

GENTE FELIZ NÃO ENCHE O SACO

**NOVOS TEMPOS EXIGEM
NOVOS COMPORTAMENTOS:
APRENDA A CUIDAR
DE VOCÊ E DOS OUTROS**

best.
business

ERIKA LINHARES

GENTE FELIZ NÃO ENCHE O SACO

**NOVOS TEMPOS EXIGEM
NOVOS COMPORTAMENTOS:
APRENDA A CUIDAR
DE VOCÊ E DOS OUTROS**

ERIKA LINHARES

1ª edição

**best.
business**
Rio de Janeiro | 2020

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

Linhares, Erika

L728g Gente feliz não enche o saco [recurso eletrônico]: novos tempos exigem novos
comportamentos: aprenda a cuidar de você e dos outros / Erika Linhares. – 1. ed. – Rio de
Janeiro: Best Business, 2020.
recurso digital

Formato: epub

Requisitos do sistema: adobe digital editions

Modo de acesso: world wide web

ISBN 978-65-5670-006-9 (recurso eletrônico)

1. Administração de pessoal. 2. Satisfação no trabalho. 3. Relações humanas. 4.
Comportamento organizacional. 5. Livros eletrônicos. I. Título.

20-66745

CDD: 658.3145

CDU: 005.32:331.101.32

Meri Gleice Rodrigues de Souza – Bibliotecária – CRB-7/6439

Copyright © Erika Linhares, 2020

Todos os direitos reservados. Proibida a reprodução, armazenamento ou transmissão de partes
deste livro, através de quaisquer meios, sem prévia autorização por escrito.

Texto revisado segundo o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Direitos exclusivos desta edição adquiridos pela Best Business, um selo da Editora Best Seller Ltda.
Rua Argentina 171 - 20921-380 - Rio de Janeiro, RJ - Tel.: (21) 2585-2000.

Produzido no Brasil

ISBN 978-65-5670-006-9

Seja um leitor preferencial Record.

Cadastre-se em www.record.com.br e receba informações sobre nossos lançamentos e nossas
promoções.

Atendimento e venda direta ao leitor:

sac@record.com.br

Sumário

Prefácio

Introdução

Capítulo 1 — Gente que aprende na marra

Capítulo 2 — Gente que é tratada como gente

Capítulo 3 — Gente que precisa de gente

Capítulo 4 — Gente que trabalha, se destaca e aparece

Capítulo 5 — Gente que muda gente

Capítulo 6 — Gente que deixa um legado

Capítulo 7 — Gente que sabe que ninguém faz nada sozinho

Capítulo 8 — Gente que se perde, mas se reencontra

Capítulo 9 — Gente que cuida de gente

Conselhos para uma vida #nomimimi

Este livro é dedicado a Lorenzo Lindner.

E você se foi...

Nós éramos uma dupla, nos completávamos. Eu, a menina da emoção, e você, o homem dos números. Com o tempo, peguei seus números, e você, minha emoção.

Chefes já tive muitos, uns bons, outros nem tanto, mas você foi o que me deixou ser a Erika. Sempre incentivou minhas loucuras, dava a elas um pouco de razão. Nunca me julgou, estava ao meu lado no erro, para consertarmos juntos. Quando eu errava, você sempre me chamava e começava assim: “Erikinha...”, e eu já sabia que tinha feito alguma coisa errada.

Na sua época, dei resultados exponenciais, fizemos grandes feitos. Sabe por quê? Porque podíamos ser nós mesmos, sem medos, mas com muitas cobranças de entrega. Foi o meu momento mais eu no mundo corporativo. Sem jogos e com muitos acertos!

No dia que você saiu da Tim, fiquei sem chão. Estava no meio de uma reunião com toda a minha equipe e não consegui terminar, pois não conseguia falar, era duro esconder meu choro, então chorei. Chorei a dor de saber que não iria mais conviver com você todos os dias; meu medo não era perder o chefe em quem confiava, mas perder o convívio de uma pessoa como você.

E agora eu perdi, e para sempre, mas me restam as lembranças, que são maravilhosas, e seus ensinamentos, o que é muita coisa.

Te amo!

Éramos uma dupla, uma dupla quase perfeita, porque somos humanos de verdade e jamais chegaríamos à chatice da perfeição.

Dedico a você este livro: nele eternizo nossos feitos e aventuras pelo mundo corporativo. Aventuras de muita prosperidade e felicidade.

Prefácio

Adaptação!

Nada mais importante e nada mais difícil do que essa simples palavra.

Importante porque, sem adaptação, não conseguiríamos sair do útero quente e protegido para um ambiente hostil e desafiador. Sem ela, não conseguiríamos sair do colo seguro da mãe para as primeiras quedas e dores quando aprendemos a andar. Sem adaptação, não sairíamos da nossa casa para a creche/escola onde não somos os mais importantes e precisamos dividir o tempo, o cuidado e o afeto, bem como conquistar as pessoas.

Sem adaptação somos como uma “proteína estranha” dentro de um corpo, e todo o sistema imunológico se volta para neutralizar aquela ameaça.

Isso acontece na biologia, mas acontece igualmente nas empresas, usando a metáfora da empresa como sistema orgânico que demanda que você inove (gere mudanças) mas também que você se reinvente (sofra mudanças). Jack Welch disse que, quando a taxa de mudança interna é menor do que a taxa de mudança externa, o fim está próximo. Sim, adaptação é a base da sobrevivência e da evolução.

Então, por que é tão difícil? Por que tantas pessoas ficam pelo caminho por não conseguirem se adaptar a uma nova função, um novo chefe ou um novo país?

Exatamente pelo “efeito colateral da adaptação”. Quando conseguimos superar um desafio e vencer uma batalha importante (desde conseguir seu espaço na família, na escola e no trabalho), esse modelo mental (mindset)

se transforma na nossa ferramenta preferida para lidar com todas as outras situações; ou seja, o que um dia foi uma solução inovadora agora se transforma numa tendência de repetição. Formamos um conjunto de memórias complexas que influenciam nosso comportamento e nos apresentam “soluções testadas” para os novos desafios. Mas quando muda o jogo, é preciso mudar a estratégia. E é aí que a adaptação se torna um desafio porque, quando “se sente seguro” com uma estratégia para conseguir resultados, seu cérebro se apegando a ela e quer usá-la para tudo.

Por isso há tantos chefes violentos e agressivos que usam o medo como estratégia de motivação: eles tiveram modelos assim em casa e no trabalho e viram que isso trazia resultados. A gestão pelo medo traz resultados no curto prazo, mas deixa uma conta. Por não conseguirem mudar esse comportamento, chegam ao topo e perdem tudo. Mudar não é simples, em particular quando temos sucesso. Sucesso nos torna arrogantes. Passamos a acreditar que nosso modelo está certo e deixamos de escutar aqueles que poderiam servir como detectores de fumaça, que mostram precocemente que algo pode estar queimando antes que seja tarde demais.

Este livro, para alguns, vai ser uma trilha para seu desenvolvimento pessoal. Erika Linhares traz o que todos nós temos de mais precioso: nossa história de vida. Acertos e erros, dores e vitórias. Erika generosamente se apresenta inteira e intensa (como sempre) e olha sua jornada com a lente da gratidão pelos tempos difíceis que ela e sua família passaram depois que o seu pai, próspero empresário, faliu e todos tiveram que se reinventar. Ela vendendo talões de estacionamento na rua e deixando de comer uma das refeições para estudar e trabalhar. Sua mãe vendendo cachorro-quente... Todos, cada um do seu jeito, se levantando, vencendo as dores, as críticas e os preconceitos para chegarem aonde chegaram. E a Erika chegou muito longe.

O mundo executivo é para poucos, ainda mais em Telecom, um dos setores mais competitivos e voláteis que conheço. É preciso uma capacidade singular de ler o contexto e as pessoas para se adaptar muito rápido, como num jogo de xadrez em que as peças não estão a seu favor e o mundo é extremamente masculino e agressivo.

Então, o ciclo se fecha e você entende que aquele “grande fracasso”, que vem da falência de sua família, é o começo de uma jornada inspiradora e com muitos aprendizados. As crises são portais para um

novo tempo, em que precisamos de um novo comportamento. Acredito que as pessoas mudam porque precisam, não porque querem. Quando a Erika fala do #nomimimi, isso não é um clichê: é uma poderosa estratégia de adaptação. Enquanto nos sentimos vítimas, estamos comprometidos a procurar culpados. Quando saímos do mimimi, buscamos soluções e caminhos, e a vida volta a andar.

Mais do que um livro, você vai se questionar, rever posições e, quem sabe, aprender que adaptação não é um problema, mas, sim, uma necessidade em todas as etapas da vida.

Recomendo uma pausa especial ao final de cada capítulo, em que ela deixa mais algumas pérolas com as “Lições aprendidas”. Por trás de cada frase há uma dor e um aprendizado. Olhe para elas com carinho. Ali tem sabedoria.

Roberto Aylmer
Médico, Ph.D. pela Rennes Business School, França, e especialista em desenvolvimento de lideranças no contexto complexo.

Introdução

Eu sempre gostei de gente. Desde pequena, gostava de conversar com as pessoas e de tentar encontrar soluções para as pequenas questões que se apresentavam na minha vida e na dos outros. Na adolescência, precisei lidar com a falência da empresa do meu pai, o que trouxe grandes mudanças para todos na minha família e me fez enxergar a vida de outra maneira: com os olhos de quem precisa correr atrás do sucesso.

Eu sonhava estudar Psicologia, mas tive de deixar esse desejo de lado para me adequar às condições da minha família na época. Cursei Pedagogia, uma faculdade que me ensinou a educar e que me foi valiosa durante toda a minha vida profissional. Desde o meu primeiro emprego, como sacoleira, até o mais alto posto que já ocupei, como diretora nacional de vendas de uma das maiores empresas do país, valorizei o maior ativo que qualquer negócio pode ter: as pessoas. Sob a minha gestão já passaram mais de 15 mil funcionários e setecentos parceiros. Fiz com que as minhas equipes crescessem junto comigo e vi meus colaboradores engajados e felizes. Consegui transformar pessoas do Brasil inteiro – gente de todos os tipos, gêneros, etnias, culturas e faixas etárias – em profissionais dedicados, motivados e bem-sucedidos. Tudo isso só aconteceu porque me dediquei a algo que muitos gestores subestimam: o comportamento.

Nos meus mais de vinte anos de carreira no mundo corporativo, entendi que o conhecimento técnico de um colaborador é, sim, muito importante, mas que o essencial mesmo está na atitude, no comportamento, na postura. No mindset. Um colaborador com mindset progressivo é capaz de entregar resultados tidos como impossíveis.

Trabalhei no setor informal, no serviço público e na iniciativa privada e consegui superar as adversidades e ter sucesso em todas as áreas. Hoje, sou empreendedora e fundei a B-Have para compartilhar com o máximo de pessoas possível o conhecimento que adquiri ao longo de todos esses anos.

Neste livro, vou ensinar você, que é funcionário de uma empresa ou está buscando uma posição no mercado de trabalho, a desenvolver *soft skills* — habilidades sociais e emocionais de relacionamento e comportamento — que vão ajudá-lo a ser mais feliz e bem-sucedido no trabalho, tornando-se mais leve, mais prático, mais aberto. Sem mimimi. Também vou ensinar você, gestor, a buscar e estimular a mudança de comportamento em si mesmo e nos seus colaboradores, para aumentar os seus resultados. Afinal, ninguém realiza nada sozinho – e essa lição eu aprendi em casa, quando vi minha família se transformar em um time para superar as adversidades.

Há quem diga que nós, brasileiros, somos preguiçosos, incapazes de executar um bom trabalho; que só gostamos de festa, carnaval e futebol. Eu discordo completamente disso e tenho como propósito de vida fazer com que o brasileiro perceba o potencial que tem. Nós somos criativos, inteligentes, pensamos fora da caixa e podemos direcionar todas essas habilidades para o sucesso.

Minha vida foi marcada por acertos e erros. Sofri a cada erro cometido, mas também aprendi demais. Sofrimento ensina. Mas eu não quero nem posso desperdiçar todo esse aprendizado: conhecimento só tem propósito quando é compartilhado. É por isso que eu estou aqui, hoje, escrevendo este livro. Para dividir o que vi no mundo corporativo – onde quer que você esteja – e ajudá-lo a progredir. Eu aprendi com a dor, mas você não precisa passar pelo mesmo: pode se inspirar nos exemplos e histórias que contarei neste livro para tomar as rédeas da sua vida e mudar o rumo da sua história. Vamos juntos?

**GENTE
QUE
APRENDE
NA
MARRA**

Uma festa de 15 anos é mais que uma tradição: é um dos primeiros sonhos da vida de uma menina. Mesmo nos tempos de hoje, em que os costumes mudam rapidamente e o que era moda no passado quase sempre é visto com desdém, o evento ainda desperta o brilho nos olhos de muitas meninas, que sonham com a noite em que viverão um pouquinho de um conto de fadas. Tudo bem que a gente já não chama mais de “baile de debutante”, mas o vestido ainda é escolhido com todo o cuidado, assim como o bolo, a decoração e, é claro, a lista de convidados – que causa um frisson entre os colegas da escola! Tudo planejado com meses de antecedência, tudo muito sonhado. Bem, se uma festa de 15 anos ainda é tudo isso hoje em dia, imagine em 1990, no pequeno município de Sete Lagoas, em Minas Gerais. Agora imagine que a aniversariante seria a “Miss Férias” da cidade, com coroa, faixa e tudo, filha do dono de uma das maiores imobiliárias da região, conhecida por todos. Imaginou a ansiedade que a aproximação da festa de 15 anos traria a essa menina? Pois é. A menina era eu, a ansiedade era enorme e a festa não aconteceu. Quando eu tinha 14 anos, meu pai faliu.

Mas essa falência e as dificuldades que vieram com ela não mudaram a minha vida para pior. Foi a partir dessa experiência que eu perdi o mimimi e aprendi, com os meus pais, intuitivamente, a ter o chamado “mindset progressivo”, uma mentalidade voltada para a solução dos problemas e o crescimento. Aquela fase foi fundamental para que eu chegasse ao topo da carreira de executiva: anos depois, quando eu era diretora nacional de uma das maiores corporações do país, percebi que devia todo o meu sucesso ao que aprendi com aquela derrota. Eu aprendi com a dor. Mas não precisa ser assim, doloroso, para todo mundo: também podemos aprender com os

exemplos das outras pessoas. Você pode se poupar do sofrimento e aprender a partir da história que vou lhe contar neste livro.

Eu era o retrato do que na época a gente chamava de patricinha. Loura, de olhos azuis, rica. Estudava no melhor colégio da cidade e chegava para as aulas num Ford Escort XR3 conversível – que, por ainda não haver carros importados no Brasil, era o máximo dos máximos. Todo mundo me conhecia, não só porque a cidade era pequena – àquela altura, devia ter pouco mais de 100 mil habitantes –, mas porque eu era a “Miss Férias” da cidade, num tempo em que as pessoas paravam tudo para ver o concurso de miss na TV. Morava com meus pais e meus três irmãos, todos meninos e mais novos que eu, numa verdadeira mansão, com direito a pedalinho e quadra de tênis. A cara da riqueza. Até que, um dia, meu pai reuniu a família e disse, curto e grosso: “Não temos mais dinheiro. Eu fali.” A maneira como meu pai comunicou a falência para seus quatro filhos – quatro crianças – pode parecer um pouco grosseira, e foi mesmo. Esse sempre foi o jeito dele. Meu pai nunca teve mimimi e não ia ser naquele momento, falido, precisando de força para se reerguer, que ele ia nos transformar em vítimas.

Minha família seguiu à risca o que meu pai disse: cada um se virou como pôde. Minha mãe, que sentia dores terríveis causadas pela artrite reumatoide, uma doença inflamatória crônica que afeta as articulações, foi vender cachorro-quente numa carrocinha na principal praça de Sete Lagoas. Meu irmão mais novo, até então filhinho de papai, passou a vender picolé esporadicamente e, mais tarde, a distribuir talões de estacionamento rotativo nas ruas, pelo sistema Faixa Azul, junto com meu outro irmão. O terceiro, mais velho que os outros dois e mais novo que eu, foi ajudar meu pai, que recomeçou sua imobiliária, do zero. Antes da falência, meu pai tinha um escritório maravilhoso e criava grandes loteamentos, que viravam bairros. Agora, trabalhava numa garagem alugada, recebendo pequenos clientes, mas sem vergonha alguma, usando o mesmo nome de antes.

Posso dizer, sem medo, que a minha família foi a primeira equipe da qual fiz parte – e que equipe! Que lideranças! Quando eu via minha mãe, com as mãos contorcidas e sentindo muita dor por causa da artrite, e ainda assim empurrando aquela carrocinha de cachorro-quente na praça para ter dinheiro para pagar seu plano de saúde, como eu poderia pensar em

assumir o papel de vítima? Quando eu via meu pai, depois de décadas de trabalho, ter de lutar para reconstruir o ganha-pão da família, como eu poderia me acomodar e esperar que a prosperidade caísse do céu? Eles dois foram as melhores lideranças que eu já vi em atividade, porque lideraram pelo exemplo, não pelas palavras. Muitos pais repetem exaustivamente que os filhos precisam se virar, tomar atitudes, mas será que eles mesmos estão dando bons exemplos? Os filhos não fazem o que os pais falam: fazem o que os pais fazem. O mesmo acontece nas empresas. Eu vejo muitos líderes que têm o dom da oratória e fazem discursos lindos, mas que não engajam seus funcionários, porque falta o fundamental: o exemplo. Meu pai mal tem a quarta série completa. Não tem o dom da palavra – pelo contrário, é “bronco”. Mas soube dar o melhor exemplo que eu poderia ter na vida: quando uma adversidade chega, não é hora de se transformar em vítima, de se lamuriar, de deixar que os problemas o paralisem. É hora de aceitar a realidade e lutar para transformá-la – não com discurso, mas com ações. Se meu pai chorou, se entristeceu ou se desesperou, eu nunca soube. Pode ser que tenha vivido tudo isso quietinho, na intimidade dele. Mas, diante da família, a postura sempre foi a de arregaçar as mangas! O lema era: “Vamos, vai dar.”

O que eu fiz foi repetir o comportamento que vi em casa: fui trabalhar. Minha primeira atividade foi como revendedora de roupas e bijuterias – a famosa “sacoleira”. Era um trabalho informal e eu vendia para as minhas amigas, na escola. Também desfilava para uma loja de roupas da minha cidade, informalmente. Eram “bicos”. Entrava um dinheirinho aqui, outro ali, e era com isso que eu me virava. Não precisava pagar o aluguel e as contas da casa – isso meus pais bancavam, com os novos trabalhos deles –, mas deixei de poder contar com a ajuda deles para as minhas despesas. Minha alimentação na rua, meu transporte, um tênis novo, qualquer coisa de que eu precisasse teria que vir com o meu próprio esforço. Se eu disser que lidei com isso com muita naturalidade e maturidade, é mentira. Não seria honesto da minha parte dizer que eu só tive sentimentos nobres nesse momento. Senti muita raiva, revolta, vergonha e inveja. Ninguém gosta de admitir, mas todo mundo tem esses sentimentos, e é claro que eu, às vésperas de completar 15 anos, morria de inveja das minhas amigas que planejavam suas festas de aniversário, ganhavam mochilas da Company e tinham várias calças jeans da moda. Era frustrante, para quem já teve tudo,

passar a ter só o básico. Eu sentia vergonha quando passeava com as meninas pela cidade e uma delas reconhecia meu irmão vendendo picolé ou distribuindo talões de estacionamento. Eu tinha raiva por ter precisado sair da melhor escola da cidade para estudar em uma mais barata. Mas lutei contra esses sentimentos, que todo mundo tem. Quando chegava em casa e via a luta da minha família, achava as minhas questões fúteis, muito pequenas, e entendia que não tinha sequer o direito de me sentir mal. Esquecia tudo e seguia em frente, junto com os meus pais e meus irmãos. A gente tinha espírito de equipe.

