que você sabe sobre si mesmo. Nada disso! Tudo o que você sabe sobre si mesmo será útil, mas terá de ir além de todos os pensamentos e emoções que limitam você a perceber como tudo o que ainda não sabe sobre si é muito, mas muito maior do que o que conhece. A forma mais rápida e certa de ser soterrado pela avalanche de caos desta nova era é justamente agarrar-se às histórias que contou para si mesmo sobre o que é a vida e sobre quem é você.

(SÓ ASSIM VOCÊ ABRIRÁ OS OLHOS E ENXERGARÁ QUE TEM UM RINOCERONTE VINDO EM SUA DIREÇÃO!)

---

Sim, tem um rinoceronte na sua frente, e você precisa parar de negar sua existência. Um rinoceronte parece não fazer sentido neste texto, muito menos em sua vida! Mas só porque suas lógicas não são suficientes para explicar como um rinoceronte veio parar aqui, não quer dizer que você deve desconsiderar o fato diante de seus olhos: tem um rinoceronte na sua frente.



Será preciso atravessar a negação, a confusão, a raiva e o pânico para ser capaz de agir e domar essa fera. Um rinoceronte pode fazer um estrago tremendo na sua vida... Mas será preciso atravessar o medo. Vamos juntos!

Michele Wucker,\* ao estudar colapsos econômicos como as crises da Argentina em 2001 e da Grécia em 2011–2012, criou o conceito dos Rinocerontes Cinzas (*Gray Rhino*) — acontecimentos grandes, rápidos e perigosos que estão vindo em nossa direção e que nós tendemos a simplesmente ignorar. Quando decidimos abrir nossos olhos para enxergar os rinocerontes cinzas ao redor, descobrimos que eles estão por toda parte, da economia mundial ao dia a dia dos relacionamentos familiares.

Michele nos conta que, em 2006, o rinoceronte vindo em sua direção era uma notícia muito recorrente: a incrível escalada no preço dos imóveis nos Estados Unidos. Apesar da euforia de muitos, alguns economistas de várias partes do mundo alertavam para um problema óbvio. Muitas pessoas preferiram negá-lo porque seus alertas pareciam exagerados demais. Em 2008, assistimos a um colapso do sistema financeiro mundial: bancos importantes faliram, países tiveram suas reservas nacionais derretidas, o mercado acionário global perdeu quase metade de seu valor: milhões e milhões de pessoas perderam todos os recursos que tinham.

Essa crise de 2008, que começou nos Estados Unidos, também chegou aqui no Brasil um pouco depois, mas creio que outros

---

\* Michele M. Wucker, nascida em 1969, é uma autora estadunidense, comentarista e analista de políticas especializada em economia mundial e antecipação de crises. Ela é autora de *The Gray Rhino: how to recognize and act on the obvious dangers we ignore*; *Lockout: why America keeps getting immigration wrong when our prosperity depends on getting it right*; *Why the Cocks Fight: Dominicans, Haitians, and the struggle for Hispaniola* e *You Are what You Risk: the new art and science of navigating an uncertain world*.

**Será preciso atravessar a  
negação, a confusão, a raiva e o  
pânico para ser capaz de agir e  
domar essa fera. Um rinoceronte  
pode fazer um estrago tremendo  
na sua vida... Mas será preciso  
atravessar o medo. Vamos juntos!**



casos brasileiros podem servir melhor de exemplo para começarmos a compreender os rinocerontes na nossa vida e como eles são cada vez mais frequentes nos últimos 30 anos. Lembra de 1990? Uma hiperinflação de 84% ao mês e o confisco por 18 meses de 80% de todos os recursos que os brasileiros tinham em suas contas bancárias? Lembra do apagão em 2001 e do racionamento obrigatório da energia elétrica em todo o país? Ou da crise hídrica em São Paulo entre 2014 e 2016? O trágico rompimento das barragens de Mariana em 2015 e Brumadinho em 2018? A crise política institucional da República e as vertiginosas manifestações nas ruas entre 2013 e 2017? Como você e seus negócios foram impactados por esses acontecimentos?