Não foi fácil. Da mansão dos sonhos, nos mudamos para um apartamento muito velho que, quando chovia, não formava goteiras, formava cachoeiras. Por causa das goteiras, eu dormia com meus três irmãos no mesmo colchão em dias de chuva. Recentemente, estive em Sete Lagoas e passei pelo prédio onde morei, que hoje está interditado pela prefeitura. Naquela época, o edifício já era velho e cheio de problemas na sua estrutura. Mas a gente achava graça! Quando vinha a chuva, um já gritava para o outro: “Traz o balde! Olha a cachoeira!” O prédio ficava em cima de um antigo cinema pornográfico, muito mal frequentado naquela época. Eu escutava coisas do arco-da-velha vindo daquele cinema. Meus irmãos quebraram uma telha e ficavam assistindo por uma fresta, achando o máximo. Até hoje, o mais novo conta isso às gargalhadas. A gente se divertia. Mas isso foi uma escolha: as goteiras, o colchão dividido com mais três irmãos, tudo isso poderia ter servido como desculpa para não prestar atenção às aulas, para não trabalhar, ou como motivo para sofrer ou paralisar. Nós optamos por seguir em frente e com alegria, porque tivemos os melhores exemplos. Se a minha mãe tivesse se recusado a trabalhar por estar doente, se o meu pai tivesse se deixado frear pela tristeza, nenhum de nós teria corrido atrás.

Essa vida nova também serviu para nos abrir os olhos para a realidade. Além do exemplo dos meus pais, que até hoje foi o maior e mais importante da minha história, eu aprendi com o que vi outras pessoas viverem. Na minha nova escola, mais barata que a anterior, estudei com uma menina que vinha de um orfanato. Não tinha pai nem mãe, sofria muito, mas estudava ali, junto comigo, fazia seus trabalhos, suas provas, tirava boas notas. Comecei a entender que o que eu vivia antes não era a vida real. Antes eu estava em uma bolha – muito antes de o termo ser de

uso corrente –, tendo acesso ao que só 1% da população brasileira tinha. Agora, sim, eu entendia o que era precisar trabalhar para me alimentar, fazendo contas para saber se o dinheiro seria suficiente para comer durante o mês inteiro. Passei a ter problemas reais. E até hoje pergunto isso às pessoas à minha volta e até a mim mesma diante de uma questão qualquer: “Isso é um problema real ou é algo que nós criamos?” Passei a enxergar a vida a partir de outra perspectiva, sem mimimi.

Descobri que sem mimimi a vida é muito mais simples. Hoje eu vejo que, antes da falência do meu pai, eu era muito mimada – não pelos meus pais, que sempre foram rígidos na minha educação –, mas pela vida em si, que era fácil demais para mim. Às vezes, quem tem tudo e não precisa lidar com os “problemas reais” se comporta como um cristalzinho, muito frágil, frustrando-se por qualquer coisa que não saia exatamente como o esperado. Já quem encara a realidade de frente, com coragem, adquire uma espécie de casca e vai se tornando mais resistente às mágoas, ressentimentos, frustrações. A gente aprende algo muito importante: a ter gratidão. E não é aquele papo clichê de “#gratidão”, de saudar o sol, o céu, a lua. É saber olhar à sua volta, perceber as dificuldades das pessoas e dar valor ao que se tem, em vez de se colocar como coitadinho. Eu e meus irmãos nos lembramos da falência do meu pai e da nossa adaptação à nova vida com muito bom humor e com gratidão pelo que essa experiência nos ensinou, pelas habilidades que a gente aprendeu. Não foi um trauma nas nossas vidas.

Ver a luta da minha família e das pessoas de quem me aproximei nesse período da vida me deu forças para tirar de letra as situações que a realidade me impunha. Por isso é que eu nem ligava quando alguém perguntava “Nossa, que cheiro ruim de mofo é esse?” e eu sabia que o cheiro vinha de mim. Eu só tinha uma calça jeans, que eu lavava à noite. Mas, às vezes, não dava tempo para que a calça secasse e eu precisava sair assim mesmo, com a roupa úmida e aquele leve cheiro de mofo, que de vez em quando alguém percebia. Se eu não tinha tempo nem para esperar a minha calça jeans secar, ia ter tempo para me fazer de vítima? De jeito nenhum. Eu estava muito ocupada ajudando a minha família a se reerguer. E às vezes percebo que pessoas muito ociosas acabam criando problemas que as paralisam e prejudicam suas vidas. Muito tempo livre, quando não se sabe aproveitá-lo, dá nisso.

Outro ensinamento muito valioso que meu pai me proporcionou, também pelo exemplo, foi a importância de assumir os próprios erros. Apesar de ter sido muito difícil, para um homem como ele, admitir que faliu a empresa que levou tantos anos para construir, em momento algum ele pôs a culpa em outra pessoa. Meu pai foi muito claro quando nos explicou o que aconteceu: “Eu quis dar um passo maior que a minha perna. Pedi um empréstimo para fazer um loteamento achando que conseguiria revendê-lo e lucrar, mas os juros do banco correram numa velocidade maior que a minha capacidade de vender. Fui otimista demais e meu plano deu errado. Tive de fechar a empresa.” Era dele a responsabilidade. Não do banco, nem de quem lhe vendeu o loteamento, nem de nenhum dos seus funcionários. Era dele. Se foi ele o responsável pelo que aconteceu, somente ele poderia reverter a situação. Assumir os próprios erros é também tomar para si as rédeas da sua vida. Eu erro o tempo todo, mas aceito, admito, peço desculpa e me comprometo, comigo mesma, a não cometer o mesmo erro de novo – porque pedir desculpas e tornar a errar já é sem-vergonhice. Eu tenho ressaca moral quando erro. Já cometi erros gravíssimos, mas me lembro de todos eles até hoje, não para me martirizar, mas para me impedir de repeti-los. Além disso, percebi que meu pai admitiu que havia tido um fracasso, mas jamais aceitou se tornar um fracassado. Ele se reergueu.

O dinheiro que eu ganhava revendendo roupas e bijuterias era pouco e, como era um trabalho informal, eu não tinha nenhum benefício: vale-alimentação, vale-transporte, nada disso. Foi então que, já aos 17 anos, eu pedi ajuda ao meu tio, que conseguiu um emprego para mim na prefeitura. Fui contratada como supervisora dos meninos que distribuía os talões de estacionamento. Eram garotos de 15 a 18 anos – entre eles, meus irmãos, de quem passei a ser chefe. Ali, descobri que alguns dos meninos davam um golpe: em vez de vender o talão aos motoristas, eles se comprometiam a vigiar os carros e impedir que fossem multados, por um valor menor que o cobrado pelo estacionamento rotativo, mas que ia diretamente para eles. Ou seja, a prefeitura deixava de arrecadar. Eu poderia achar que os meninos que faziam isso tinham má índole e demiti-los, assumindo que eram casos perdidos. Mas me interessei pela história deles e quis saber como viviam. Foi então que alguns me contaram que apanhavam muito em casa, que levavam vidas muito sofridas e que

sentiam muita fome. Às vezes, o trocado que ganhavam dos motoristas era o único dinheiro que tinham para comprar alguma coisa para comer. Conversei com os meus chefes na prefeitura e passamos a oferecer para eles um lanche simples: pão, manteiga, café. Outros me contaram que usavam drogas. Com esses, conversei, aconselhei e mostrei que aquele caminho não era uma boa. Dei apoio. A mudança foi radical. A prefeitura passou a arrecadar muito mais, porque os golpes diminuíram. É claro que nem todos estavam dispostos a mudar, mas a maioria queria, só precisava que alguém se interessasse, olhasse para eles. Ao longo da minha carreira corporativa, percebi que é exatamente assim: sempre tem uma minoria de má vontade, que não muda por nada, mas tem muita gente boa, com muito potencial, que só precisa de um olhar atento, um direcionamento.

A transformação na prefeitura de Sete Lagoas foi a minha primeira vitória profissional, mas foi também uma grande vitória pessoal. Ali, eu vi que as pessoas mudam, sim. Em geral, as pessoas não são ruins: são mal-educadas, orientadas por gente que não se interessa de fato por elas. E podem melhorar, progredir, ter sucesso. Feliz com o que tinha conseguido realizar no meu trabalho, me interessei por estudar Psicologia. Mas isso não era possível, para mim, naquele momento. Para cursar Psicologia eu precisaria me mudar para a capital do estado, Belo Horizonte, e estudar em dois turnos. Mas eu não podia: tinha que continuar trabalhando e, além do mais, meu pai não poderia me sustentar em outra cidade, pagar mais um aluguel. Entrei, então, na faculdade de Pedagogia. Não era o que eu queria, mas era o que eu podia ter naquele momento. “É o que tem para hoje”, pensei. Pus em prática mais uma lição que meus pais me ensinaram: goste do que você tem. Em vez de me sentir frustrada e triste por não poder cursar a faculdade dos sonhos, resolvi dedicar todo o meu carinho à faculdade que eu podia cursar. Se era para fazer, que fosse muito bem-feito.

Eu já trabalhava na prefeitura e sabia que não queria ser professora, mas tinha muito interesse pela pedagogia empresarial. Queria estudar o comportamento das pessoas dentro das organizações, como tinha feito com os meninos do estacionamento, embora ainda sem nenhum embasamento, naquela época. A faculdade de Pedagogia, que não era o meu ideal, acabou sendo o grande diferencial na minha vida empresarial: ali, aprendi a educar, transmitir conhecimento. Poucos chefes se

preocupam com isso nas empresas. Muitos seguem a máxima do “manda quem pode, obedece quem tem juízo”. Mas isso, na prática, não é bom para ninguém. Bom mesmo é quando o funcionário aprende, progride e catapulta você junto com ele. Com a Pedagogia, conheci o mundo das crianças e os desdobramentos da educação na vida adulta. A maioria dos problemas que eu vejo no mundo corporativo vem de adultos que foram crianças mal-educadas: o egoísmo, a vaidade, a imaturidade e o famigerado mimimi. Muitos adultos não foram bem orientados quando crianças, em casa, e, depois, já no trabalho, sobrou para a mamãe aqui ensinar. Ainda bem que fiz Pedagogia!

Já pensou se eu tivesse feito essa faculdade de qualquer jeito, só pelo diploma? Foi o que fizeram muitos dos meus colegas de classe, aliás, que estavam ali pelo diploma e não pelo conhecimento. Isso, para mim, é uma grande perda de tempo, um desperdício de energia: um diploma, hoje, qualquer um pode conseguir, até pela internet. Mas conhecimento é algo muito precioso. Felizmente, eu já não era mais uma menina mimada pela vida quando entrei na faculdade, não achava que só poderia fazer o que gostasse. Já tinha aprendido a gostar do que eu tinha e a ser grata por isso. Sabia que cursar o ensino superior já era um grande privilégio, fora do alcance de muita gente, e aproveitei aquela oportunidade de aprender. Isso não significava, é claro, ser conformista: aceitei que estudar Psicologia não era uma possibilidade, mas segui lutando pelo que eu queria, trabalhando na prefeitura enquanto estudava.

Nessa época, um consórcio chamado Globopar, formado por Globo, Bradesco, Vicunha e Tim, criou a Maxitel, empresa que iria explorar as telecomunicações em Santa Catarina, Paraná, Bahia, Sergipe e Minas Gerais. Um dos responsáveis pela operação em Sete Lagoas pediu ao meu diretor na prefeitura uma indicação de alguém para trabalhar num ponto de venda da empresa. Sabendo do bom trabalho que eu tinha feito com os meninos do estacionamento, ele me indicou. Foi um baita progresso, que só aconteceu porque fiz o meu trabalho com muita dedicação. Mas fiz sem jamais imaginar que aquilo me proporcionaria uma oportunidade assim. Fiz porque era o certo a fazer. Porque foi isso que eu aprendi com os meus pais, observando a conduta deles.

Observar e aprender com as pessoas que a gente admira é muito importante. A gente tem mania de olhar para fora, para os grandes ídolos,

mas se esquece de valorizar os pequenos heróis que estão no nosso dia a dia. Ao longo da minha carreira, convivi com gente graduada em Harvard que não me ensinou tanto quanto aquele casal de pouca instrução e muita força de vontade. Às vezes, um grande mentor pode ser um amigo, um tio, um professor, um chefe. Alguém que está perto. Por que eu iria idolatrar um Steve Jobs da vida, se tenho ao meu lado a minha mãe, que até hoje sente dores pelo corpo todo e segue fazendo todas as suas atividades, participando da vida dos filhos, sendo uma avó maravilhosa? Se eu tenho o meu pai, que conseguiu reconstruir seu negócio depois de um baque e hoje está lá, todo feliz, com a sua grande imobiliária de volta? Não é muito melhor se inspirar em alguém que pode se sentar para tomar um café com você e lhe falar abertamente sobre seus erros e acertos? Valorizar os pequenos heróis é um gesto das pessoas inteligentes. O problema é que a gente tende a olhar para o outro e só enxergar os defeitos, até para se sentir melhor. Bom mesmo é saber admirar, apreciar e aprender. Bater palmas para quem merece.

Com os meus pequenos heróis, aprendi que sempre é possível recomeçar. Foi por isso que, quando me vi, aos 40 anos, sentindo a necessidade de me reinventar, eu não tive medo. Meus pais nunca foram apresentados ao conceito de mindset progressivo, mas foi com eles que tive o meu primeiro contato com esse tipo de comportamento. Para explicar de maneira simples e resumida, o mindset é como se fosse a nossa programação mental, o modo como a nossa mente opera. Uma pessoa que tem o mindset progressivo tem atitudes voltadas para a solução dos problemas, para a ação, o progresso e o crescimento. Já quem tem o mindset fixo costuma ficar estagnado, paralisado diante de uma adversidade, e tem tendência a se lamentar e se vitimizar em vez de agir. Graças aos exemplos que tivemos em casa, minha família toda aprendeu a desenvolver o mindset progressivo. A gente vê isso nos pequenos gestos do dia a dia. Quando a minha sobrinha fez aniversário, fomos todos – irmãos, esposas, sobrinhos, um grupo grande – comemorar em um parque de diversões. Em dado momento, tivemos um problema com os ingressos. Meu marido ficou impressionado: todo mundo, até mesmo as crianças, começou imediatamente a pensar em soluções para a questão. Parecia mesmo uma equipe de trabalho. Mas isso não acontece porque fomos abençoados com um cérebro privilegiado. Não é uma questão genética:

nós aprendemos a ser assim. E qualquer pessoa pode aprender também. Quem tem um mindset fixo pode se empenhar para ter o mindset progressivo e, com isso, prosperar na sua vida profissional e até mesmo na vida pessoal. Afinal, quem tem o mindset progressivo não perde tempo sofrendo. É uma questão de programação mental, de direcionar a sua mente para o progresso, em qualquer campo da vida. A mudança de mindset é uma chave importante para a felicidade. Enquanto o mindset progressivo gera solução, o fixo leva a pessoa a perder um tempo enorme pensando no problema. Com isso, perde-se energia, oportunidades são desperdiçadas – e o pior: a pessoa se sente triste, frustrada, infeliz, sem entender por que não consegue alcançar seus objetivos.

A experiência dolorosa da minha família transformou todos nós. Mas seria errado dizer que nós *precisávamos* passar por aquilo. A gente não precisa sofrer para aprender. Tenho uma filha de 11 anos e não espero que ela passe por dificuldades para que aprenda a dar valor ao que tem, a ter autonomia e tomar as rédeas da própria vida. Ela aprende pelos exemplos que tem, não só em casa, mas no mundo que a cerca. Toda vez que a vejo sofrendo por motivos banais, conto algumas histórias para que ela entenda o que é a vida real. Mostro crianças que adorariam ter a vida que ela tem, com a comida no prato todos os dias, boas roupas, uma casa confortável. Não é para que ela se sinta culpada pelos problemas do mundo, mas para que veja, com o exemplo de outras pessoas, que ela é privilegiada e precisa saber valorizar isso. É claro que, por ser criança, ela se chateia por coisas pequenas, mas cabe a mim eliminar esse mimimi – não para ser uma mãe “carrasca”, mas por amor a ela. Para fortalecê-la. Às vezes, buscando proteger os filhos, os pais acabam por prejudicá-los. Criam pessoas que não suportam críticas, porque ouviram a vida inteira que eram especiais, maravilhosas, perfeitas. O desenho feito por um filho é o mais lindo do mundo, a gracinha que ele disse é a mais inteligente de todas. Aí, anos depois, um chefe reclama de algo que ele tenha feito e aquilo se torna um drama. Um colega é promovido e ele não, e aquilo o derruba emocionalmente. Adiantou proteger tanto? Não era melhor ter sido criado com o pé no chão, entendendo que sempre vai ter alguém melhor que ele em alguma coisa, e que ele pode aprender com essas pessoas?

É o que tento ensinar à minha filha. Ela não precisa passar pelas dificuldades que eu passei, mas precisa aprender com o meu exemplo. O

mesmo vale para você, leitor. Você não precisa esperar que a vida o machuque: aprenda com os exemplos. Eu aprendi com a vida e posso dizer que machuca muito. Foi terrível ver minha mãe, doente, empurrando a carrocinha de cachorro-quente. Foi terrível sentir fome e não ter dinheiro para comprar um lanche. Tudo isso me fortaleceu, tirou de mim o mimimi. Não é coincidência que muitos empresários bem-sucedidos tenham em sua trajetória histórias de dificuldades e sofrimento. A dor ensina. Mas será que você precisa mesmo esperar que o sofrimento chegue para tomar uma atitude e mudar a sua vida? Precisa esperar que alguém da sua família fique doente, que o seu chefe o demita, que tudo dê errado? Não, não precisa. Você pode, agora, aprender o que precisa para mudar a sua vida e se tornar mais próspero, a partir dos exemplos ao seu redor. Este livro pode ser o primeiro passo: eu estou aqui para lhe contar a minha história e inspirá-lo a começar já. Vamos nessa?

LIÇÕES APRENDIDAS

A melhor liderança é a que se dá pelo exemplo, não por palavras.

Diante de uma adversidade, não se faça de vítima: lute para transformar sua vida!

A vida sem mimimi é muito mais simples.

Assuma seus próprios erros e se comprometa a não os repetir.

Em vez de se frustrar por não ter o que você quer, goste do que você tem!

Valorizar os pequenos heróis do dia a dia é um gesto comum às pessoas inteligentes.

Aprenda com os exemplos das pessoas que o cercam.

Quem tem o mindset progressivo tem atitudes voltadas para a solução dos problemas, para a ação, o progresso e o crescimento. Poupa tempo e é mais feliz.

Quem tem um mindset fixo pode se empenhar para ter o mindset progressivo e, com isso, prosperar na vida profissional e até mesmo na vida pessoal.

Em vez de ligar o foda-se, cuide das pessoas ao seu redor.

Seja justo. Isso não necessariamente é ser bonzinho.

2

**GENTE
QUE
É
TRATADA
COMO
GENTE**

Hoje em dia, no Brasil, existem mais smartphones do que pessoas – foi o que revelou um estudo realizado em 2018 pela Fundação Getúlio Vargas.* Não é difícil de acreditar: em qualquer lugar, basta olhar para os lados para encontrar pessoas de todas as idades e classes sociais “mergulhadas” nos seus aparelhos, atualizando as redes sociais, lendo notícias, batendo papo, jogando. Mas nem sempre foi assim.

Nos anos 1990, o telefone celular era novidade, além de símbolo de status e poder aquisitivo. Celular era coisa de rico, para poucos. Para ter um aparelho, era necessário desembolsar o equivalente a mais de 10 mil reais, além de adquirir a linha telefônica e pagar por cada chamada que era feita ou recebida. Aliás, fazer e receber chamadas era praticamente a única função de um celular. Eu me lembro que o suprássumo era o Motorola PT 550, depois apelidado de “tijolão”, que pesava quase quatrocentos gramas, tinha uma agenda telefônica bem limitada e uma bateria que não aguentava muito tempo de uso. No pôster do filme *As patricinhas de Beverly Hills*, um dos mais icônicos daquela década, lançado em 1995, as riquíssimas e glamourosas Cher, Dionne e Tai aparecem ostentando seus tijolões, poderosas com aqueles artigos de luxo nas mãos.

Então imagine como eu me senti quando fui contratada, em 1999, pela Maxitel, uma empresa de telefonia móvel. As telecomunicações haviam acabado de ser privatizadas no Brasil e o consórcio que era dono da empresa adquiriu a concessão para operar nesse setor em Santa Catarina, Paraná, Bahia, Sergipe e Minas Gerais, onde eu morava. O grupo era formado por gigantes: Globo, Bradesco, Vicunha e Tim. Fui contratada para ser vendedora de uma das lojas da Maxitel. A loja era linda, toda moderna, e nós, vendedoras, andávamos impecavelmente vestidas, de lencinho no pescoço, meia-calça e maquiagem discreta. Eu me achava a

própria patricinha de Beverly Hills no meio daqueles celulares. Trabalhar numa empresa de telefonia móvel era o equivalente a estar, hoje em dia, no Google ou na Netflix. A empresa era de ponta, cheia de prestígio, prestava um serviço desejado por todos.

Eu estava encantada por ter sido escolhida para fazer parte daquele mundo. Era fascinante. Mas eu não teria chegado ali se não tivesse feito, com muito carinho, um bom trabalho na prefeitura, com os meninos do sistema Faixa Azul. Quando a Maxitel comprou a concessão para operar em Minas, seus representantes foram à prefeitura de Sete Lagoas em busca de indicações de lugares para abrir o primeiro ponto de venda na cidade e de pessoas que pudessem trabalhar na loja. Meu chefe recomendou que eles conversassem comigo. Eu contei sobre o meu trabalho, falei das mudanças que consegui promover na equipe do Faixa Azul – aquele foi o meu primeiro *case*, muito antes de eu saber o significado da palavra *case* – e acabei sendo convidada por eles para ser vendedora da primeira loja da empresa na cidade. Quando é que eu poderia imaginar que o meu trabalho com garotos que vendiam talões de estacionamento me levaria a um emprego numa multinacional? Nunca! Eu não me empenhei para mudar a situação daqueles meninos de olho num emprego melhor. Nem sabia que isso seria possível. Meu interesse pelos meninos foi genuíno: fiz porque era o certo. E aprendi com essa experiência que a gente precisa mesmo plantar o bem para colher o bem. Não é papo furado. Acontece de verdade.

Ser vendedora daquela empresa era um sonho, mas o começo foi difícil. Nos primeiros meses de trabalho, eu não batia a meta de vendas de linhas telefônicas. Achava que seria demitida. Isso acontecia porque eu “perdia” muito tempo atendendo os clientes, me interessava por eles e lhes dava muita atenção. Meu atendimento era demorado porque eu fazia questão de explicar detalhadamente o funcionamento do serviço e tentava identificar o perfil do cliente para indicar o melhor plano para ele, tirando todas as dúvidas. Aliás, naquela época as dúvidas eram muitas: ninguém conhecia celular. E depois que eu realizava uma venda, muita gente ainda voltava à loja para me pedir ajuda. Não era como hoje, que qualquer dúvida pode ser resolvida com uma rápida consulta ao Google. Tinha gente que achava que o aparelho só funcionava se estivesse ligado à tomada, como um telefone fixo sem fio. Outros me perguntavam onde

deveriam colocar o cartão telefônico para fazer ligações, como se aquilo fosse um “orelhão”.

É até engraçado lembrar disso agora, porque parece inacreditável que alguém pensasse que um telefone celular precisava estar ligado à tomada para funcionar. Não faz tanto tempo assim, mas as coisas mudaram bastante nos últimos anos e a tecnologia se tornou muito mais acessível. Mas, naquela época, muitas pessoas retornavam à loja pedindo ajuda para usar seus telefones celulares, e eu as atendia com muita paciência, mesmo sabendo que aquilo não me geraria nenhuma venda a mais. Eu me sentia responsável pelos meus clientes, queria que estivessem satisfeitos. Nem todos os vendedores têm essa postura. O cliente que chega a uma loja para comprar alguma coisa é sempre recebido com todos os mimos e atenção – só falta estender um tapete vermelho para que ele passe. Mas experimente entrar num estabelecimento carregando uma sacolinha da própria loja: o vendedor logo entende que você pretende trocar um produto, ou seja, que não tem a intenção de comprar nada. Geralmente, nesses casos, o atendimento é feito às pressas, por um vendedor que quer “se livrar” logo do cliente. Essa é uma atitude bem pouco inteligente, aliás, porque o cliente que entra na loja para realizar uma troca pode acabar comprando mais, se for bem atendido. Ou pode indicar aquele vendedor para que outras pessoas comprem com ele. Foi o que aconteceu comigo.

Se, no começo, eu não conseguia bater metas porque “perdia” muito tempo no atendimento – enquanto outras vendedoras recebiam três clientes, eu recebia um –, depois, este se tornou o meu grande diferencial. Meus clientes se transformaram nos principais divulgadores do meu trabalho: eles gostavam do tratamento que eu lhes dedicava e me indicavam para seus amigos e familiares, que já entravam na loja procurando “aquela lourinha”. E não existe propaganda melhor que o boca a boca, feito espontaneamente por alguém que ficou satisfeito com a maneira como foi tratado. A recomendação de uma pessoa de confiança é muito mais eficaz que qualquer anúncio publicitário estrelado por uma celebridade que provavelmente nunca usou aquele produto ou serviço. Por isso é que é tão importante tratar bem os clientes: são pessoas. Não os enxergue apenas como uma chance de ganhar dinheiro, tenha interesse verdadeiro em ajudá-los. Você pode aprender com eles e tem a oportunidade de realizar desejos, de orientar, de colaborar, seja qual for a

sua área de atuação profissional. Isso é um privilégio! E eu aproveitei a minha oportunidade.

Graças à propaganda feita pelos meus clientes, uma virada inesperada aconteceu depois de alguns meses de trabalho: comecei a bater as metas estipuladas pela empresa com folga, até me tornar a campeã de vendas da loja. Dei essa dica para as minhas amigas e as incentivei a também caprichar no atendimento. Nosso desempenho nas vendas despertou a atenção da rede e nosso gerente foi promovido. Ele usou uma estratégia muito interessante para escolher quem ocuparia seu posto, que ficou vago: fez uma pesquisa entre as vendedoras da loja. Eu fui a mais votada pelas minhas colegas de trabalho, porque as ajudei quando compartilhei com elas o “método” que me havia feito vender mais.

Assim como não ajudei os meninos do sistema Faixa Azul visando ser contratada por uma multinacional, também não foi com o interesse numa promoção que eu atendi bem os meus clientes e incentivei minhas colegas. Nos dois casos, eu fui recompensada por algo que fiz espontaneamente, com sinceridade, de coração. Quando a gente faz o certo e se importa de verdade com as pessoas, pode ser que demore, mas a recompensa vem. Só que a gente não deve fazer o bem esperando um prêmio, e sim porque esse é o certo a ser feito. Minhas colegas avaliaram que eu era a mais adequada para liderá-las e esse reconhecimento significou muito para mim. Por causa delas, eu me tornei gerente da loja.

Começava aí a minha primeira gestão. E eu devo ser sincera: foi muito ruim. A primeira gestão é sempre muito difícil, sofrida, um momento de muita insegurança. A gente sente medo o tempo todo. Aquelas meninas que eram minhas companheiras, minhas amigas, passaram a ser minhas subordinadas, de um dia para o outro. Antes, a gente se reunia na hora do cafezinho e falava mal do nosso chefe. Agora, toda vez que eu passava e via as meninas juntas tomando café, já imaginava que estavam falando mal de mim. E talvez estivessem mesmo – a vida é assim. Eu sabia como era ser funcionária, tinha vivido aquilo havia pouco tempo. Tinha receio de dar feedbacks sinceros, porque não queria que elas sentissem raiva de mim. Não tinha coragem de fazer críticas às meninas.

Foi aí que eu menti. A empresa prezava pela discrição e tinha algumas regras quanto à aparência das vendedoras. Uma delas era a proibição do esmalte escuro nas unhas. Eu reparei que algumas funcionárias

descumpriam essa regra, mas não queria chamar a atenção delas, para que não me achassem uma chata, mandona, autoritária. Então inventei uma história: disse a elas que um representante da rede tinha ido à loja e observado que elas usavam esmaltes fora do padrão. Disse, em tom de confiança e amizade, que aquilo poderia gerar uma advertência e que era melhor que, dali para a frente, só usassem esmaltes bem clarinhos. Mas isso não tinha acontecido. Eu simplesmente não queria admitir que era eu quem estava pedindo que elas cumprissem a regra. O problema é que elas ficaram assustadas com a história que contei e ligaram para o departamento de RH para entender melhor o que tinha acontecido. O RH descobriu a minha mentira. Eu levei uma bronca muito séria e quase fui demitida, porque cometi uma falta grave mentindo para as minhas funcionárias e envolvendo a empresa nisso. Mas eu menti porque sou uma pessoa ruim? Claro que não. Menti por medo. E é natural: todo ser humano, quando se sente inseguro, tende a mentir ou a ter atitudes ruins.

Com essa experiência, que quase me custou o emprego, aprendi que a verdade precisa ser dita, por mais que doa. Deve ser dita com respeito, mas também com firmeza. Ser líder, afinal, é ser justo e correto. Se um funcionário comete um erro ou descumpre uma regra, é papel do líder adverti-lo, dizer claramente: “Você errou e não pode repetir isso”, “Você precisa se adequar às normas da empresa”, “Seu desempenho está abaixo do esperado”. Todo mundo comete erros e tem limitações, e é responsabilidade do líder apontar esses problemas, desde que de maneira respeitosa e compreensiva. É isso que vai fazer o funcionário evoluir. O bom chefe é o que dá ao funcionário a oportunidade de melhorar – e as críticas têm papel fundamental nessa evolução. O mesmo acontece em casa: pais que mimam os filhos, que não os repreendem quando se comportam mal, vão criar pessoas mal-educadas, despreparadas para enfrentar a vida. Já a mãe ou pai que dá bronca e impõe limites ajuda os filhos a melhorar. Educar dá trabalho. E ser líder também. Não dá para querer ser amigo o tempo todo – tanto em casa quanto no trabalho. Não é fácil fazer a sua autoridade ser respeitada, até porque temos muita vaidade, queremos que as pessoas gostem de nós, que nos vejam como amigos. E aí, na hora de dizer “não”, temos medo de parecer chatos, de perder o afeto dos outros.

Dizer a verdade não é simples, até porque as pessoas geralmente são muito reativas e agem na defensiva quando recebem críticas. A maioria das pessoas não aceita um feedback negativo, em vez de absorver o que foi dito e buscar melhorar. O chefe que cobra e critica é visto como carrasco, vilão. E se o funcionário tem dificuldade de ouvir, é claro que o chefe também vai ter dificuldade de falar. Isso cria um círculo vicioso: gente que não sabe ouvir gera gente que não sabe falar. Foi o que aconteceu comigo no caso dos esmaltes das vendedoras na loja que eu gerenciava: eu, que tinha deixado de ser vendedora havia pouquíssimo tempo, conhecia bem essa dificuldade de receber críticas e preferi transferir a responsabilidade pela bronca para outra pessoa. Mas, ao longo da minha carreira, aprendi que é muito mais honesto e proveitoso – não só para a empresa, mas também para o próprio funcionário – se o chefe é objetivo, fala com clareza sobre o que precisa ser melhorado e o funcionário absorve aquilo sem levar para o lado pessoal, sem mimimi.

A sinceridade pode gerar desconforto num primeiro momento, porque é óbvio que todo mundo prefere receber elogios – é muito melhor para o ego. Mas um chefe que só dá tapinhas nas costas dificilmente vai fazer um subordinado crescer, e provavelmente não está nem preocupado com isso. Essa é a grande modificação que a gente precisa fazer na maneira de gerir: priorizar a verdade. O chefe exigente – desde que respeitoso, é claro – obtém a melhor versão de cada funcionário.

Na minha primeira gestão, eu ainda não sabia como fazer isso. Aprendi com o susto que levei quando descobri que foi por pouco que não me demitiram. Aquilo me fez acordar. Assumo que errei, mas não me martirizo por isso: era a minha primeira experiência como gestora, eu vivia assustada, com receio de que encontrassem alguém melhor que eu para o cargo. Eu gostava tanto daquele emprego, tinha custado tanto a conseguir aquilo, que não queria correr o risco de perdê-lo. Eu me lembro que, quando cometia algum erro e precisava reportar isso ao meu chefe, morria de medo que ele achasse que eu não era competente. Mas numa organização é fundamental que haja espaço para o erro – desde que exista também o compromisso de não repeti-lo – porque só assim as pessoas se sentem confortáveis para dizer sempre a verdade. Numa empresa em que errar é um tabu, as pessoas perdem tempo tentando encontrar culpados para os seus deslizes, em vez de partir para a solução dos problemas. Não

pode ser assim: é preciso compreender que as pessoas vão errar, sim, porque é natural. Elas só não podem ser displicentes – ou, como eu disse no capítulo anterior, “sem-vergonhas” – e repetir os mesmos erros.

Outro aprendizado importante que a minha primeira gestão me trouxe é que, quando um líder erra, ele precisa se humanizar diante da equipe. Aliás, o líder deve se humanizar o tempo todo, mas sobretudo quando erra. O líder não é um deus, nem um super-herói. É fundamental que o chefe deixe claro para a equipe que, se ele errar, está aberto para que as pessoas conversem com ele sobre isso. Foi o que eu fiz. Conversei com as vendedoras e abri o jogo: “Eu menti, me desculpem.” Para a minha surpresa, elas me acolheram, me abraçaram e disseram que estavam ali para me ajudar. Foram compreensivas e tiveram empatia, porque eu me humanizei, falei abertamente sobre a minha fraqueza. A partir dali, criamos uma relação ótima, com muita conversa e compreensão.

Em geral, o chefe tem medo de mostrar fragilidade porque acredita que, assim, as pessoas vão achar que ele não é merecedor do cargo de comando. Mas qual é o problema de assumir um erro ou de perguntar a um subordinado sobre um assunto que ele domina? Nenhum. Pelo contrário: um bom gestor precisa contar com uma série de profissionais, com especialidades e saberes diferentes. Não dá para ser melhor que todos os funcionários, em todos os assuntos. Alguém vai ser melhor que o chefe em alguma coisa – é muita prepotência duvidar disso. É preciso ser humilde para valorizar os funcionários e respeitar seu conhecimento. Se o líder tem dúvidas, ele deve perguntar à equipe, admitir que não sabe tudo e aproveitar a inteligência coletiva, que é soberana.

A dificuldade de assumir erros e limitações não é exclusiva dos chefes – todo mundo sente isso, em maior ou menor grau. Mas é muito importante ser verdadeiro. Quem erra deve assumir sua falha o mais rápido possível, para que a empresa não tenha muito prejuízo com a repercussão daquilo. Não esperar que o chefe descubra o problema sozinho é fundamental, porque isso evita que a confiança se perca. Não permita que o medo de perder o cargo com que você sempre sonhou o impeça de ser honesto, até porque o bom chefe é compreensivo com o erro de um funcionário – e ele também já errou muito na vida. Todo mundo erra, mas chefe erra mais ainda. É que são muitas as oportunidades de deslizes.

Quando uma pessoa é promovida, todo mundo faz festa e diz “Parabéns, agora você é líder!”. Mas ninguém prepara aquela pessoa para o que está por vir. Muito mais difícil que administrar o trabalho em seu aspecto técnico é fazer a gestão das pessoas, lidar com o comportamento delas, com as suas diferenças e peculiaridades. Aprendi isso na prática, sofrendo. Foi doloroso – e eu espero que o meu exemplo inspire você, que está lendo este livro, a errar menos do que eu errei na minha primeira gestão. Mesmo que você (ainda) não seja um gestor, este livro pode ajudá-lo muito na sua carreira. É para isso que compartilho essas histórias. Aliás, foi um movimento parecido com esse que eu fiz naquela época: fui ler os livros do Jack Welch, um dos executivos mais bem-sucedidos do mundo, e aprender com os exemplos dele. Em vez de esperar ser demitida, passei a ler e observar os gestores que eu admirava, reparando nas atitudes deles. Se eu simplesmente pensasse “ser gestora é difícil mesmo, não é para mim”, eu nunca teria chegado aonde cheguei.

Uma das dicas mais importantes que dou para quem quer crescer profissionalmente é: contribua. Isso vale para todos, mas principalmente para quem chega a um cargo de gestão. Você não deve apenas obedecer e fazer o que lhe pedem: é preciso contribuir espontaneamente, trazer novas ideias e propostas, agregar. E para isso é fundamental ouvir a equipe, entender os clientes e valorizar os funcionários. O chefe que se acha um gênio e não escuta ninguém acaba contribuindo muito pouco, porque fica restrito ao seu próprio conhecimento, aos seus próprios insights. Assim, desperdiça todas as mentes pensantes que fazem parte da sua equipe e que poderiam ajudá-lo a contribuir com a empresa.

Também é preciso ter muito cuidado com a vaidade e o egoísmo – sentimentos que todos têm dentro de si. Não pense só em você, só na sua loja, no seu departamento, no seu trabalho. Esse é um pensamento pequeno, que não o levará a lugar algum. Quanto mais as outras lojas (ou os outros departamentos, seja como for a estrutura da sua empresa) progredirem, melhor para a empresa como um todo e melhor para você, que é parte dessa estrutura. Por isso, ajude os seus pares. Não tente compensar a sua insegurança boicotando os outros. Aprenda a ser solidário: se outra área precisar de você, ajude; uma hora você também vai precisar.

Os gestores precisam ter em mente que os funcionários são seu maior bem. É o seu funcionário quem vai alavancá-lo, não o seu cliente. Trate-o com muito respeito e tenha interesse genuíno por ele, repreendendo-o quando for necessário, mas sabendo também elogiá-lo sempre que merecer. Alguns gestores têm ciúme dos seus funcionários, principalmente dos que dão boas ideias. Eu mesma senti isso quando me tornei gerente: quando percebia que uma vendedora era competente, achava que ela iria ganhar a preferência do nosso chefe. É natural que esses sentimentos de ciúme, inveja, insegurança e medo surjam – seria hipocrisia negá-los. Mas eu aprendi a dominar a minha mente e coibir esses pensamentos que não colaboravam com o meu crescimento.

O que me espanta é ver pessoas experientes na área de gestão repetindo esse comportamento invejoso, ciumento e inseguro. Já vi gestor roubar ideia de funcionário, usando-a sem dar o devido crédito. Isso é uma falta de visão estratégica enorme! O colaborador que dá uma boa ideia tem que ser exaltado, para que os outros vejam e se sintam motivados a dar o seu melhor. Quanto mais colaboradores motivados sua equipe tiver, melhor para você. Um bom funcionário é um trampolim para o gestor. E ninguém motiva funcionários roubando as ideias deles. Dê asas à sua equipe, destaque as pessoas que merecem, mostre que há espaço para crescer. Não coíba as iniciativas mais arrojadas com medo de que o seu chefe goste mais do seu subordinado do que de você. Se não fizer isso por amor às pessoas, faça por inteligência. Vai ser melhor para você.

Eu entendo que o funcionário motivado dá mais trabalho: ele exige mais atenção, demanda mais do gestor. Mas é dele que você precisa, não do medíocre que só faz o que você manda e não o ameaça. A equipe tem mesmo que instigar o líder, de forma que o obrigue a buscar mais conhecimento para estar à altura de um cargo de comando. Ayrton Senna já dizia: “Não existe Senna sem Alain Prost.”** Ele se referia ao piloto que estava sempre atrás dele nas corridas, obrigando-o a ser melhor. O mesmo vale para o trabalho: identifique quem são os “Alain Prost” da sua equipe, aqueles que, se você deixar espaço, podem até superá-lo nos resultados. Em vez de escondê-los, destaque-os. Corra atrás do seu melhor desempenho.