Não foram acidentes pontuais e, mesmo que tenhamos sobrevivido a eles, seus efeitos continuam hoje. São alguns dos eventos que mudaram intensamente nossa vida e nossos negócios de uma hora para outra. Será que foram mesmo assim “de uma hora para outra”? Embora exista quem insista em compreender alguns desses eventos como se fossem “acidentes raros e inevitáveis”, com um pouquinho de reflexão sincera percebemos que foram causados também por uma sequência de ações e omissões tanto do governo quanto da sociedade civil e que seus acontecimentos mais críticos não foram tão repentinos como parecem. O rinoceronte já estava na sala um bom tempo antes do dia fatídico em que, “de repente”, começou a quebrar tudo ao redor.

Talvez nenhum outro exemplo de rinoceronte na sua sala seja mais evidente do que a pandemia de Covid-19. Em dezembro de 2019, o rinoceronte na sua sala era uma notícia muito recorrente na mídia: um novo vírus, no interior da China, estava expandindo sua zona de contágio aceleradamente. Mais uma vez, muitos de nós, principalmente aqui do Brasil, tão longe, preferimos negar a importância desse acontecimento porque os alertas pareciam exagerados demais. Em março de 2020, a pandemia já estava instalada por todo o mundo e havia começado a disparar também

aqui no Brasil, gerando milhares de mortes, fechando comércios e indústrias. Por muitos meses, fomos forçados a ficar em casa e manter o distanciamento social para tentar conter o imenso estrago. Hoje, dia 06 de setembro de 2022, a pandemia está sob controle, mas já morreram mais de 6,5 milhões de pessoas no mundo, quase 700 mil só no nosso país.

Esta é a melhor narrativa para compreender a Era do Caos: manadas de rinocerontes estão correndo em várias direções. Rinocerontes são coisas grandes, perigosas e rápidas que podem causar um imenso estrago. Às vezes, um rinoceronte invade seu trabalho ou sua casa, afetando também sua família.

Ele está aqui, na sua frente, agora! Então, o que a maioria de nós faz? Surpreendentemente, negamos sua existência! Evitamos o assunto, desviamos o olhar, como se ele fosse evaporar. Não queremos nem pensar sobre isso. Mas ele não some. Ele é real. É absurdo e, talvez, desesperador, mas é real. Atravessar o medo e a negação é só o início da jornada que faremos: será preciso **domar** esse rinoceronte.

Para ter sucesso no mundo do futuro (que já chegou), você precisará liderar a si mesmo diante do caos, ser capaz de atravessar condicionamentos mentais e emocionais para, enfim, domar esses rinocerontes que continuarão invadindo sua vida. Seja lá qual for sua área de trabalho, ou a posição que ocupa em sua carreira, o líder do futuro que você pode e deve ser é um “domador de rinocerontes”. A proposta deste livro é justamente ajudar você a se tornar um.

## MAS O QUE É SUCESSO?

Ser rico? Realizar desejos? Viajar o mundo? Ser admirado? Ter poder de influenciar a sociedade? Ter uma família sólida e amorosa? Ter saúde e a consciência limpa? Afinal, o que é sucesso?

**Esta é a melhor narrativa para compreender a Era do Caos: manadas de rinocerontes estão correndo em várias direções. Rinocerontes são coisas grandes, perigosas e rápidas que podem causar um imenso estrago. Às vezes, um rinoceronte invade seu trabalho ou sua casa, afetando também sua família.**



Existem muitas definições. Você pode escolher a que mais tem a ver com você, ou pode criar o seu próprio entendimento do que é sucesso! Contudo, acho importante deixar mais evidente o que eu entendo por sucesso, pois já usei essa palavra nove vezes desde a primeira página deste livro. Então, vamos lá!

Até onde vejo, a definição mais compreensiva e prática é a de Nassim Taleb — o renomado criador do conceito de Cisne-Negro. No dia 22 de dezembro de 2017, em seu discurso para uma cerimônia de graduação na Universidade Americana de Beirute, Taleb disse:

*(...) eu tenho uma única definição de sucesso: você olha no espelho toda noite e se pergunta se você desaponta seu eu de 18 anos, aquele “eu” bem antes da idade em que as pessoas começam a ser corrompidas pela vida. Deixe que ele ou ela seja o único juiz; não sua reputação, não sua riqueza, não seu status na comunidade, não as decorações em sua lapela. **Se você não se sente envergonhado, você é bem-sucedido.** Todas as outras definições de sucesso são construções modernas; frágeis construções modernas.*