Nada na vida vem fácil, mas ser chefe pela primeira vez é especialmente complexo. Ser responsável pelas pessoas é um peso muito

grande. Geralmente, se aquela é a primeira gestão de um chefe, o funcionário também está num dos primeiros empregos da sua vida. São duas pessoas iniciando uma trajetória profissional – e um chefe ruim pode ser muito traumático. Um mau chefe pode destruir a carreira de uma pessoa, pode abalar seriamente a autoconfiança de um funcionário, arruinar seus sonhos. Não se brinca com isso. Também não se pode vender para um colaborador uma ilusão, deixando-o acreditar que é melhor do que realmente é. Se um chefe resolve demitir um funcionário e essa conversa dura mais de quinze minutos, algo de errado aconteceu no percurso. A demissão não pode ser uma surpresa. O funcionário não pode descobrir o que vinha fazendo de errado no dia em que é desligado da empresa. Isso é uma crueldade. O colaborador deve saber que o chefe tentou orientá-lo e ajudá-lo a evoluir – se ele não quis ou não foi capaz de melhorar, aí é outra história. Por isso é que eu sempre digo que o chefe “bonzinho”, que não dá feedback negativo, que não cobra, pode ser um perigo para a vida profissional de um funcionário. Porque quando esse funcionário deixar de entregar os resultados que a empresa espera, pode ter certeza de que a demissão vai acabar vindo. Não seria melhor se ele tivesse a oportunidade de identificar suas falhas e evoluir? É claro que nem todas as pessoas aprendem com os conselhos e opiniões que recebem: aquelas que têm mindset fixo transformam feedback negativo em “perseguição”. Mas isso é um problema delas.

Apesar das dificuldades, a minha primeira gestão foi uma experiência fascinante. Eu tive o prazer de lidar com pessoas maravilhosas, como a Marina, a Erica, a Jane, a Jordana e a Carina, minhas colegas na loja em que eu fui gerente e que até hoje são minhas amigas. São meninas lindas por quem tenho muita gratidão. Elas foram muito nobres: se uniram a mim e me ajudaram a ser a profissional que sou hoje. Muita gente pode pensar: “Numa loja cheia de mulheres, vocês se uniram?” Contrariando o estereótipo machista que pinta a mulher como competitiva e desleal, eu digo que sim: nós nos unimos, nos ajudamos. É claro que existiu ciúme quando fui promovida. Eu também teria sentido se estivesse no lugar delas. Mas nós abrimos um canal de diálogo, conversamos muito, discutimos muito a relação – isso é fundamental. Não se pode jogar a poeira para debaixo do tapete, é preciso discutir, conversar, falar abertamente sobre as frustrações e os incômodos. A chamada DR, ou

discussão de relacionamento, tão famosa entre os casais, tem que estar presente também na vida de uma equipe. Com todas as equipes com as quais trabalhei, eu sempre fiz BRs (*Business Reviews*), reuniões para cobrar resultados e status de projetos, e DRs, encontros para discutir as relações. A comunicação aberta e franca pode salvar relações – e isso vale para todos os tipos, inclusive profissionais. Muitas vezes as equipes têm excelência técnica, mas o clima é péssimo, já que um quer puxar o tapete do outro. Engana-se quem pensa que isso ajuda o time a progredir. Um chefe que estimula a competição desenfreada e desleal não é inteligente: ele joga contra si mesmo, porque ninguém avança por muito tempo em um ambiente que não é saudável. Os membros da equipe têm de estar unidos para brigar contra a concorrência lá fora, não entre si.

Eu sempre resolvi as minhas questões com meus funcionários a partir de boas conversas, sem mimimi, mas também sem fingir que os problemas não existiam. É claro que sempre vai ter aquele que não quer ouvir, que acha que você não merece aquele cargo de comando, que pensa que você foi promovido porque é amigo do chefe – ou, se você for mulher, porque seduziu algum superior. Não foram poucas as vezes que ouvi esse tipo de insinuação ao longo da minha carreira. Mas eu nunca me importei, até porque sei que quem pensa assim não cresce. Em vez de aprender com o exemplo de um colega bem-sucedido, esse tipo de gente prefere criar justificativas para desqualificar o sucesso do outro. Se você começa a acreditar que é melhor que os outros, que as pessoas ao seu redor só crescem porque são pilantras, puxa-sacos ou atraentes, sua mente está trabalhando contra você. É evidente que você não é o melhor do mundo em tudo: tem sempre alguém melhor que você em alguma coisa. Seja humilde, reconheça o valor dessa pessoa e aprenda com ela.

Eu mesma já cometi esse erro. Uma vez, já numa etapa mais avançada da minha carreira, eu era coordenadora de uma área de *trade marketing* e a Silmara, minha colega, coordenava a área de terminais. A empresa anunciou que iria unir as duas equipes e nós não sabíamos quem seria a chefe da nova área que surgiria com essa fusão. Eu queria muito o cargo, mas a escolhida foi a Silmara. Quando eu descobri, foi uma sensação horrível, de derrota e frustração. O primeiro pensamento que me veio à cabeça foi: “Por que ela e não eu?”, seguido de “Foi ela porque é mais próxima do chefe”. Olha aí o meu cérebro trabalhando contra mim! A

Silmara foi promovida porque era melhor que eu, porque entendia muito mais que eu de terminais, que era um fator estratégico para a empresa naquele momento. Eu precisava aprender com ela. Mas até que eu conseguisse chegar a essa conclusão, foi doloroso. E quem me ajudou a compreender isso foi a própria Silmara, que me chamou à sala dela e me deu a notícia da sua promoção de maneira firme, sem dor na consciência e sem fingir que achava que não merecia aquele novo cargo. Ela me lembrou muito o meu pai, porque falou comigo sem mimimi, apresentou a situação e me ajudou a lidar com aquilo. Foi um aprendizado muito importante na minha carreira, que eu levei comigo e apliquei em diversas situações da minha vida como gestora.

Ninguém nasce sabendo fazer gestão de carreira. A gente aprende na prática, é claro, mas também tem muito o que evoluir observando os exemplos dos outros. Na minha primeira gestão, fui parar num posto de liderança sem ter qualquer preparo para isso. Ao longo de toda a minha carreira, aprendi com as dores, com os sustos e com os exemplos das pessoas que admiro – como aconteceu com a Silmara, que me deu uma aula de profissionalismo e maturidade. Adquirir esses aprendizados enquanto seguia com a minha vida profissional foi como trocar o pneu com o carro andando. Mas deu tudo certo: hoje eu tenho orgulho da estrada que percorri. Estou aqui para ajudá-lo, através de dicas e histórias reais, a pavimentar um caminho que também dê a você muito orgulho no futuro.

LIÇÕES APRENDIDAS

Trate bem os seus clientes. Enxergue-os como pessoas, não apenas como uma chance de ganhar dinheiro. Tenha interesse verdadeiro em ajudá-los.

Quando a gente faz o certo e se importa de verdade com as pessoas, pode ser que demore, mas a recompensa vem.

A primeira gestão é sempre muito difícil, sofrida, um momento em que sentimentos ruins afloram: insegurança, medo, ciúme, inveja. É normal.

A verdade precisa ser dita, por mais que doa. Quem erra deve assumir sua falha o mais rápido possível, para que a empresa não tenha muito prejuízo com a repercussão daquilo.

O bom chefe é o que dá ao funcionário a oportunidade de melhorar – e as críticas têm papel fundamental nessa evolução.

Numa organização é fundamental que haja espaço para o erro – desde que exista também o compromisso de não repeti-lo – porque só assim as pessoas se sentem confortáveis para dizer sempre a verdade.

Quando um chefe erra, ele precisa se humanizar diante da equipe. O líder não é um deus, nem um super-herói.

Não coíba as iniciativas mais arrojadas com medo de que o seu chefe goste mais do seu subordinado do que de você. Se não fizer isso por amor às pessoas, faça por inteligência.

Se o líder tem dúvidas, ele deve perguntar à equipe, admitir que não sabe tudo e aproveitar a inteligência coletiva, que é soberana.

Contribua. Você não deve apenas obedecer e fazer o que lhe pedem: é preciso contribuir espontaneamente, trazer novas ideias e propostas, agregar.

Não tente compensar a sua insegurança boicotando os outros. Aprenda a ser solidário: se outra área precisar de você, ajude; uma hora você também vai precisar.

Um chefe que estimula a competição desenfreada e desleal não é inteligente: ele joga contra si mesmo.

Notas

* Lima, Marina. "Brasil já tem mais de um smartphone ativo por habitante, diz estudo da FGV". *O Estado de S. Paulo*, 19 abr. 2018. Disponível em: <<https://link.estadao.com.br/noticias/geral,brasil-ja-tem-mais-de-um-smartphone-ativo-por-habitante-diz-estudo-da-fgv,70002275238>>.

** Courrege, Marcelo; Lopes, Rafael. "Alain Prost lembra 'batalha humana' com Senna: 'Eu era a motivação dele'". *Globo Esporte*, 4 mai. 2014. Disponível em: <<http://globoesporte.globo.com/programas/esporte-espetacular/noticia/2014/05/alain-prost-lembra-batalha-humana-com-senna-eu-era-motivacao-dele.html>>.

3

**GENTE
QUE
PRECISA
DE
GENTE**

Para quem vive no interior, chegar a uma cidade grande é um sonho. Muitas luzes, muitos carros, a rapidez com que as coisas acontecem, as novidades que aparecem a todo momento... Tudo é fascinante. Sabe como uma criança se sente quando entra numa loja de brinquedos e vê tudo aquilo que ela sempre sonhou em ter? Pois foi assim que eu me senti quando desci do ônibus e entrei no meu novo local de trabalho: o Shopping Cidade, no centro de Belo Horizonte. “Agora eu trabalho na capital”, pensei, orgulhosa. Meus olhos brilhavam ao ver todas aquelas lojas, o piso branco lustroso, restaurantes de vários tipos, as pessoas passando cheias de sacolas.

Cheguei a Belo Horizonte depois de ser promovida, graças ao bom desempenho da loja que eu gerenciava em Sete Lagoas. Agora eu seria gerente da maior loja da Maxitel na capital, a que mais vendia. Era uma responsabilidade enorme, mas eu me sentia totalmente preparada para cumprir a missão que havia recebido. Mal imaginava o tamanho do desafio que me esperava.

Como eu não tinha dinheiro para me sustentar sozinha em Belo Horizonte e pagar a faculdade de Pedagogia, precisei continuar morando na casa dos meus pais, em Sete Lagoas, mesmo trabalhando na capital. Por isso, todos os dias, de segunda a sábado, eu ia e voltava de uma cidade à outra, numa viagem que levava cerca de uma hora e meia para ir e mais uma hora e meia para voltar, de ônibus. A faculdade, que era em Sete Lagoas, também tomava muito do meu tempo. Foi uma época em que eu dormia e comia muito pouco. A rotina era pesada: eu acordava às 5h30, corria para pegar o ônibus e viajava pela BR-040 até Belo Horizonte. Quando chegava ao Shopping Cidade, verificava o caixa e conferia se estava tudo certo para então abrir a loja. Fazia uma pausa para o almoço às

13 horas – e até aquele momento eu estava em jejum. Quando terminava o meu expediente, às 17 horas, eu viajava de volta para Sete Lagoas, e neste momento começava a minha jornada como estudante de Pedagogia. Chegava em casa por volta da meia-noite e, na maioria das vezes, ainda precisava fazer algum trabalho da faculdade. Ia dormir já de madrugada e, no dia seguinte, acordava às 5h30 de novo. Ufa!

Eu levava a faculdade muito a sério. Como já saía do trabalho na chamada hora do rush e pegava o pico do trânsito na BR-040, eu perdia muito tempo no ônibus e acabava chegando atrasada às aulas, o que me incomodava demais. Para resolver esse problema, decidi comprar um carro, que financeiei em prestações a perder de vista. Aí foi que fiquei sem dinheiro mesmo! Não tenho vergonha de contar isso: eu passei fome. Precisava pagar as prestações do carro, bancar a gasolina para cruzar a BR duas vezes por dia e arcar com as mensalidades da faculdade. Esses gastos consumiam quase todo o meu salário e sobrava bem pouco para me alimentar. Eu precisava escolher entre almoçar ou jantar, já que não podia bancar as duas refeições. Geralmente eu escolhia almoçar. Mas, às vezes, como a refeição no refeitório da faculdade era mais barata, eu preferia jantar lá. Fazia um pratinho e ficava saciada. Nesses dias eu só ia comer às 19 horas. Para enganar a fome, vivia pedindo para “provar” o lanche dos colegas da faculdade: um pedacinho do sanduíche de um, uma mordida no cachorro-quente do outro, e assim eu ia levando.

O aperto valeu a pena, já que, com o carro, eu perdia menos tempo e conseguia aproveitar muito melhor as aulas da faculdade. Acho que é por isso, por ter dado tanto valor à minha formação, que eu me incomodo tanto quando vejo gente fazendo faculdade de qualquer jeito, só por fazer, simplesmente para receber um diploma ao fim do curso. No Brasil, na maioria das vezes, ainda é essencial ter diploma universitário para conseguir um bom emprego. E aí as pessoas se inscrevem em qualquer curso, só para sair dali graduadas, mas não aproveitam aquela experiência, desperdiçam a oportunidade de aprender com seus professores, que estão ali para compartilhar conhecimento e ajudar os alunos a evoluir. Eu me dediquei muito à Pedagogia, mesmo não sendo este o curso que sonhava em fazer, porque vi que a faculdade me ensinava muito e me ajudava a fazer a gestão das pessoas no meu trabalho. Eu não queria perder sequer um minuto de aula.

Foi assim, com essa rotina corrida e desgastante, que vivi por muito tempo, até me formar. Mas eu não me sentia cansada. Nunca me levantei da cama reclamando ou de saco cheio por ter de encarar, mais uma vez, duas horas de estrada até Belo Horizonte. Eu sentia uma felicidade enorme! Tinha realizado o meu sonho de trabalhar na capital – ainda não morava lá, mas sentia que faltava pouco para isso acontecer. Era funcionária de uma empresa maravilhosa, de ponta, à qual eu tinha muito orgulho de pertencer. Estudava numa faculdade que me fazia evoluir dia após dia, num aprendizado constante. A minha vida era, sim, muito cansativa, mas era também repleta de privilégios. Quantas pessoas não adorariam estar no meu lugar, ter a oportunidade de se formar na universidade, trabalhar numa boa empresa, construir um futuro? Sempre tive consciência de que, apesar das dificuldades que enfrentei, eu ainda era muito privilegiada se comparada à maioria dos brasileiros. Porque eu não tinha dinheiro, mas tinha uma família que sempre me apoiou e que me ensinou a ser forte e obstinada.

Eu dava muito valor ao que estava vivendo, de maneira que o sono e a pouca comida se tornavam detalhes irrelevantes. Às vezes vejo pessoas vivendo coisas incríveis, mas incapazes de aproveitar verdadeiramente as suas experiências, porque se atêm aos detalhes ruins, ao que pode dar errado, ao que existe de negativo nas suas vivências. Estão sempre se lamentando, de olho na vida que o outro leva e reclamando da sua própria vida, incapazes de enxergar os seus privilégios. Muitas vezes o que existe de ruim numa experiência – seja um emprego, um relacionamento, um evento – é muito pequeno diante do todo, mas é a essa particularidade negativa que as pessoas se apegam. E depois não entendem por que não conseguem encontrar a tão procurada felicidade! Pode parecer estranho me ver falando em felicidade neste livro, que é voltado ao desenvolvimento da vida profissional, mas uma coisa está totalmente ligada à outra. Porque gente feliz não enche o saco. Gente feliz corre atrás, cuida da própria vida, quer sempre melhorar. Felicidade vicia, faz a gente querer sempre se sentir bem e buscar meios para isso.

O otimismo, a alegria e a felicidade são muito importantes para o crescimento profissional de uma pessoa. O funcionário otimista, que tem mindset progressivo, aproveita as oportunidades, é grato pelos desafios e cresce muito mais. O pessimista, com mindset fixo, vive reclamando de

tudo, deixa as chances passarem, perde tempo se lamentando. Isso é péssimo, tanto para a empresa quanto para o funcionário, que fica estagnado – e ainda culpa o chefe, que não o promove nunca. Mas por que será que alguns são promovidos enquanto outros passam anos e anos no mesmo cargo, sem evoluir? A resposta está nas atitudes. Quando um chefe dá um desafio para um funcionário que tem mindset progressivo, este imediatamente pensa em como realizar o que foi proposto. Se a empresa aumenta a sua meta, ele se sente desafiado, instigado a realizar mais, e acredita que recebeu aquela missão porque é capaz de cumprir. Já o colaborador que tem mindset fixo vai reclamar que o chefe cobra demais e vai entregar o mínimo possível, achando que, com isso, está enganando o chefe ou a empresa. Não está: o maior prejudicado é ele mesmo, que deixa de crescer na carreira. Sua carreira é seu patrimônio, lutar por ela é lutar por você.

Eu sempre lutei por mim, sem permitir que as adversidades me vencessem. Aos poucos, consegui progredir. E foi assim que, depois de muitos quilômetros rodados em viagens diárias, eu me formei na faculdade de Pedagogia e consegui um aumento de salário. Finalmente, me mudei para Belo Horizonte. Fui parar numa república, com mais três garotas que eu não conhecia. Meus únicos móveis eram um guarda-roupa e um beliche, que eu dividia com uma moça que nunca tinha visto na vida. O banheiro era compartilhado pelas quatro moradoras da casa. Privacidade zero. Mas eu estava soltando fogos de artifício por dentro! Agora eu morava em BH! O resto não importava. Eu acreditava que o melhor ainda viria com o tempo. E veio.

A loja em que eu trabalhava ficava num shopping no centro da cidade. Nos arredores havia muitos assaltos, como em toda grande cidade brasileira, já naquela época – o começo dos anos 2000. Existia um golpe muito comum: o assaltante roubava um celular e depois ia à loja para habilitar uma linha telefônica. Isso vinha causando prejuízos enormes à empresa, porque aquela conta não era paga por ninguém. Eu percebi que aquilo acontecia com frequência e conversei com a minha equipe para que buscássemos uma maneira de resolver o problema. A resposta dos funcionários me surpreendeu: “Isso não é problema nosso. A equipe de suporte a vendas é que tem que criar um mecanismo antifraude.” Eu fiquei chocada. Para mim, era claro que aquele problema também era nosso.

Aquela empresa era nossa, e isso incluía os seus problemas. O golpe fazia a empresa faturar menos e ainda prejudicava os nossos clientes, que tinham uma dor de cabeça para resolver aquilo. Procurei a equipe de suporte a vendas e, juntos, desenvolvemos um processo que coibiu as fraudes: o cliente, quando era roubado, ligava para a empresa e informava os seus dados telefônicos, que entravam numa *blacklist*. Assim, quando o ladrão ia à loja pedindo para ativar um novo plano com um telefone celular roubado, o atendente consultava a *blacklist*, via que o aparelho estava bloqueado e não realizava o serviço.

A criação desse procedimento tão simples teve um impacto muito positivo. Mas isso só aconteceu porque eu, que entrei na empresa quando ela ainda estava começando, com pouquíssimos clientes, tinha o chamado senso de dono. Eu me sentia dona da empresa. Esse é um sentimento que todo funcionário precisa ter, até por uma questão de inteligência: se a empresa em que você trabalha vai mal, isso é ruim para você; se ela prospera, você prospera junto. Por isso, o que todo funcionário inteligente deve fazer é pensar em maneiras de alavancar a empresa em que trabalha, para colher os frutos quando o negócio progredir. Parece óbvio, mas nem todo mundo pensa assim. Depois da experiência com a criação desse procedimento, eu vi que os colaboradores da loja se inspiraram e desenvolveram também o senso de dono: passaram a não deixar mais as luzes acesas à toa, a se preocupar em economizar o dinheiro da empresa. As fraudes, que começaram como um problema, acabaram despertando uma mudança de comportamento muito positiva nos funcionários – o que foi ótimo para a empresa e para eles também. Afinal, é o comportamento que faz uma pessoa progredir ou não, muito mais que o seu conhecimento técnico.

Mas nem tudo foi simples: como eu passei a impedir a ativação dos planos em celulares roubados, um assaltante da região, que ia à loja com frequência para aplicar seus golpes, ficou com raiva de mim e me ameaçou: “Sai desse shopping sozinha para ver o que acontece com você, lourinha.” Passei um tempo saindo da loja escoltada por seguranças da empresa, com medo da ameaça. Mas, felizmente, nada de ruim me aconteceu. Pelo contrário: esse caso despertou a atenção do headquarter – que é como chamamos a sede da empresa e os diretores que trabalham lá – e eu fui promovida. Os diretores disseram que eu tinha noção de

processos, visão do negócio como um todo, que eu era uma estrategista. Por isso, me chamaram para trabalhar no escritório da Maxitel, com o cargo de analista. Eu nem acreditei: agora trabalhava de segunda a sexta e ainda ganhava mais! Eu me lembro até hoje da felicidade que senti quando entrei pela primeira vez naquele edifício maravilhoso onde ficava o headquarter e me sentei para trabalhar. Era chique demais estar ali! Eu estava cercada pelos diretores de marketing, de vendas, gente que eu admirava, que me inspirava. Na primeira reunião de que eu participei com o diretor da empresa, cheguei a tremer de emoção.