Esse sentido proposto por Taleb é tão compreensivo e objetivo que fundamenta o primeiro exercício prático dos domadores de rinocerontes:

## EXERCÍCIO 1: VERGONHA OU SUCESSO?

- 1)** Encontre uma foto sua com 16 a 18 anos (quando você tinha uma visão intensa e original sobre como seria seu futuro, antes do mundo convencê-lo de que seria mais “realista” não ser tão ousado e deixar tudo mais cinza, árido, pesado e um tanto chato).
- 2)** Fixe essa foto em um local em que você possa olhar com frequência, pelo menos três vezes por semana. Pode ser na parede do quarto ou no espelho do banheiro, pode ser na primeira gaveta do seu móvel de cabeceira, ou pode ser como pano de fundo na tela do smartphone.
- 3)** Olhe em seus olhos da foto pelo menos três dias da semana, mostre sua vida para sua versão jovem.

**RESULTADO:** a) Você se sente envergonhado? Ótimo, já sabe o caminho que deve trilhar para perder a vergonha e ser bem-sucedido; b) Você não sente vergonha? Maravilha, você já tem sucesso! Seu trabalho é sustentar essa conquista e não deixar o trem descarrilhar.

## LIDERAR A SI MESMO NA ERA DO CAOS

Há algumas décadas, pensadores contemporâneos definiam os tempos atuais como mundo VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*), o que em português significa volátil, incerto, complexo e ambíguo. Mais recentemente, ouvimos que não estamos mais no mundo VUCA, e sim no mundo BANI (*Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible*), o que em português significa quebradiço/frágil, ansioso, não linear e incompreensível. Pode ser que no momento em que esteja lendo este livro, outro acrônimo atualize a visão de como o mundo está funcionando. Mas todos esses acrônimos, em essência, nos mostram algo que veio para ficar: o caos. Estamos na Era do Caos.

É preciso reconhecer que somos frágeis. Tudo o que sabemos sobre nós mesmos, nossas afirmações sobre o que fomos, somos e seremos são muito frágeis. Diante do caos, tudo pode e vai ruir, de uma hora para outra, muitas vezes. Mais do que sobreviver às aparentes crises sucessivas (que não são bem crises, como você entenderá melhor mais adiante), podemos realizar nossos sonhos e ser muito felizes. Podemos viver valiosas aventuras! A única coisa parecida com estabilidade que pode nos dar segurança é o desenvolvimento de nossa capacidade de realizar transformações pessoais sempre que as mudanças de condições externas do mundo exigirem. Para isso, será preciso observar nossas emoções e aprender a aceitá-las e entendê-las.

Suas emoções são sua principal fonte de energia para criar o caminho da realização de seus sonhos. Ser um líder do futuro é desenvolver e dominar essa capacidade de aproveitar a energia de suas emoções neste mundo BANI. Essa capacidade é um aspecto decisivo da arte de se tornar um “domador de rinocerontes”! Pare a leitura por um instante e faça o Exercício 2, a seguir, para ampliar sua consciência acerca do impacto de suas emoções na tomada de decisões.



**A única coisa parecida com estabilidade que pode nos dar segurança é o desenvolvimento de nossa capacidade de realizar transformações pessoais sempre que as mudanças de condições externas do mundo exigirem.**



## EXERCÍCIO 2: OBSERVAR AS EMOÇÕES E COMO ELAS IMPACTAM NOSSAS DECISÕES

Estas perguntas devem ser respondidas rapidamente. Pegue papel e caneta e use apenas dez segundos para cada resposta. Se não tiver uma resposta nesse momento, deixe em branco e vá para a próxima pergunta. Repita esse exercício várias vezes, principalmente quando acontecer algo que altere suas emoções.

**1)** Objetivamente, o que aconteceu?

---

---

---

(Ex.: Minha esposa disse que estou sempre avoado.)

**2)** Qual foi sua reação emocional?

---

---

---

(Ex.: Raiva.)

**3)** Qual foi seu julgamento/pensamento?

---

---

---

(Ex.: Chata demais. Muita injustiça!)