Eu estava vivendo um sonho. No entanto, um dia, recebi um telefonema lá de Sete Lagoas e fiquei sabendo que minha mãe teria de fazer uma cirurgia de emergência por causa de um aneurisma cerebral, que se rompeu. Eu precisava cuidar dela, mas não tinha férias para tirar. Não pensei duas vezes: conversei com meu chefe e pedi demissão, explicando que minha mãe estava hospitalizada e precisava dos meus cuidados. Ele nem me conhecia direito – fazia apenas quatro meses que eu trabalhava no headquarter –, embora fosse muito receptivo, do tipo que a gente chama de “pessoa do bem”. Ele disse que a minha atitude era muito nobre, que eu estava coberta de razão em deixar o emprego para me dedicar à minha família. Quando cheguei ao RH para assinar minha demissão, me disseram que o presidente da empresa queria conversar comigo.

Eu não entendi nada. Achava que o presidente nem sabia quem eu era, que ele nem se lembrava de ter me entrevistado quando entrei na empresa. Ele se chamava Massimo Tacchella. Era o estereótipo italiano: tinha um gênio forte, explosivo, gesticulava muito ao falar. Era uma pessoa dura – e eu morria de medo dele. Assim que entrei na sala do Tacchella, ele me disse, bem objetivamente: “É óbvio que você não vai sair dessa empresa. Você não tem dinheiro, não tem família rica, vai pedir demissão por quê? Cuida da sua mãe e, quando você voltar, sua vaga estará aqui à sua espera.” Foi uma lição que eu aprendi: o Shrek, aquele ogro de bom coração do filme infantil, existe de verdade. Massimo parecia rude, mas era ótima pessoa. O contrário também existe: o mundo está cheio de lobos em pele de cordeiro, de pessoas que parecem fofas, simpáticas e doces, mas que não estão nem aí para os outros e passam por cima de qualquer um para crescer.

Por isso é que é tão importante saber ler as pessoas, conhecê-las de verdade. A gente se concentra em aspectos pouco importantes e deixa o essencial de lado. Não importa que aparência a pessoa tem, como se veste, de que jeito fala: o mais importante é o que ela faz, como age, quais são seus valores. É preciso ver o invisível, enxergar o comportamento e não o discurso. Eu diria que os maiores especialistas nesse assunto são as crianças. Elas conseguem reconhecer as pessoas a partir de suas atitudes. Tanto é que um filho não faz o que o pai diz, mas reproduz o que o pai faz. As crianças seguem os exemplos, não os sermões. De nada adianta dizer para um filho falar baixo se você fizer isso gritando, nem dizer que é importante cuidar dos brinquedos se a sua casa vive uma bagunça. Eu sugiro que a gente aprenda com as crianças a avaliar as pessoas pelas suas ações. Naquela sala, no headquarter em Belo Horizonte, eu me surpreendi com o Massimo Tacchella e vi como havia sido preconceituosa ao julgá-lo pelos seus modos. Agradei imensamente por aquela oportunidade e fui cuidar da minha mãe: fiquei com ela no hospital até que se curasse.

Felizmente, a cirurgia da minha mãe foi um sucesso. Foram quarenta dias de muitos cuidados, amor e alguns testes de memória: “Mãe, quantos filhos você tem?”, “Mãe, como você se chama?” Era preciso garantir que o aneurisma não havia comprometido a memória dela. Percebi que estava tudo bem, graças a Deus, e pude voltar a trabalhar. Mas aqueles quarenta dias em que eu estive fora não haviam sido intensos apenas para mim: quando voltei, descobri que a Maxitel tinha sido vendida para a Tim, e o headquarter passaria a ser no Rio de Janeiro. Com essa mudança, muitos funcionários de Belo Horizonte seriam demitidos ou transferidos para o Rio. Tive muito medo. Com pouquíssimo tempo de escritório, eu tinha acabado de voltar e estava devendo férias.

Quando um cenário como esse se apresenta numa empresa, é comum que os funcionários se desesperem. O grande problema é que o medo paralisa as pessoas. Em vez de trabalhar, todos começam a fazer fofoca e a especular sobre as mudanças. A “rádio corredor” funciona a todo vapor, com novos boatos a cada instante. Muita gente começa até mesmo a procurar outro emprego, praticamente desistindo daquele. E aí é que as pessoas são demitidas mesmo! Não pela situação da empresa, mas pelo comportamento que adotam diante da perspectiva de mudança. A insegurança transforma as pessoas de uma maneira muito ruim. Basta ter

medo de perder algo ou alguém para de fato perdê-lo. Mas, apesar de todo o medo que senti, eu tinha muito vivo na minha memória o exemplo do meu pai: diante das adversidades, ele sempre trabalhou. E foi isso que eu fiz. Trabalhei, em vez de fazer fofoca, porque sabia que não era possível que alguém comprasse uma empresa e demitisse uma funcionária que trazia resultados. Minha aposta estava correta: com a venda da Maxitel para a Tim, eu não só mantive o meu emprego como fui promovida. Quando eu olho para trás, enxergo com muita clareza que a minha promoção não aconteceu porque eu era a funcionária com mais competências técnicas naquela equipe. Pelo contrário, eu tinha pouco tempo de headquarter. O que me fez crescer – naquele momento e ao longo de toda a minha trajetória profissional – foi o meu comportamento. A minha postura. Em vez de reclamar e fazer fofoca, eu trabalhei. Lembra quando eu disse, lá no começo deste capítulo, que gente feliz não enche o saco e que isso tem tudo a ver com sucesso profissional? Pois é. O comportamento é fundamental para a carreira de qualquer pessoa. Ter conhecimento e técnica é muito importante, claro, mas o comportamento é a chave de tudo.

Toda a minha passagem por Belo Horizonte foi muito valiosa para mim. Lá eu realizei os meus primeiros sonhos e conheci o pai da minha filha. Lá, também, eu entendi o que era sentir fome sem ter dinheiro para comer e aprendi a dar ainda mais valor ao que eu tinha. Eu não sabia exatamente aonde estava indo, mas sabia que aquelas experiências faziam parte da construção de um futuro melhor para mim. Fui do jantar com dinheiro contado no bandeirão da faculdade para os melhores restaurantes do país graças ao meu trabalho e à minha postura, ao meu comportamento diante da vida. Aliás, quando o assunto é comida, até hoje sou motivo de piada entre as minhas amigas. Uma delas, a Adrienne, diz que não divide entrada comigo em restaurante nenhum, porque eu como tudo sozinha em dois segundos. E aí eu sempre respondo: “Você já passou fome? Eu já! Agora eu como mesmo!” Falo sobre isso com muito bom humor, porque, apesar das marcas que essa fase me deixou, eu sou muito grata pelo caminho que trilhei. Ter sentido fome sem dinheiro para comer me fez dar muita importância à comida, que hoje é um dos meus maiores prazeres. Aliás, não só à comida, mas a tudo o que eu tenho de bom nessa vida. Porque tudo foi conquistado com muito trabalho e com muita vontade.

Às vezes alguém me diz: “Nossa, você chegou ao sucesso muito rápido!” Eu sempre me espanto quando ouço isso! Rápido? Foram vinte anos até chegar aqui. Vinte anos entre o começo com os meninos do Faixa Azul, a Maxitel, Sete Lagoas, Belo Horizonte e tantas outras coisas que ainda viriam e que fizeram de mim a mulher que eu sou hoje. Pensando bem, acho que essas pessoas estão certas: quando a gente é feliz, passa rápido mesmo.

LIÇÕES APRENDIDAS

Aproveite qualquer oportunidade para aprender e evoluir.

Não se atenha aos detalhes ruins, dê valor ao que há de bom na sua vida.

Gente feliz não enche o saco!

O funcionário otimista, com mindset progressivo, é o que mais cresce na empresa.

Sua carreira é seu patrimônio, lutar por ela é lutar por você.

Todo funcionário precisa se comportar como se a empresa fosse dele e pensar em maneiras de fazê-la prosperar.

É o comportamento que faz uma pessoa progredir ou não, muito mais que o seu conhecimento técnico.

As aparências enganam: dê valor aos “Shreks” da vida real e tome cuidado com os lobos em pele de cordeiro.

O medo da demissão paralisa as pessoas e prejudica seu desempenho no trabalho.

Basta ter medo de perder algo ou alguém para de fato perdê-lo.

4

**GENTE
QUE
TRABALHA,
SE DESTACA
E APARECE**

A Maxitel foi vendida para a Tim e eu acabei sendo promovida pela nova diretoria. De analista, passei a coordenadora de distribuição de recarga. Cargo maior, salário melhor, tudo ótimo. Mas tinha um detalhe: a nova vaga era para cuidar dos negócios no Centro-Oeste do Brasil. Adeus, Minas Gerais! Agora eu ia morar em Brasília, junto com meu então marido, que também havia recebido uma promoção.

No mercado de telecomunicações, a área chamada de Centro-Oeste abrange Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal, Rondônia, Acre e Tocantins. E foi aí que eu descobri que não conhecia nada do Brasil. Eu era uma menina do interior de Minas Gerais, que até então achava que o auge da carreira tinha sido chegar a Belo Horizonte. Não sabia a diferença entre Mato Grosso e Mato Grosso do Sul – e descobri, na prática, que um estado não tem nada a ver com o outro. De repente, me deparei com um Brasil gigantesco e plural, com culturas distintas que eu precisava desbravar. Que desafio!

Além disso, o mercado da recarga, naquela época, era controlado pelos homens, porque acreditava-se que eles eram os mais adequados para trabalhar num setor que envolvia alto risco. Era através de cartões que os clientes dos planos pré-pagos recarregavam seus telefones – ou seja, aqueles cartões eram como dinheiro, e as pessoas que os transportavam andavam escoltadas, às vezes até em carros-fortes. De vez em quando eu recebia um telefonema de um ou outro distribuidor de recargas, que me dizia: “Hoje mataram um motoboy meu.” Era uma área de atuação muito perigosa, que chamava a atenção de assaltantes. Eu era a única mulher a cuidar de recarga no Centro-Oeste e a minha presença sempre causava espanto nos homens com quem eu lidava. A frase que eu mais ouvia era: “Mas é você quem vai cuidar disso, menina?” Eles achavam que, dado o

perigo que cercava a atividade, só um homem poderia dar conta daquela coordenação. Mas eu não estava nem aí. Não tinha noção do perigo e nunca me deixei intimidar por ser mulher.

Uma lembrança divertida que eu tenho dessa época é a surpresa que um distribuidor chamado Miro, que era considerado o rei do Centro-Oeste, demonstrou ao ter uma reunião comigo e, em seguida, receber um e-mail meu. Na conversa, eu fui muito dura quanto a algumas questões que precisavam ser ajustadas no nosso fluxo de trabalho. Em seguida, enviei um e-mail detalhando tudo o que havíamos conversado, sempre de uma maneira firme e objetiva, solicitando mudanças. “Não era possível que aquela conversa e aquele e-mail tivessem partido de uma menina tão jovem, recém-chegada ao Centro-Oeste”, ele lembra. Era realmente muita audácia falar daquela maneira com o “dono” do lugar. Mas a surpresa dele foi positiva: apesar de jovem, eu demonstrava ter muito conhecimento do assunto. Anos depois, já amigos, Miro me confessou que ainda guardava aquele e-mail, com carinho. O susto veio porque ele reconheceu bravura e segurança nas palavras de alguém que, para ele, até então, era “só” uma menina. A partir daquele episódio, ele passou a me admirar e respeitar como profissional, até que nos tornamos grandes amigos.

Identifiquei essa surpresa no olhar de muitos outros homens com quem lidei quando cheguei à região. É claro que vários deles até desconfiaram da minha capacidade quando viram a lourinha chefiando a distribuição de recargas no Centro-Oeste. Mas eles logo viram que eu sabia o que estava fazendo. Foi com atitudes e com muito trabalho que eu venci o preconceito quando assumi a área. Não com palavras, gritos ou discursos.

Chegar a um lugar novo é sempre muito difícil. É preciso ir com cuidado e entender as regras do jogo. A gente não chega à casa de uma pessoa e vai entrando sem tocar a campainha, nem se senta no sofá sem ser convidada. O mesmo vale para quem vai trabalhar numa área nova, em cidades novas. É claro que uma boa recepção é muito valiosa, mas a gente não deve esperar que os outros nos recebam. Quem chega é que tem a responsabilidade de conquistar aquele espaço, aquelas pessoas, com muita paciência e sensibilidade para que ninguém se sinta invadido. Se você está na casa do outro, entenda a dinâmica do lugar e saiba se adaptar a ela. Foi o que eu tentei fazer em todos os lugares por onde passei. E olha que foram muitos!

Saber se adaptar tem a ver com tolerância. Afinal, tolerante é aquela pessoa que entende as diferenças e tem boa disposição para lidar com elas. A mudança para o Centro-Oeste foi o melhor exercício possível para a minha tolerância, que eu depois precisei empregar em vários outros momentos da minha vida. Foi assim em todas as cidades onde morei: eu me concentrei no que cada lugar poderia me dar de melhor e, quando vi, já era uma “local”, com um pouquinho de sotaque e tudo. Para isso, além de jogo de cintura, é preciso ter humildade. Afinal, querer que os donos da casa se adaptem a nós é muita arrogância! A humildade e a capacidade de tolerar foram os maiores aprendizados que essa experiência de viver um pouco em cada lugar me trouxe – além, é claro, dos amigos que eu fiz pelo Brasil e que me acompanham até hoje, parceiros nessa vida. Em todos os lugares por onde passei, fiz amizades maravilhosas. Gosto de brincar que eu tenho alguns amores em cada porto, porque as minhas andanças me deram grandes amigos. Nunca perdi o vínculo com as minhas amigas de Sete Lagoas – Betânia, Carolina, Stefânia, Gabriela, Jaísa –, que estão nas minhas raízes, mas todos os amigos que eu fiz nesses anos de viagens pelo Brasil são preciosos para mim. São parte da minha história.

Quando cheguei a Brasília, logo me adaptei ao estilo de vida da cidade. Em vez de me aprisionar na minha “mineirice” e me agarrar na chamada síndrome de Gabriela – “Eu nasci assim, eu cresci assim, eu sou mesmo assim, vou ser sempre assim” –, fui descobrir os hábitos dos moradores de Brasília, entender o que as pessoas de lá gostavam de fazer, para onde gostavam de ir. Descobri os bons restaurantes da cidade, os parques, os lagos. Seguiu o ritmo deles em tudo. Ou melhor, em quase tudo. Porque foi em Brasília que eu vi a comprovação do ditado que diz que o que vem fácil também vai fácil. Lá, fui a festas que me impressionaram pelo luxo, a extravagância, a ostentação. Tempos depois, alguns daqueles anfitriões foram presos ou citados pela Operação Lava Jato. E aí eu entendi o porquê daquele luxo todo: quando o dinheiro vem fácil, sem suor, a pessoa não tem pena de gastar, esbanja mesmo. A gente só dá valor àquilo que foi construído com o nosso trabalho. É claro que eu não estou falando de todas as pessoas de Brasília, mas de algumas figuras que conheci, que me chamaram atenção pelo excesso de pompa dos seus eventos, e que hoje os noticiários me mostram onde estão.

Eu morava em Brasília, onde ficava o escritório que era a sede do Centro-Oeste, mas atendia a todos os mercados da região. O aeroporto era como uma extensão da minha casa, de tanto que eu viajava. Às vezes, eu acordava em um quarto de hotel e pensava, ainda naquela confusão matinal: “Meu Deus, onde eu estou e o que eu vim fazer aqui?” Mas era uma delícia! Eu pude conhecer um Brasil profundo, fora do eixo do Sudeste, com uma diversidade encantadora de culturas, comidas, sotaques, cheiros, jeitos. Vi de perto os vários Brasis que existem dentro do Brasil, que a gente insiste em reduzir ao Rio de Janeiro e a São Paulo – o que é um desperdício num país de dimensões continentais como o nosso, tão rico.

Mergulhei de verdade em todas essas culturas, até porque, quando estamos negociando, é fundamental conhecer os costumes locais e entender como os hábitos culturais influenciam em comportamentos nos negócios. Um bom exemplo dessa necessidade foi o que me aconteceu anos depois, quando trabalhei em São Paulo. Conversei por quinze minutos com um executivo e ele já queria fechar o negócio, mas eu não tinha autonomia para isso. Ele se irritou e disse: “Da próxima vez, mande alguém que tenha poder para fechar negócio, para eu não perder meu tempo.” É outra cultura, outro ritmo. Se eu já sabia que eles são acelerados, por que fiz o paulistano perder tempo?

Na minha vivência no Centro-Oeste, adorei conhecer Goiás – aliás, eu dizia que os goianos eram iguais aos mineiros, com uma diferença: eles colocavam pequi na comida. Estão pertinho de Brasília, mas não têm nada a ver com os brasilienses, que são uma mistura do Brasil todo. No Mato Grosso, eu me sentia no Sul do Brasil, dada a semelhança das pessoas dali com os gaúchos. Acre e Tocantins foram dois estados que não corresponderam em nada à ideia que eu tinha: são completamente distintos entre si, cada um com suas particularidades.

Trabalhar viajando tem seu lado negativo: eu estava longe de casa boa parte do tempo e não conseguia estabelecer uma rotina. Mas a bagagem cultural que adquiri naquela época, as experiências que vivi, a chance de conhecer de verdade o meu país, tudo isso é impagável. Eu costumo dizer que, se você faz sempre as mesmas coisas, com as mesmas pessoas, seu cérebro enferruja. Conhecer gente nova e fazer atividades diferentes é algo que oxigena a mente, que nos obriga a estar sempre atentos. Eu aproveitei

demais aquela oportunidade, porque tinha consciência de que estava vivendo algo incrível. Comigo não tem essa de “eu era feliz e não sabia”; eu sempre soube que era feliz e sempre aproveitei a felicidade, em todos os momentos da minha vida, mesmo os que traziam consigo alguma dificuldade.

Mas o meu otimismo foi posto à prova quando cheguei ao Centro-Oeste. As pessoas me diziam: “Você acha que foi promovida? Engano seu: você foi exilada!” Eu estava acostumada a trabalhar no headquarter, a estar no centro das decisões, junto com os diretores, vendo e sendo vista. Com a venda da Maxitel para a Tim, o headquarter passou a ser no Rio de Janeiro. E os colegas de trabalho seguiam desabafando: “Aqui ninguém nos enxerga, os recursos não chegam. É aqui que eles exilam os diretores de quem não gostam! Ninguém vai ver você aqui, esquece.” Aquelas conversas poderiam ter sido um balde de água fria, acabando com a minha motivação. Aliás, eu percebia que os outros funcionários se sentiam desestimulados porque não eram vistos. Os recursos e atenções da empresa eram voltados para o Sudeste, o Sul e o Nordeste. Nós realmente éramos os últimos da fila. Mas eu não estava nem aí!

Gosto de dizer, de brincadeira, que todo mundo tem que ser “um pouquinho Romário”. Uma vez, vi uma entrevista em que ele disse que Deus bateu no ombro dele e disse: “Você é o cara.” Romário tem certeza de que foi um dos melhores jogadores de todos os tempos e isso basta. Ele tem autoestima, não precisa que ninguém lhe dê tapinha nas costas e faça elogios o tempo todo. Tenho certeza de que essa autoconfiança foi determinante para que ele tivesse sucesso na sua carreira. Para se ter uma ideia, antes da final da Copa do Mundo de 1994, ele só havia cobrado pênaltis três vezes na vida! Ele não estava na lista de batedores daquele jogo, nem havia treinado para isso. Mesmo assim, no dia da final, percebendo o nervosismo dos outros jogadores, pediu ao técnico Parreira que o colocasse na lista dos que cobrariam pênalti. Cobrou, fez o gol e o Brasil foi campeão do mundo. Alguém consegue fazer isso sem ter muita autoconfiança?