Caso não tenha papel e caneta no momento, você pode anotar as respostas em seu smartphone ou até aqui mesmo neste espaço. Anote em qualquer lugar. O importante é fazer com leveza, rapidez e frequência. Não fique analisando suas respostas, apenas repita o exercício várias vezes. Se precisar deixar alguma pergunta em branco, siga em frente, sem perfeccionismo. Entregue-se ao exercício. Quanto mais você praticar esse exercício, mais tomará consciência de seus processos emocionais. Assim, aumentará sua autonomia para direcionar a energia de suas emoções, em vez de ser escravizado por elas.

Agora que já desenvolvemos uma introdução sobre o que são os rinocerontes na Era do Caos, vamos à história da família Andreozzi, que nos ajudará a entender o que são os “domadores de rinocerontes”.

**Suas emoções são sua principal fonte de energia para criar o caminho da realização de seus sonhos. Ser um líder do futuro é desenvolver e dominar essa capacidade de aproveitar a energia de suas emoções neste mundo BANI. Essa capacidade é um aspecto decisivo da arte de se tornar um “domador de rinocerontes”!**



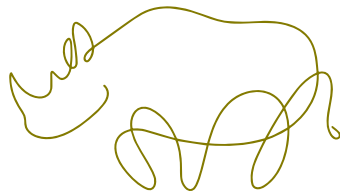
**Uma característica fundamental do mindset do domador de rinocerontes é a capacidade de canalizar e direcionar a energia dos acontecimentos para o que realmente é preciso.**



## CAPÍTULO 2

# LETÍCIA





## LETÍCIA

*“Meu plano era perfeito, mas eu não contava com uma súbita pandemia!”, pensava Letícia, CEO da Sol Foods, assim que desligou a câmera após decidir que teriam uma hora de intervalo antes do seu retorno para aquela reunião online do comitê de crise da empresa. Passou os olhos pelo celular, uma enxurrada de mensagens parabenizando pelos seus 40 anos! “Quarentona na quarentona...” Essa expressão era repetida em muitas mensagens. Começou a responder à primeira e desistiu. “Não, chega! Preciso usar bem essa hora de intervalo. O que farei? Vou trancar a porta do escritório para não ser interrompida, vou apagar a luz e colocar uma música relaxante para dormir por meia hora. Meia hora de sono! É tudo de que preciso. Nos trinta minutos seguintes, vou decidir minha estratégia para a sequência da reunião.”*

**D**eitou-se no sofá-cama do escritório. Começou a controlar a respiração, como havia aprendido havia muito tempo em um workshop de ioga para executivos. Contava cada segundo. Relaxar parecia impossível, mas estava convencida de que só fingir

**“Meu plano era perfeito, mas eu não contava com uma súbita pandemia!”, pensava Letícia, CEO da Sol Foods, assim que desligou a câmera após decidir que teriam uma hora de intervalo antes do seu retorno para aquela reunião online do comitê de crise da empresa.**





para si mesma que estava relaxando, ou seja, mantendo-se de olhos fechados até o alarme despertar na hora marcada, já deveria trazer alguns benefícios. Parecia que havia passado muito tempo quando o interfone tocou e ninguém atendeu. Tocou de novo! E nada. Levantou irritadíssima e se surpreendeu: havia apenas seis minutos que estava tentando relaxar. Parecia uma eternidade!

O interfone continuava tocando insistentemente. “*Vítor vai atender, não vou sair do escritório. Vítor vai atender...*”, dizia para si mesma em pensamento, na esperança de que o marido pudesse cuidar disso. Mas não foi o que aconteceu. Ninguém atendeu, e o interfone continuou tocando. “*Meu Deus, eu tenho que fazer tudo na empresa e aqui em casa também!*” Saiu do escritório e atendeu ao interfone:

— Letícia?

— Sim, quem é?

— Aqui é o Márcio, do 401! Vou chamar a polícia! Já avisei vocês que há uma semana o teto do meu banheiro está pingando... mais do que isso, tem água escorrendo pelo teto e com certeza é algum vazamento no seu banheiro e vocês não fazem nada! Estão me enrolando! Vou chamar a polícia se você não resolver isso imediatamente!

O vizinho do andar de baixo desligou o interfone rispidamente. “*Muito azar, eu tenho muito azar mesmo, não consigo cumprir nem meu descanso de trinta minutos!*” Buscou um bombeiro hidráulico entre seus contatos de prestadores de serviço. O primeiro que contactou não podia realizar o serviço. A esposa dele atendeu a ligação e informou que ele estava internado, com Covid-19. O segundo bombeiro para quem ela ligou disse que poderia ir ao prédio avaliar o caso no dia seguinte. Após muita insistência, Letícia o convenceu a pelo menos passar por cinco minutos lá no apartamento 401, apenas para que o louco do

vizinho se acalmasse um pouco e constatasse que ela estava de fato buscando uma solução. Já estava na hora de voltar à reunião do comitê de crise da Sol Foods.

— Vamos lá! Bem-vindas e bem-vindos de volta. Espero que todos tenham aproveitado bem essa hora de intervalo. Agora vamos reavaliar o problema e encaminhar a melhor solução. Daniel, coloque aquela tela com o resumo da situação financeira e a projeção para os próximos doze meses. Essa mesmo, obrigada. Como vocês podem ver, estamos em uma crise, mas ainda conseguimos segurar a operação da empresa, mesmo deficitária, por mais alguns meses. Estou tendendo a decidir por férias coletivas de um mês e pactuar uma redução de 20% em todos os salários durante o próximo mês. Quero ouvir o que vocês acham. Posicionamentos contrários e a favor!

— Letícia? — pediu a palavra o diretor financeiro Daniel Magalhães. — Sou contrário. Quando vejo esse gráfico de projeção do próximo exercício financeiro, o que concluo não é que ainda conseguimos segurar por mais alguns meses. O principal resultado demonstrado nesse gráfico é que a empresa vai falir no próximo semestre! Nós fizemos investimentos enormes em outubro de 2019 contando que dobraríamos nossa produção, mas agora, em março de 2020, fomos obrigados a desacelerar tanto que quase paramos a produção! Não há clientes para nossas refeições industriais. Todos os nossos clientes também pararam de produzir, não há mais demanda para nosso produto. Precisamos agir rápido para salvar a empresa.

— E o que você, Daniel, sugere que devemos fazer então?

— Demitir todos os funcionários cujas rescisões contratuais são menos caras, assim conseguimos um corte definitivo de 50% na folha salarial e podemos segurar a operação da empresa por um ano, injetando nossas reservas para custear a máquina.

— Daniel, sei que você e outros diretores gostariam que meu pai ainda estivesse aqui, presidindo a Sol Foods. Eu também adoraria. Tenho certeza de que ele encontraria uma solução melhor e deixaria todos confiantes. Mas ele não está, e eu não vou ser a responsável por demitir 130 funcionários, que são arrimo de famílias, e por decretar a falência definitiva da Sol Foods. Não vamos falir! Se eu seguir seu conselho, esticaremos nosso prazo de resiliência, mas será impossível retomar a operação depois. Você se lembra de quanto tempo e dinheiro foi preciso gastar para chegar à seleção e ao treinamento dos 260 funcionários atuais da Sol Foods? Não seja pessimista! A quarentena não vai durar cinco meses!

Outros participantes da reunião encontraram diversas formas de repetir o alerta do diretor financeiro, mas Letícia estava convicta e foi irredutível na conclusão da reunião:

— Não vamos falir. O isolamento social causado pela pandemia não vai durar cinco meses!

A cada semana, aquela esperança parecia mais ingênua, e Letícia passou a roer suas unhas agressivamente. No mês seguinte, na reunião do comitê de crise da empresa, Letícia usava unhas postiças para disfarçar a ansiedade crônica. Daniel foi quem corajosamente colocou a verdade sobre a mesa.

— Letícia, com todo respeito, precisamos reconhecer que você estava errada. Ou melhor, que todos estávamos errados. Tomamos a decisão equivocada no mês passado! Tudo indica que a quarentena vai durar muito mais.

— Não errei e não erramos. Era a melhor opção naquele momento. Por que você insiste em querer que eu admita algum erro, que peça desculpas? Que benefício isso traria para o grupo? Você quer me ver fraca porque não sou meu pai, ou pior, porque eu sou mulher.

**— Não vamos falir! O  
isolamento social causado  
pela pandemia não vai  
durar cinco meses!**