Como seria bom se todo funcionário tivesse esse espírito, soubesse das suas qualidades, confiasse em si, sem depender de elogios para isso. Cada membro de uma equipe tem que ser capaz de se avaliar, de saber quando está fazendo um bom trabalho. É claro que o chefe deve elogiar, mas nem

sempre isso vai ser possível. Um gestor muitas vezes tem dezenas de funcionários, muitas demandas, reuniões e projetos para administrar. É muito bacana e importante reconhecer o bom desempenho de um colaborador, mas é inviável fazer isso o tempo todo.

Eu tenho uma boa autoestima, assim como tenho tendência a sentir muita culpa. Fiz análise durante um bom tempo e aprendi que as pessoas que não têm sentimento de culpa não evoluem. Esse sentimento, desde que não paralise a pessoa, é importante. Eu mesma me julgo e me reprovo quando percebo que errei, e isso me causa uma dor enorme, mas me impede de repetir o erro. Eu também me valorizo, tenho consciência das minhas virtudes, me orgulho quando faço algo digno de nota. Essa autoconsciência é fundamental, porque nos traz independência. Uma pessoa autoconsciente não depende do olhar do outro para admitir um erro ou para se valorizar. Mas o que eu percebi nesses meus vinte anos de mundo corporativo é que as pessoas são muito carentes, precisam de aprovação externa.

Como eu não dependia muito da aprovação dos outros, trabalhava normalmente no Centro-Oeste. Queria provar que era boa para mim mesma, não para o presidente da empresa. Os pequenos elogios que eu recebia dos distribuidores com quem trabalhava já me deixavam muito feliz. Eu sabia que meu trabalho era bom, via os resultados, o aumento das vendas, e isso era suficiente para que eu me sentisse estimulada a continuar dando o melhor de mim.

Depois de alguns anos de trabalho no Centro-Oeste, meu marido, que também trabalhava na empresa, recebeu um convite irrecusável: ele foi escolhido para comandar a implementação técnica das Olimpíadas de Inverno de 2006, na cidade de Turim, na Itália. Ele não podia desperdiçar aquela oportunidade, que também seria ótima para mim. Mesmo sem ter um emprego na Itália, eu iria acompanhá-lo. Lá, poderia aprender italiano, conhecer outra cultura e viver a experiência de morar fora do país. Seria como tirar um período sabático. Não pensei duas vezes antes de pedir demissão para ir viver na Itália. Mas, para minha surpresa, assim que anunciei minha decisão, o presidente da empresa, Mario Cesar Araujo, disse ao RH que queria falar comigo. Não entendi nada. O Mario Cesar, lá do Rio de Janeiro, queria falar com a coordenadora de distribuição de recarga do Centro-Oeste? Para mim, ele era quase um astro. Eu achava que

ele nem sabia quem eu era. Fui para o Rio de Janeiro conversar com o Mario Cesar. Lá, ele me disse que tinha uma oportunidade para mim na Itália, que eu não precisava pedir demissão. Ou melhor, que ele não aceitava a minha demissão porque me achava importante para a empresa. Eu nem sabia falar italiano! “Não tem problema, você aprende”, ele disse.

Voltei para Brasília muito feliz com a notícia e contei para os meus colegas de trabalho sobre a conversa que tive com o presidente da empresa. Mostrei para eles, na prática, que as pessoas nos enxergam, sim, mesmo que não estejam o tempo todo nos dando tapinhas nas costas e fazendo elogios. Um bom gestor está sempre atento à sua equipe, sabe com quais colaboradores pode contar. Se eu tivesse me deixado levar pela carência e me abalado com a suposta falta de visibilidade que o Centro-Oeste me oferecia, talvez não tivesse me saído bem no meu trabalho e não conquistasse essa oportunidade na Itália.

Tenho certeza de que a maneira como meus pais me criaram, sem muito mimimi, me ajudou a ser assim, sem tanta carência afetiva. E isso é algo a que os pais precisam estar atentos: muitas vezes, com a melhor das intenções, os pais mimam demais os filhos, supervalorizam qualquer coisa que as crianças fazem, e criam adultos que dependem da aprovação do outro, movidos a elogios. Hoje, se você conversa com pais e mães, escuta sempre que seus filhos são sensacionais. Todo filho é especial, único, mais inteligente que a média. Aí essa criança cresce com uma visão inflada de si mesma, chega ao mercado de trabalho e vai encarar a vida real: descobre que não é especial, que não vai receber um elogio por dia, que não é insubstituível e que vai precisar ralar muito para ter sucesso profissional.

Quantas vezes você já ouviu um colega dizer que não vale a pena se esforçar no trabalho porque “ninguém lhe dá valor”? Mas o que é dar valor? É elogiar o tempo todo? Afinal, não é o chefe que tem que provar para o funcionário que está vendo tudo o que ele faz. O colaborador precisa confiar que o chefe está ali por algum motivo: porque conhece de gestão e sabe avaliar quem se empenha, quem enrola, quem faz corpo mole, quem opta sempre por fazer o mínimo esforço. As pessoas devem se automotivar, em vez de esperar que o estímulo venha de um superior. Seu chefe vai ter sempre mil coisas para fazer; não espere que ele passe o tempo todo olhando para você. Isso é egocentrismo. Faça sempre a sua

autoavaliação e ajuste seu comportamento a partir do que você perceber que deve mudar.

Todo funcionário deveria atentar para isso, e as empresas também. Eu vejo que as corporações gastam muito dinheiro com pesquisas para entender o comportamento dos clientes, mas se esquecem de cuidar do perfil dos seus colaboradores. Esse é um grande erro. Se é o colaborador quem chega diretamente ao cliente, o perfil dele precisa estar muito alinhado às demandas da empresa. Por isso é tão importante investir no comportamento dos funcionários. É muito comum que as empresas ofereçam treinamentos voltados à técnica, o que é ótimo, mas sem um bom investimento em mudanças comportamentais nada prospera. Ensinar a técnica sem se preocupar com o comportamento é um desperdício: as pessoas não vão saber como aplicar tudo aquilo que aprenderam e ainda vão se sentir frustradas com aquele potencial nas mãos.

Eu já vi pessoas sem graduação nenhuma, mas com atitude, se tornarem prósperas. Mas nunca vi uma pessoa graduada e qualificada se tornar próspera sem ter atitude. Não quero dizer com isso que o estudo é dispensável, de maneira alguma. Mas a minha experiência em gestão me provou, ao longo desses anos, que o comportamento é o alicerce de uma vida profissional bem-sucedida. Sem uma mentalidade progressiva, não adianta ter uma formação incrível. O meu caso, aliás, é prova de que o comportamento é valioso: a graduação que eu fiz, em Pedagogia, não foi a que eu sonhei, mas consegui me tornar uma executiva bem-sucedida através da minha postura, das minhas atitudes. A oportunidade de trabalhar na Itália surgiu porque eu agi, em vez de me esconder no Centro-Oeste. Todas as conquistas da minha vida profissional foram reflexo do meu comportamento, não do meu conhecimento técnico. E foram vinte anos de crescimento.

Quando falo sobre a minha carreira, às vezes alguém diz que eu deveria ter passado por mais empresas. Mas trabalhar por vinte anos na mesma empresa e ser sempre promovida, como aconteceu comigo, é muito difícil. É a mesma lógica de um relacionamento amoroso: uma relação longa exige muito cuidado e dedicação para que se renove sempre, já que não pode contar com o frescor da novidade. Ser feliz num relacionamento de vinte anos, seja num casamento ou numa empresa, requer muito mais empenho que ser feliz numa experiência nova, que é excitante por si só. Além disso,

a empresa em que eu comecei como vendedora de loja não é a mesma que eu deixei como diretora. Enquanto estive na empresa, passei pela gestão de seis presidentes – Massimo Tacchella, Mario Cesar Araujo, Luca Luciani, Andrea Mangoni, Rodrigo Abreu e Stefano De Angelis –, todos muito diferentes entre si. Seis homens brilhantes com os quais aprendi muito, com seus erros e acertos. Todos eles me promoveram. Sou grata aos seis.

Nesses vinte anos, foram muitas mudanças: de cargo, de cidade, de região e até de país. Mas uma coisa nunca mudou: minha mentalidade estava sempre voltada para o crescimento, a realização, a gratidão. Foi assim que eu cheguei até aqui. Você pode chegar também.

LIÇÕES APRENDIDAS

Se você está chegando, seja numa cidade, empresa ou área, entenda a dinâmica do lugar e saiba se adaptar a ela.

Conhecer gente nova e fazer atividades diferentes é algo que oxigena a mente, que nos obriga a estar sempre atentos.

Cada membro de uma equipe tem que ser capaz de se avaliar, de saber quando está fazendo um bom trabalho, sem depender de elogios.

As pessoas nos enxergam, sim, mesmo que não estejam o tempo todo nos dando tapinhas nas costas e fazendo elogios. Um bom gestor está sempre atento à sua equipe, sabe com quais colaboradores pode contar.

Muitas vezes, com a melhor das intenções, os pais mimam demais os filhos, supervalorizam qualquer coisa que as crianças fazem, e criam adultos que dependem da aprovação do outro, movidos a elogios.

Seu chefe vai ter sempre mil coisas para fazer; não espere que ele passe o tempo todo olhando para você. Isso é egocentrismo. Faça sempre a sua autoavaliação e ajuste seu comportamento a partir do que você perceber que deve mudar.

As corporações gastam muito dinheiro com pesquisas para entender o comportamento dos clientes, mas se esquecem de cuidar do perfil dos seus colaboradores.

Ensinar a técnica sem se preocupar com o comportamento é um desperdício: as pessoas não vão saber como aplicar tudo aquilo que aprenderam e ainda vão se sentir frustradas com aquele potencial nas mãos.

É preciso ver o invisível, enxergar além de cor, gênero, aparência, orientação sexual, religião, cultura. Diversidade é fundamental para a empresa que quer inovar, ter responsabilidade social e ganhar mais.

Inclusão é dar às pessoas as mesmas condições de competição e ganho, não julgue. Deixe que a pessoa diga não ao cargo, não a elimine achando que ela não dará conta do trabalho.

5

**GENTE
QUE
MUDA
GENTE**

Se Belo Horizonte foi um encantamento e o Centro-Oeste um desafio, imagine o que foi a Itália na vida desta mineirinha de Sete Lagoas? Sonho, fascínio, deslumbre... Eu poderia esgotar o dicionário e não conseguiria chegar a uma palavra adequada para descrever tudo o que vivi e senti durante os três anos em que morei naquele país. A Itália é linda. Disso todo mundo sabe, até mesmo quem nunca esteve lá. Mas, apesar de já ter visto o país em fotos, filmes e de sempre ter ouvido que a Itália estava entre os lugares mais bonitos do mundo, eu ainda me surpreendi com a beleza com que me deparei.

Depois de um breve período em Roma, onde tratamos de algumas burocracias para nos instalar no país, eu e meu marido partimos para a cidade onde de fato viveríamos: Turim, ou, como os italianos dizem, Torino. Que lugar! Situada no norte da Itália, a cidade foi a primeira capital do país, residência da família real italiana. Turim tem mais de 2 mil anos de história e essa herança fica muito clara: cada canto da cidade respira tradição, cultura e sofisticação. No centro, a maior parte das calçadas é coberta por arcos construídos há centenas de anos por um rei, para nunca ter que pegar chuva, neve ou sol forte. Os carros e lojas de hoje convivem com estruturas centenárias, que resistiram ao tempo e dão um charme ao centro urbano.

Nos primeiros seis meses, nós moramos num quarto de hotel. Não foi exatamente a experiência mais confortável do mundo ter a minha casa resumida a um quarto, mas eu nem ligava. Eu estava na Itália, vivendo um sonho! Além da festa de debutante que as minhas amigas tiveram e eu não pude ter, também quis muito fazer um intercâmbio quando completei 18 anos, mas na época meus pais não puderam me proporcionar isso. Agora

eu tinha, finalmente, a minha oportunidade de morar fora – e a trabalho, o que tornava tudo mais interessante.

O primeiro desafio do meu trabalho na Itália foi o mais básico: aprender a falar italiano. Naquela época, nem inglês eu falava. Mas como eu poderia trabalhar sem conseguir me comunicar com as pessoas? O começo foi muito difícil: cheguei ao escritório sem saber nada além dos clássicos “bom dia”, “obrigada”, “desculpe”. Não conseguia mandar um e-mail sequer! Precisei aprender rápido, mas tive muito suporte para isso. Todos os dias, eu tinha quatro horas de aulas com um professor pago pela empresa. Além disso, aprendi com a melhor das professoras: a prática! Eu praticava o italiano o tempo todo, ouvindo os meus colegas de trabalho, a televisão, tendo que me virar para me comunicar nas lojas, no mercado, na padaria. Quando a necessidade vem, a gente se vira. E foi uma delícia aprender aquele idioma, um dos mais lindos do mundo. Amo a língua italiana, tão musical, tão expressiva.

Essa experiência deixou ainda mais evidente a importância de estudar línguas desde cedo, quando possível. Meus pais não puderam investir num curso de idiomas para mim e perdi várias oportunidades de emprego por não saber falar inglês. Isso é tão ou mais importante que ter uma boa graduação no currículo. Tenho certeza de que teria sido mais fácil aprender italiano se eu já soubesse inglês ou espanhol: depois que a gente aprende uma língua, é muito mais fácil aprender outras. Os pais que têm condições de investir em cursos de idiomas para seus filhos devem fazê-lo sem pensar duas vezes. Aprender uma língua ainda na infância é muito mais fácil: a criança está ali com um cérebro novinho em folha, doido para absorver conhecimento. Já na idade adulta, a gente precisa ralar muito para assimilar tudo. Falo por experiência própria: minha cabeça chegava a arder! Demorei três meses para falar bem o italiano e seis para escrever bem. Foi rápido, mas difícil.

Mas até mesmo um desafio complexo como aprender a falar italiano em três meses era suavizado quando eu saía de casa e me deparava com a paisagem linda de Turim. Aqui no Brasil, as quatro estações do ano não são muito bem definidas. No Rio, onde eu moro atualmente, faz calor o ano inteiro e, quando chove ou esfria um pouquinho, os cariocas já tiram do armário seus cachecóis, botas e casacos, aproveitando a rara oportunidade de usá-los. Em Turim era muito diferente. No caminho para

o trabalho, eu passava todos os dias pela mesma estrada, cuja aparência mudava completamente a cada época do ano. De meados de dezembro até meados de março é inverno e eu via as montanhas bem branquinhas, cobertas de neve, lindas. Faz frio de verdade, com temperaturas abaixo de 0°C. Nessa época do ano, os programas preferidos dos italianos são os restaurantes e museus, lugares bem quentinhos, além das montanhas, onde se pode esquiar. Depois vem a primavera, deixando o caminho bem verde e repleto de flores. É uma das épocas em que Turim fica mais linda: com as temperaturas mais amenas, as ruas estão sempre cheias de gente. Em junho chega o verão! Uma delícia: a estrada é iluminada pelos raios de sol e os dias são quentes e longos, o anoitecer acontece por volta das 22 horas. É a época das atividades ao ar livre e das escapadas para Cinque Terre, região que é um tesouro da Itália, com suas casinhas coloridas espalhadas sobre as rochas, à beira do mar Lígure. No outono, a partir de setembro, as folhas das árvores caem, se espalhando e colorindo Turim em tons que vão do amarelo ao vermelho. Os dias vão ficando mais curtos e a temperatura começa a cair. O ciclo se completa em dezembro, quando novamente o inverno chega. Era como viver em quatro cidades diferentes ao longo do ano: as roupas, os lugares frequentados, a comida, tudo mudava de acordo com a estação. Isso me encantava.

Tão fascinante quanto viver as quatro estações e as suas influências nos hábitos de vida dos italianos era ver de perto a história e a cultura daquele país, que têm grande impacto no mundo inteiro. O Velho Mundo tem muita história. Quando estive em Roma, conheci o Coliseu, o Fórum Romano, o Palatino e me senti no berço da civilização ocidental. Em meio às ruínas, minha imaginação fluía e eu me perdia pensando em tudo o que já aconteceu ali. O sítio arqueológico da antiga cidade de Pompeia, que foi destruída por uma erupção do vulcão Vesúvio no ano 79, permite que a gente se imagine vivendo nos tempos da Roma Antiga. Isso era o que mais me impressionava nos italianos: o cuidado com a preservação da sua história. E como sou apaixonada por história, eu me sentia num paraíso.

Para quem gosta de moda e arquitetura, a Itália também é um lugar perfeito. Ainda não era o meu caso: até então, eu era uma menina muito básica. Foi lá que aprendi a admirar arquitetura e a me expressar através da moda. Bem perto de Turim estava Milão, a capital mundial da moda, e lá eu entendi que se vestir bem não quer dizer, necessariamente, usar

roupas caras, de grife. Moda é uma forma de expressão. Por isso é que não podemos jamais dizer como as pessoas devem se vestir: as roupas traduzem a essência das pessoas, são um recado que elas dão ao mundo. Uma roupa pode transmitir sensualidade, informalidade, elegância, sofisticação, alegria e até tristeza. Pode chocar, divertir, seduzir. Eu nunca tinha pensado na moda como uma maneira de me posicionar e adorei essa descoberta.

Mas a maior e mais fascinante descoberta que fiz na Itália foi a culinária. Cheguei até lá sem saber cozinhar e, para dizer a verdade, sem saber comer. Eu sempre fui gulosa, mas comia muito mal: fast-food, comida processada, qualquer coisa que me enchesse a barriga. Na Itália, meus hábitos alimentares se transformaram completamente, porque eu vi a relação cuidadosa e afetiva que os italianos têm com os alimentos. As refeições são preparadas com muito amor. Cada prato é como uma peça de artesanato: feita a mão, com carinho. Eles fazem o próprio azeite, o vinho, o molho de tomate, a massa, e isso torna o ato de comer muito mais prazeroso, porque é uma comida feita para ser apreciada, degustada. A culinária italiana é uma das mais aclamadas do mundo porque eles amam a sua comida. É impossível comer na cantina de uma *mamma* e não gostar daquela massa, que foi feita com tanto amor. Essa experiência ressignificou a minha relação com a comida. Para os italianos, a comida congelada, pasteurizada e processada é uma afronta à culinária, e eu hoje sinto o mesmo. Quando tenho vontade de comer um hambúrguer, procuro um que seja feito com carne de verdade, bem temperada, com bons ingredientes – não por ser uma pessoa “fresca”, mas porque valorizo o que é artesanal, natural, feito sem agrotóxicos e aditivos químicos. Graças a Deus tenho a possibilidade de buscar os bons ingredientes e dou muito valor a isso.

A culinária é uma parte muito forte da cultura de um lugar, e na Itália isso fica ainda mais evidente. Lá, as pessoas me chamavam para comer na casa delas e cozinham para mim. Eu tentava retribuir e as convidava para visitar a minha casa, mas, como não sabia preparar nada, pedia uma pizza. Meus amigos italianos não entendiam aquilo e diziam que queriam provar a minha comida. Um deles insistia para que eu fizesse uma “fajolada”. De tanto que eles pediram, resolvi arriscar. Liguei para a minha mãe, pedi instruções para preparar uma boa feijoada, encontrei os

ingredientes necessários e fui para a cozinha. As pessoas não acreditam quando eu conto que a primeira vez que preparei uma feijoada foi na Itália! Foi lá que eu tomei gosto por cozinhar. Não costumo fazer isso no dia a dia, mas, quando dou o ar da graça na cozinha, faço com muito prazer. Vou à feira, ao hortifrúti, abro um bom vinho e me distraio enquanto preparo a comida. Meu enteado diz que o melhor macarrão do mundo é o da “tia Erika”. Minha filha sempre me pede para cozinhar massa. Eles veem o capricho com que eu faço, o prazer que cozinhar me dá, e esse amor se reflete na comida. Uma refeição que é feita com amor não preenche apenas o estômago, mas alimenta a alma.

O italiano, quando cozinha, aproveita tudo o que é possível dos ingredientes. Eles têm horror a desperdício, e essa foi outra lição que eu trouxe comigo. Lá existe uma consciência muito maior do que a que temos no Brasil em relação ao meio ambiente e à necessidade de economizar. No início, estranhei um pouco, porque estava acostumada aos banhos longos que a gente toma por aqui, às vezes duas, três vezes por dia. Lá isso é impossível: quem toma banhos muito demorados pode receber uma advertência no hotel em que se hospeda ou no condomínio onde mora. Luzes acesas à toa também geram reclamações dos vizinhos. Existe um senso de coletividade, um entendimento de que os recursos naturais são de todos e de que é responsabilidade de todos cuidar e preservar.

O Velho Mundo me ensinou todas essas coisas e me encantou por diversas vezes, mas isso não me fez desenvolver o chamado “complexo de vira-lata” e achar que a Europa é melhor que a nossa América Latina em tudo. Nós também temos muito o que ensinar a eles. Na Itália eu percebi como o moralismo e o preconceito são arraigados na cultura do europeu, muito mais do que na do brasileiro. As pessoas julgam muito umas às outras pela maneira como se vestem, falam, se comportam. É claro que isso também existe aqui no Brasil, mas eu fiquei surpresa quando percebi como eles são “caretas”. Além disso, aqui, a miscigenação contribuiu para uma convivência um pouco mais harmônica entre as raças, embora o racismo ainda seja cruel no nosso país. Lá, a segregação é ainda mais forte, com racismo escancarado e um machismo inacreditável. O Velho Mundo tem, sim, muito a nos ensinar – cultura, história, preservação das raízes, consciência ambiental, culinária –, mas também pode aprender demais

conosco. Com o nosso frescor, o nosso jeito novo, jovem e diferente de pensar. O Novo e o Velho Mundo podem se completar.

Eu sentia muita falta desse jeito brasileiro, mas o pior mesmo era a saudade da minha família. Foi muito difícil estar longe dos meus pais e dos meus irmãos, por quem eu sou completamente apaixonada. É até curioso, porque já fazia um bom tempo que eu não morava com eles, mas, enquanto vivia em Belo Horizonte e em Brasília, eu sabia que poderia pegar um avião para visitá-los sempre que desse vontade. Na Itália não havia essa possibilidade – e saber disso me deixava aflita. Além disso, eu queria que eles vivessem pelo menos um pouquinho do que eu estava vivendo, que conhecessem os lugares maravilhosos que eu conheci. Eu estava encantada com aquela experiência, mas me sentia triste quando pensava que a minha família não estava aproveitando nada daquilo junto comigo. De certa forma, sentia até alguma culpa. Por isso, juntei dinheiro e consegui custear a viagem para que meus pais e meus irmãos passassem dez dias comigo na Europa.

Foi uma aventura! Aquela era a primeira viagem internacional da vida deles e temia que eles se perdessem ou que algo desse errado, mas tudo correu bem. Nós nos encontramos em Roma e depois seguimos para Paris. Meus irmãos estavam encantados com tudo o que viam, animadíssimos. Já os meus pais... bem, este é um ponto interessante. Observando os meus pais, especialmente o meu pai, durante essa viagem, pude perceber que nem sempre o nosso sonho é também o sonho do outro – e que é preciso respeitar isso. Nem todo mundo tem as mesmas aspirações e se encanta com as mesmas coisas. Eu mostrava os pontos turísticos de Roma e Paris com os olhos brilhando e meu pai dava sempre a mesma resposta: “Lindo, filha.” Sem muita empolgação. Aos poucos, fui entendendo o que acontecia: ele estava doido para voltar para a casa dele! O que fascina meu pai é o trabalho dele, a casa dele, a cidadezinha em que vive, a rotina em família. Ele foi me visitar na Europa por amor a mim, para matar as saudades e me deixar feliz com a sua presença, mas estar ali não era maravilhoso para ele como eu achei que seria. Lá, ele não conseguia se comunicar, não conhecia ninguém e precisava de ajuda para coisas triviais como fazer um pedido a um garçom. Aquela dependência estava acabando com ele, um homem tão acostumado a mandar e a dominar o ambiente. Depender da filha e do genro era irritante demais para ele.

Depois de dez dias de viagem, chegava o dia da partida dos meus pais e irmãos. O voo deles saíria do aeroporto de Paris. Dizem que o bom mineiro não perde o trem, e meu pai não foge à regra: desde cedo, já estava inquieto, apressando a família para ir logo ao aeroporto. Meu marido dizia que não era preciso ter pressa, já que ainda faltava muito tempo até a hora do embarque. Quando chegamos ao aeroporto, uma surpresa: o terminal de onde o voo saíria havia mudado. Como o aeroporto de Paris é enorme, não conseguimos chegar ao novo terminal a tempo. Eles perderam o voo. A funcionária da companhia aérea explicou que, como estávamos em agosto, altíssima temporada, todos os voos próximos àquele estavam lotados. Só havia vaga para os cinco embarcarem dali a cinco dias. Meu pai surtou. Passar mais cinco dias na Europa, para ele, seria um suplício.

Mas aquela foi a melhor coisa que nos aconteceu. Mandeí meus irmãos para a maravilhosa Cinque Terre e fui com meus pais para a minha casa, em Turim. Meu pai amou. Lá em casa, além de poder assistir a canais em português, ele se sentia muito mais à vontade e sabia que podia voltar a comandar: escolhia o que queria comer, fazia os próprios horários e não dependia mais do genro para nada. Ia à padaria, fazia compras e conversava com todo mundo nas lojas, mesmo sem saber falar italiano. Foi a melhor semana da viagem para ele. O que o incomodava, até então, não era estar fora do seu país, mas o fato de não poder mandar e dominar. Isso me fez pensar em como as crenças são limitantes: por estar fora da sua zona de conforto (e comando!), meu pai não conseguiu se deixar encantar pela Torre Eiffel, o Coliseu e todas as belezas de Paris e Roma. Já em Turim, sentindo-se confortável, ele aproveitou muito.

Quando finalmente deixei meus pais e irmãos no aeroporto para que voltassem ao Brasil, chorei muito. Sabia que só os veria de novo dali a um ano e meio. Esta é uma das maiores dificuldades que uma pessoa que mora longe do seu país enfrenta: a saudade dos que ficam na terra natal. Além da família, os amigos fazem muita falta. Eu, que sempre vivi cercada pelos meus, me senti muito sozinha no começo da minha experiência na Itália. Para mim, amigo é a melhor coisa do mundo. Cada um agrega à sua maneira e não existe ciúme – aliás, eu costumo dizer, de brincadeira, que se existir ciúme numa relação de amizade, tem alguma coisa errada. Amigo é para ser livre, para divertir, trocar ideia, fazer companhia, dar força. Na Itália, fiz poucos amigos. Até tentei me aproximar e criar vínculos com

várias pessoas, mas a barreira cultural dificultou esse processo. Fiz poucos mas bons amigos: a Marcella me ensinou a cozinhar, a fazer molho de tomate e me explicou muito sobre a cultura italiana; já o Stefano me recebeu de braços abertos em sua casa, além de ter sido o responsável pelo meu despertar para a culinária, com os seus insistentes pedidos para provar a “fajolada”. Meus amigos italianos são pessoas a quem sou muito grata, porque eles ajudaram a tornar muito mais leve esse meu período de adaptação à vida no Velho Mundo.

Por falar em adaptação, precisei adequar à minha nova realidade um hábito essencial para mim: a prática de esportes. Eu sou uma mulher hiperativa, “elétrica”, e sinto que preciso canalizar a minha energia. Os esportes me ajudam demais nisso, inclusive no trabalho. Afinal, se antes a palavra-chave para o sucesso era adaptação, hoje o termo é inovação. Uma empresa que perde tempo tentando convencer um funcionário a se adaptar não entendeu ainda os novos tempos. Adaptar-se é o mínimo. O objetivo de qualquer colaborador, hoje, deve ser inovar, adiantar o próximo passo. Acontece que, para pensar em ideias novas, o cérebro precisa estar oxigenado, relaxado. Manter hobbies é fundamental para isso. As pessoas que só pensam em trabalho não rendem tanto quanto poderiam, porque o cérebro se cansa. Geralmente, essas são as pessoas que passam o dia todo na correria, surtando com o excesso de trabalho e reclamando que ainda nem conseguiram ler todos os seus e-mails. Isso não é prova de bom desempenho; no máximo, prova que aquele colaborador não está sabendo gerir bem o seu tempo. Relaxar é indispensável para inovar. Para isso, tem gente que medita, que lê, que vai ao cinema, que pula de paraquedas. Eu corro. Tenho todos os meus insights durante as minhas corridas, com o vento batendo no rosto e a endorfina circulando pelo corpo.

Em Turim, achei que não conseguiria correr durante o inverno. Faz frio demais e eu nunca me imaginei correndo na neve. Passei a ir à academia, mas nunca gostei daquilo de verdade. Além disso, havia pouquíssimas italianas na academia – em geral, os homens de lá cuidam muito mais da aparência do que as mulheres. Até que eu descobri um parque. Que maravilha! A paisagem era a mais linda possível e a sensação, indescritível. O lugar ficava coberto de neve e tinha um lago congelado. Era tão frio que eu precisava usar uma proteção para a boca e o nariz. Eu, que pensava que correr no frio era ruim, achei a experiência deliciosa.

Descobri ainda que as baixas temperaturas são aliadas, que ajudam o corpo a perder calor, melhorando o desempenho na corrida. Aprendi também a esquiar, que é muito divertido. Ou seja, quando eu me abri para explorar as possibilidades, encontrei um mundo novo à minha disposição. Adaptei os meus hábitos à minha nova realidade e fui muito feliz. Por isso é que eu sempre digo que é importante gostar do que se tem “para hoje”. Imagina se eu tivesse me limitado a ficar em casa, reclamando que no frio não dá para correr? Teria perdido um prazer enorme.

Aliás, acho que, se eu não tivesse me aberto para praticar atividades ao ar livre na montanha, teria entrado em depressão. Eu sou uma pessoa muito solar: estou sempre bronzeada, amo sentir os raios de sol no meu corpo. Em Turim, durante boa parte do ano, simplesmente não tem sol. No começo, eu me sentia triste, desanimada, até que liguei uma coisa à outra e percebi que o motivo da minha tristeza era biológico: meu corpo sentia falta da vitamina D que a exposição ao sol proporciona. Os turineses têm um conselho perfeito para resolver isso: “Vá para a montanha.” Todo fim de semana, eu viajava para as montanhas nos arredores de Turim para pegar sol. Aquilo mudou completamente o meu ânimo: eu me sentia motivada, energizada, feliz e, por que não dizer, um pouquinho mais perto do meu país, sempre tão ensolarado. Sabe aquela música que diz “Pra onde tenha sol, é pra lá que eu vou”? Poderia ter sido feita para mim.

Sentir saudades do sol pode ser uma boa metáfora para resumir a experiência de uma brasileira que se muda para uma cidade europeia. Afinal, nós, brasileiros, damos muito valor ao sol. Durante um bom tempo, foi difícil lidar com a dureza e a franqueza que os italianos demonstram em alguns momentos. Eu precisei aprender a me relacionar. Enquanto aqui as pessoas se abraçam, se beijam e são capazes de contar detalhes íntimos das suas vidas para estranhos numa fila de supermercado, lá as relações são marcadas por muita formalidade e qualquer gesto mais despojado pode ser entendido como falta de respeito ou intromissão. Como eu sou muito comunicativa e expansiva, frequentemente era mal interpretada pelos homens, que achavam que a minha simpatia era um sinal verde para as suas cantadas. Recebi muitas, até que passei a tratá-los com mais distanciamento, para evitar constrangimentos.

As relações entre as pessoas no trabalho também são muito diferentes das que eu vivia no Brasil. Por aqui, de maneira geral, há poucas barreiras

entre o chefe e seus funcionários: os canais de comunicação costumam ser abertos e as pessoas se falam de modo coloquial, sem grandes formalidades. Lá, as relações são muito hierarquizadas: o cargo que uma pessoa ocupa faz toda a diferença na forma como ela é tratada no trabalho. Por outro lado, eles são bem mais verdadeiros e até explosivos ao expressar suas opiniões. Uma discussão entre italianos no trabalho pode envolver gritos, xingamentos e muitos palavrões – mas, cinco minutos depois, os dois colegas que discutiram se sentam para tomar um café juntos como se nada tivesse acontecido. No Brasil isso é impensável: aqui, as pessoas evitam as discussões a todo custo, mas falam mal umas das outras pelas costas. Quando comecei a trabalhar no escritório da empresa em Turim, eu me assustei diversas vezes com os debates acalorados que presenciei e não soube reagir na primeira vez que um colega de trabalho se exaltou comigo. Com o tempo, eu me acostumei e passei até a gostar disso. Prefiro essa impulsividade dos italianos ao cinismo que vejo em muitos brasileiros. Lá, eu não desconfiava de ninguém, porque sabia que as pessoas eram sempre sinceras comigo e me diziam “na lata” o que pensavam de mim. É muito melhor trabalhar assim.

É claro que eu precisei conquistar os meus colegas de trabalho. Se já foi assim quando trabalhei no Centro-Oeste, no meu próprio país, imagine na Europa! Enfrentei muito preconceito e desconfiança. As mulheres italianas são as *mammas*, as donas da situação. Elas enxergavam a sensualidade da mulher brasileira como algo negativo, viam como uma ameaça. No início, aquilo me incomodava muito e eu entrava em conflito com elas. Depois, baixei minha bola, entendi que estava no país delas e resolvi agir com inteligência, não com impulsividade. Apresentei a cultura brasileira às italianas, que ficaram maravilhadas. Falei sobre os cuidados da mulher brasileira com a aparência: fazer as unhas, cuidar de si, passar perfume, usar lingerie bonitas. Mostrei a nossa sensualidade por uma perspectiva positiva: ser sensual não é um problema, não é errado. “Sexo é uma coisa boa, prazerosa, não um pecado. Vá até onde a imaginação a levar e não se sinta culpada por isso!” Eu dizia isso a elas e recebia de volta olhares admirados, de quem descobre algo interessante. Na hora do almoço, todas iam atrás de mim para conversar, queriam saber se eu tinha algum segredo, me pediam dicas. Eu dizia para elas ousarem, se permitirem, para que os maridos não as vissem apenas como mães dos seus filhos, mas

como as mulheres lindas que elas eram. No fim das contas, aquelas mulheres, que no início me receberam ressabiadas, agora me faziam encomendas de calcinhas brasileiras, que a minha mãe comprava e enviava pelos Correios. Elas deixaram de me ver como uma mulher vulgar. Mudaram de opinião sobre mim e sobre si mesmas – e eu fiquei feliz por ter colaborado para que elas se sentissem mais livres.

Com os homens, foi ainda mais difícil. Sofri muito preconceito. Em alguns lugares, assim que me viam, os homens batucavam e me pediam para sambar, mesmo que a ocasião não fosse nada festiva. Mulher brasileira, para alguns deles, era sinônimo de samba e prostituição. Aquilo me chateava muito, mas, depois de um tempo, passei a responder com elegância. Sempre que me pediam para sambar, eu dizia que, infelizmente, não sabia, mas que adoraria aprender, que achava linda aquela dança, tanto quanto a dança espanhola, o tango argentino ou a dança do ventre. Quando eu dizia que samba é uma arte, mostrava que aquela provocação não me machucava, nem me ofendia. Pelo contrário: percebi que era um absurdo mesmo não saber sambar e passei a treinar, sozinha, em casa, até aprender. Depois que aprendi, fazia questão de sambar em todas as festas, com muito orgulho do meu país.

Ouvi muitos absurdos. Uma vez, para me provocar, um italiano disse que o Brasil tinha “inventado” as travestis. Eu respondi que não sabia dessa informação, mas que achava ótimo, porque as pessoas deveriam mesmo ter o direito de fazer o que bem entendessem com os seus corpos. Eu respondia com inteligência à ignorância e isso os deixava desconcertados. Afinal, é disso que se trata o preconceito, na maioria das vezes: ignorância. É evidente que existe uma minoria que realmente é má. São aqueles que agridem homossexuais nas ruas, torcedores que xingam jogadores negros em estádios de futebol, homens que batem em mulheres, enfim, pessoas que agem como animais selvagens. Com essas, devemos ser implacáveis: a única solução é a cadeia, não existe diálogo. Mas essa é uma parcela muito pequena das pessoas. A maioria é ignorante, tem limitações de entendimento. Com essas pessoas, é possível dialogar. O problema é que, quando tratamos os dois casos da mesma maneira, privilegiamos aquela minoria que é de fato cruel, já que igualamos os dois comportamentos. Se nos recusamos a dialogar com aqueles que só

precisam de mais informações, de uma conversa franca e esclarecedora, perdemos grandes oportunidades, porque são esses os que podem mudar.

Preconceito é algo muito enraizado na nossa sociedade, e na Itália não é diferente. Mas, com delicadeza, eu consegui mostrar àquelas pessoas que os seus preconceitos eram fruto de ignorância, e isso provocou mudanças na mentalidade delas. Por isso é que eu tenho certeza de que o caminho é o diálogo, sempre, e não a guerra. Eu mesma já fui preconceituosa. Hoje tento me policiar para não praticar nenhuma forma de preconceito. Vivemos em um mundo cheio de julgamentos e crenças, todos precisamos ter consciência de que temos algum preconceito, mas devemos lutar para que isso acabe. Quando se trata de crimes como racismo, assédio moral, sexual, homofobia, temos que ter coragem e denunciá-los. Com bandidos, é preciso ser implacável!

Hoje eu sou frequentemente julgada pela minha aparência. Gosto de me vestir de maneira despojada, muito feminina, e às vezes sou criticada por isso. Dou palestras em empresas e sei que as pessoas esperam que eu use roupas mais formais. Já escutei até mesmo que ninguém daria atenção ao que digo se eu não me vestisse “como uma executiva”. A minha resposta para isso é muito simples: vou continuar me vestindo do jeito que eu quiser, os outros que evoluam. Mudar a minha maneira de me vestir seria como assinar embaixo e dizer aos preconceituosos que eles venceram. Eu sei que existem pessoas que sofrem preconceito de maneira muito mais grave, hostil e até ameaçadora, mas dei esse exemplo simples para dizer que é assim que eu acredito que vencemos o preconceito: seguindo como somos e mostrando aos ignorantes que os errados são eles.

Eu acredito que é possível tornar o mundo menos preconceituoso, mas isso só vai acontecer se as pessoas aprenderem a se colocar no lugar das outras e a conversar. O que muda as pessoas não é a guerra, é a educação. Essa deve ser a nossa prioridade. Com os verdadeiros intolerantes – os que agredem, xingam e ofendem –, aí, sim, devemos ser intolerantes também. Com os demais, diálogo. Eu entendo que é muito cansativo e até mesmo irritante ter que “educar” pessoas adultas, precisar dizer coisas óbvias, que elas já deveriam saber, mas isso é muito mais eficaz que brigar. A inteligência deve ser a nossa maior aliada nessa hora. Do contrário, a vida vira uma disputa em que as pessoas só querem ter razão e não se escutam mais. Na Itália, eu vi na prática que é, sim, possível transformar o

pensamento de pessoas preconceituosas. Eu ganhei o respeito de todos os meus colegas de trabalho através do diálogo e da inteligência. Essas foram grandes lições que eu trouxe na minha bagagem: o exercício da tolerância e a fé de que pessoas podem mudar pessoas.

Quando eu soube que iria morar na Itália, pensei logo nas três maiores vantagens que essa experiência me traria: dinheiro, conhecimento técnico e o aprendizado do idioma italiano. De fato, eu aprendi bastante. Como a oportunidade de trabalhar em Turim, a princípio, havia sido oferecida somente ao meu marido, eu não tinha uma função definida na empresa quando cheguei lá. Mas dei muita sorte: o diretor da regional de Turim era um homem de RH, muito voltado ao desenvolvimento das pessoas. Ele me levava a todas as reuniões e eventos e me fez circular por todas as áreas do negócio: vendas, suporte, marketing, tudo. Foi assim, aliás, que eu conheci um homem chamado Luca Luciani, que seria muito importante para a minha vida profissional alguns anos depois. Aprendi tudo sobre o negócio das telecomunicações naquele período, que valeu como uma graduação.

Mas eu estava enganada na avaliação que fiz quando saí do Brasil. O melhor da experiência de viver na Itália estava longe de ser o dinheiro, o conhecimento técnico e o idioma. Como eu tinha interesse genuíno nas pessoas com quem convivia e na oportunidade que me foi dada, eu trouxe muito mais que isso – trouxe experiências, memórias, laços. Na Itália, pude apreciar a riqueza da história, a grandeza dos monumentos, a beleza da natureza e a delícia da comida. Morar fora do país e precisar me adaptar a diversas situações fez meu mindset evoluir muito. A culinária, a história, o preconceito, tudo isso me fez crescer em habilidades comportamentais, que, como eu sempre digo, valem muito mais que a técnica. Afinal, o que eu aprendi lá sobre o mercado das telecomunicações já não vale mais: a internet chegou e os smartphones mudaram todo o cenário. O idioma italiano eu pratico muito pouco, já que são raras as oportunidades. E o dinheiro que eu ganhei já não me pertence mais há muito tempo!

O que ficou comigo foi o que eu vivi. Aprendi a me adaptar, a vencer preconceitos, a me relacionar e a ter ideias novas. As mudanças na rotina e a necessidade de adaptação nos tornam mais inteligentes. Tudo o que passei na Itália me transformou numa Erika muito maior, mais madura e preparada – não em relação à técnica, mas ao comportamento. No mundo atual, o conhecimento técnico tem data de validade: tudo muda o tempo

todo, e o que era verdade hoje amanhã já não vale mais. Por isso, é fundamental aprender habilidades comportamentais: estas ficam para sempre e nos ajudam a reaprender a técnica quantas vezes forem necessárias. Ainda bem que, além de me ater aos detalhes do funcionamento das telecomunicações na Itália, eu também me abri a novas experiências, conheci gente, me encantei pelas oportunidades e aproveitei tudo o que me foi oferecido – porque foram essas as experiências que eu trouxe na bagagem e que me ajudaram a ser a mulher que sou hoje. Você já deve ter ouvido que o que a gente leva da vida é a vida que a gente leva. Não sei quem foi que disse isso, mas, a julgar pelos meus três anos em Turim, eu apostaria que foi um italiano.

LIÇÕES APRENDIDAS

Invista em idiomas, se possível, desde muito cedo. Crianças aprendem com muito mais facilidade que os adultos, e isso faz toda a diferença no futuro profissional.

No trabalho, adaptar-se é o mínimo. O objetivo de qualquer colaborador, hoje, deve ser inovar.

Relaxar é indispensável para inovar. Workaholics rendem menos do que poderiam porque estão sempre exaustos.

Quando você se abre para novas possibilidades, encontra um mundo novo à sua disposição.

Aprenda a gostar do que “tem para hoje”: adapte seus hábitos à sua realidade.

Combata o preconceito com inteligência e diálogo, não com guerra.

Brincadeira só é legal quando os dois estão rindo. Denuncie qualquer preconceito criminal, peça ajuda, crie coragem.

Pare de apontar o mimimi dos outros e olhe para o seu, cada um sabe onde está sua dor.

Quer aumentar seus ganhos? Dar mais resultado? Inovar? Inclua, diversifique: a unanimidade é burra!

6

**GENTE
QUE
DEIXA
UM
LEGADO**

Depois de três maravilhosos anos na Itália, eu recebi uma proposta para voltar ao Brasil. O Márcio, que havia sido meu chefe em Minas, me convidou para montar uma área de *trade marketing** na empresa. Essa área ainda não existia e o Márcio me convidava para capitanear o movimento.

É claro que tive medo. Tudo que é novo gera insegurança e ansiedade, mas nesse caso era ainda mais difícil, porque eu não entendia nada de *trade marketing*. Eu dominava a área de vendas, mas de *trade*, que é um assunto muito específico, eu sabia pouco. Achei que aquele desafio não era para mim e fiz o que quase todo mundo faz quando sente insegurança: desdenhei. Eu dizia: “Não sou *marqueteira*. Meu negócio é lidar com os números, com pragmatismo, não é viajar na maionese.” Atitude típica de quem não se sente capaz de cumprir uma tarefa! Para mim, parecia melhor desdenhar daquela oferta do que aceitar a minha incapacidade – e esse é um belo exemplo de como o mindset pode ser limitante. Hoje, vejo que o ideal não seria nem desdenhar, nem aceitar a minha suposta incapacidade, mas apostar que eu tinha condições de aprender tudo sobre aquela área. A gente pode aprender qualquer coisa, desde que não tenha medo nem preguiça, porque é preciso estudar muito.

Foi o que eu fiz: resolvi topar aquele desafio. Comprei vários livros e procurei as empresas que são referência em *trade marketing* no Brasil para entender o funcionamento dessa atividade. Estudei a fundo a atuação da Coca-Cola, da Ambev e da Souza Cruz, por exemplo, nos pontos de venda, e aquilo me inspirou muito. Na época, havia uma disputa interna: ainda não estava decidido se o setor de *trade marketing* da companhia seria comandado pela área de vendas, à qual eu pertencia, ou pela área de marketing. Eu me lembro que meu chefe me incentivava dizendo: “Nós vamos ganhar essa disputa! Eu trouxe você da Itália porque é competitiva,

não perde uma!” A responsabilidade era enorme e eu precisei ser autodidata, mas deu tudo certo. Vencemos a disputa e o *trade* passou a ser comandado pela equipe de vendas, sob a minha gestão.

Cuidávamos de todos os pontos de venda, da comunicação com os nossos parceiros e funcionários, além de realizar treinamentos e eventos para fortalecer a nossa atuação. Aquela era uma área muito interessante, que abriu para mim um enorme leque de possibilidades e me trouxe muito conhecimento. Aprender uma atividade nova é bom demais: é o que nos mantém jovens. Chega a ser curioso pensar que, a princípio, eu quis rejeitar a proposta que me proporcionou tanto crescimento. Ainda bem que percebi a tempo que o meu cérebro estava me boicotando e pude mudar a minha postura, o meu comportamento diante daquele desafio. Por isso é tão importante estar sempre atento ao mindset. Assumir o *trade marketing* me deu a possibilidade de voltar ao Brasil. Eu precisei vir um pouco antes do meu marido, porque o convite surgiu enquanto os Jogos Olímpicos de Inverno ainda aconteciam em Turim, em 2006. Ele cuidava da parte técnica das Olimpíadas e só pôde voltar ao Brasil quando o evento terminou.

O meu retorno não poderia ter sido mais emocionante. Eu fui direto para o Rio de Janeiro e posso dizer que a cidade me recebeu não só com os braços abertos do Cristo Redentor, mas com uma festa de boas-vindas espetacular. Era fevereiro de 2006 e a praia de Copacabana reuniu mais de 1 milhão de pessoas para assistir a um show dos Rolling Stones. Um megaevento, bem no dia da minha chegada. Eu fui ao show com uma grande amiga, a Maria Betânia, e uma prima. Quando vi aquela praia lotada, todas aquelas pessoas em harmonia, sem confusão alguma, e o Mick Jagger em cima do palco cantando, dançando e pulando com toda a energia, como se fosse um garoto de 15 anos... eu chorei demais. Era inspirador ver o Mick Jagger: eu sentia que queria ser apaixonada pelo que fazia do mesmo jeito que ele era. Mas o motivo maior da minha emoção foi voltar ao meu país e ver que, novamente, eu fazia parte daquela multidão de apaixonados. Uma festa como aquela não ocorreria em nenhum outro lugar do mundo: as autoridades nem permitem, por medo da aglomeração. Ali eu tive a certeza de que Deus é brasileiro.

Fui morar no Rio de Janeiro pela primeira vez. Era uma delícia! Eu morava na Barra da Tijuca, de frente para o mar, e passei a ter hábitos ainda mais saudáveis. Corria todos os dias respirando aquele ar gostoso e

depois tomava uma água de coco admirando o mar. Agradecia a Deus diariamente pela qualidade de vida que eu tinha. E foi com essa alegria, entendendo que eu vivia um momento muito especial da minha vida, que, assim que o meu marido voltou ao Brasil, eu decidi que estava pronta para ser mãe. Foi aí que eu vivi a pior derrota de toda a minha história: engravidei e, poucos meses depois, sofri um aborto espontâneo, perdi o meu bebê. Não conheço um sofrimento maior do que o que eu experimentei naquela época. Eu recebi muito apoio da minha família, mas fiquei realmente triste quando o médico disse que eu demoraria a engravidar novamente, porque levaria tempo até que meu útero se recuperasse da curetagem que havia sido feita.

Para minha surpresa, um mês e meio depois dessa conversa com o médico, eu estava grávida outra vez. E quem “descobriu” foi meu chefe! Nós rodávamos o Brasil com a equipe de *trade marketing* e eu comecei a vomitar muito nas viagens. Ele desconfiou de que eu estivesse grávida, mas eu achava que era impossível, afinal, o médico havia dito que ainda ia demorar até que isso acontecesse outra vez. Mas, de tanto que ele insistiu, resolvi fazer um teste. Resultado: positivo! Eu já estava com três meses de gestação – o que foi ótimo, porque esse período inicial é o mais delicado, de maior risco, e passei por ele sem nenhuma ansiedade. Se eu soubesse antes, certamente teria me preocupado muito.

Eu sou muito intensa e dedicada a tudo que faço, e é claro que com a gravidez não foi diferente. Para mergulhar no universo da maternidade, procurei a Stephanie, uma francesa que mora em Copacabana e dá aulas para gestantes e pais. Ela me orientou a respeito do parto, da amamentação, dos cuidados com o umbigo do recém-nascido e me ensinou até a dar banho, quando o bebê nascesse. A filosofia da Stephanie é muito interessante, porque ela ensina os pais a serem de fato pais, cuidadosos com seus filhos, e fala sobre a necessidade de criar, desde cedo, uma simbiose com a criança. Pesquisei muito, li vários livros sobre o assunto e decidi que queria que a Maria Eduarda, minha filha, nascesse de parto normal. A Stephanie dizia: “O parto é o maior espetáculo da natureza, não perca a chance de viver isso.” Eu não poderia concordar mais! No parto normal, é a mulher, com a sua força, o seu poder e o seu amor, quem tira o seu filho de dentro de si. Não é um médico, fazendo um corte na barriga da grávida enquanto ela está anestesiada, sem participar

de nada. É evidente que a cesariana pode salvar vidas, tanto de mães quanto de bebês, e em alguns casos ela é essencial. Porém, trata-se de uma cirurgia, que traz riscos e não deve ser usada a menos quando necessário – ou se for da vontade da mãe, que é livre para fazer o que quiser com seu corpo.

O que se vê hoje, no Brasil, é uma indústria da cesárea: 55,5% dos bebês nascem por cesariana, número muito acima do recomendado pela Organização Mundial da Saúde, que é de 15%. Mas a Stephanie me explicou que, quando o bebê passa pela vagina da mãe, é como se ele recebesse uma série de vacinas naturais, com anticorpos que o protegem. É um bem enorme que a mãe faz ao filho, assim como a amamentação, que também garante todos os nutrientes de que o neném precisa. Por isso procurei o dr. Luiz Fernando, defensor do parto normal, e segui todas as suas recomendações. Fiz ginástica, me alimentei bem e pus na cabeça que eu iria parir. Eu queria tirar a minha filha de dentro de mim. Se eu pudesse dar um conselho às mulheres, diria para buscarem parir seus filhos naturalmente, de maneira humanizada, porque a sensação é maravilhosa.

A gravidez me trouxe uma energia impressionante: eu tinha muita fome, alegria e vontade de realizar, produzir. Trabalhei até o último dia da minha gestação! Eu me lembro que viajei para Foz do Iguaçu para realizar uma convenção de vendas, com nove meses de gravidez. Naquela época as companhias aéreas não pediam laudo médico: era a mulher quem assinava um termo declarando que estava apta a viajar e informando há quantos meses estava grávida. Eu não precisava ter ido, mas fiz questão de estar presente na convenção. Ao final do evento, o Álvaro, meu chefe, me fez uma linda homenagem, agradecendo minha dedicação e dizendo que havia uma ambulância lá fora me esperando, caso a Maria Eduarda resolvesse nascer.

Depois da convenção, voltei ao Rio e fui surpreendida com um “chá de fraldas”, que os colegas fizeram para mim. Fui para casa e, de madrugada, acordei achando que tinha feito xixi na cama. Meu marido estranhou e entendemos que a bolsa havia estourado. Fomos para a maternidade, onde vivi a dor do parto por seis horas. É a dor mais bela e humana que já experimentei, a mais visceral. Foi a maior sensação de poder da minha vida: eu coloquei uma pessoa no mundo. Isso é muito poderoso e lindo. Minha filha nasceu ao som de Marisa Monte, de um CD com músicas que

eu cantava para ela durante a gestação. Quando a segurei nos braços, senti um amor inexplicável, uma sensação deliciosa: eu me sentia forte, poderosa e entendi, de uma vez por todas, que aquela história de sexo frágil é balela. Nós, mulheres, somos uma força da natureza.

Nos primeiros dois meses de vida da Duda, eu e meu marido cuidamos dela sozinhos. Era o pai quem dava banho e dividia comigo todas as obrigações. Ele foi a todos os cursos comigo durante a gravidez, sabia fazer tudo o que era preciso e foi sempre muito participativo, nunca se omitiu. Isso faz uma diferença enorme na vida de uma mãe. Até hoje eu vejo que muitas pessoas usam o termo “ajudar” para se referir ao envolvimento dos homens nos cuidados com os filhos. Não existe ajuda: se o filho é dos dois, a responsabilidade também deve ser. Felizmente, nunca precisei pedir que o pai da Duda cuidasse dela, porque ele sabia das suas obrigações e, mais que isso, queria fazer parte da vida da filha. Com isso, eu pude ser uma mãe feliz e, quando voltei a trabalhar, pude me dedicar à minha carreira, já que a carga não estava inteiramente sobre mim. Deve ser terrível ter que pedir, explicar e cobrar do pai do seu filho que ele cuide da criança. Infelizmente, essa ainda é a realidade de muitas mulheres, por conta do desleixo, da falta de sensibilidade e do machismo de alguns homens. As pessoas esperam que as mães estejam sempre sorrindo, satisfeitas, mas não percebem a enorme carga que há sobre elas. Mães não deixam de amar seus filhos porque estão sobrecarregadas, mas podem deixar de ser felizes. E isso, muitas vezes, impede o progresso das mulheres no mercado de trabalho: a paternidade não altera quase nada na rotina dos homens, enquanto a maternidade acaba por prejudicar o desempenho profissional de mulheres que cuidam praticamente sozinhas de seus filhos. A sociedade exige que as mulheres cuidem de seus filhos como se não trabalhassem, e que trabalhem como se não tivessem filhos. Mas há países que lutam para mudar isso: na Suécia, por exemplo, os homens são incentivados pelo governo a se envolver com a criação dos filhos. Os casais recebem 480 dias de licença a partir do nascimento da criança e podem decidir de que maneira se dividirão nessa empreitada. Aquele que optar por ficar em casa nos primeiros 390 dias recebe 80% do salário do casal. Iniciativas como essa ajudam a despertar a consciência de que um filho é responsabilidade do pai e da mãe, igualmente, e de que a mulher deve ter

os mesmos direitos e as mesmas oportunidades que o homem de se desenvolver profissionalmente.

Todos os cuidados que tive com o parto, a amamentação e os primeiros meses de vida se refletiram na relação que tenho com a minha filha até hoje. Ela tem 11 anos e nós somos grandes amigas. Conforme o tempo passa, a tarefa de educar vai se tornando mais desafiadora. No início, ensinamos as crianças a andar, falar e se adaptar ao mundo. Agora, com a chegada da pré-adolescência, o desafio é garantir que ela seja uma pessoa do bem. Se antigamente as crianças eram influenciadas apenas pela família, pela escola, pela TV e pelos amigos, hoje o raio de influência sobre elas se expandiu e superou as fronteiras. Nossos filhos recebem informações e opiniões do mundo inteiro: podem pesquisar sobre qualquer assunto na internet e descobrir o que um youtuber do Japão pensa a respeito daquele tema. Não existe mais um “mundinho” da criança, mas um mundo gigantesco, repleto de estímulos, pronto para influenciá-la. Enquanto a publicidade, a internet e a TV podem passar um dia inteiro com uma criança, nós, pais, em geral, temos apenas algumas horas. Por isso, essas horas precisam ser especiais: é preciso que os pais se interessem de verdade pelos seus filhos, queiram ouvir o que eles têm a dizer e compartilhem também o que viveram.

Muitas vezes os pais querem saber tudo sobre a vida dos filhos, mas não abrem nada sobre a própria vida para as crianças. Toda relação é uma via de mão dupla e, para funcionar, precisa haver reciprocidade. Se os pais apostam numa relação de hierarquia, em que eles só mandam e os filhos só obedecem, dificilmente um vínculo mais forte, de confiança e afeto, se estabelece de verdade. É evidente que eu exijo respeito da minha filha, mas quero muito mais que isso: quero a sua amizade, a sua confiança, o seu interesse em estar comigo. E isso só se conquista com diálogo e presença. Hoje, eu e o pai da Maria Eduarda somos divorciados, mas, para ela, somos simplesmente pai e mãe. Jamais falaremos mal um do outro e sempre chegamos a um acordo no que diz respeito às decisões e tarefas que envolvem a educação e o crescimento dela. Essa harmonia entre nós é fundamental para que ela, que é o nosso bem maior, se sinta segura e amparada.

Quando a minha filha tinha 4 meses, recebi um telefonema de um colega dizendo que o Mario Cesar, o presidente que me mandou para a

Itália mesmo sem eu falar italiano, havia saído da empresa. A fofoca que corria entre os funcionários era a de que o novo presidente era “um italiano que quer mandar todo mundo embora”. Meus colegas diziam que eu deveria voltar a trabalhar logo; caso contrário, não haveria mais vaga para mim quando eu retornasse à empresa. Esse episódio me fez refletir, mais uma vez, sobre a influência do medo no comportamento das pessoas. Assustadas com a possibilidade de mudanças no ambiente de trabalho, algumas pessoas passam a fazer fofoca, especulações e até mesmo a criar histórias. Há quem diga que “onde há fumaça, há fogo”. Eu discordo. As pessoas inventam, fantasiam e fazem uma mentira parecer verdade. As *fake news* estão aí para comprovar isso.

Acreditando na mentira que me contaram, eu liguei para o RH e disse que não poderia voltar a trabalhar naquele momento, porque ainda tinha algum tempo de licença-maternidade e precisava cuidar da minha filha. A resposta que ouvi me deixou desconcertada: “Mas quem pediu para você voltar?” Não havia nada daquilo que me disseram. Eu não precisava voltar: minha vaga continuaria ali. Àquela altura, eu já estava ficando com raiva da empresa, achando que precisaria antecipar o meu retorno.

A chave dessa questão está na maneira como lidei com o episódio. Em casos assim, muitas pessoas teriam voltado a trabalhar, sem sequer consultar a empresa, mas o fariam com raiva, falando mal do RH, do chefe e de toda a organização. Isso não é justo. É preciso ter firmeza e coerência. Como eu não queria voltar, fui firme, confiei no meu taco e falei com sinceridade com o RH. Em qualquer situação profissional, eu me adapto e inovo sem problema algum. Pode mudar o presidente, a estratégia, a maneira de trabalhar, a cidade, o país, tudo bem, eu me adapto. Mas existem valores que são inegociáveis. Cada um precisa descobrir quais são os seus valores inegociáveis para sustentá-los, com coragem para mantê-los intocados.

Não seria justo se eu retornasse ao trabalho enquanto a minha filha ainda precisava de mim ao lado dela integralmente, violando um princípio que para mim era inegociável, e ficasse no escritório boicotando a empresa, falando mal de tudo e todos. Todo funcionário precisa entender isso: ou você está num emprego porque aceitou o que lhe foi pedido, mesmo que não concorde totalmente, ou você pede demissão e vai buscar algo que o faça feliz, sendo honesto com você e com o seu empregador. O que

acontece é que, muitas vezes, as pessoas são inseguras, têm medo de não conseguir outro emprego, e se mantêm onde estão, mas reclamando de tudo.

Felizmente, eu tomei a atitude de conversar com o RH e só voltei a trabalhar na data que havia sido estipulada. Quando cheguei, descobri que o novo presidente, o tal italiano de quem tinham me falado, era ninguém menos que Luca Luciani, que eu havia conhecido na Itália, na época em que ia a todas as reuniões com meu antigo chefe. Agora ele era o presidente da empresa no Brasil. Nos negócios, o ditado que diz que o mundo dá muitas voltas é ainda mais certo. As coisas mudam o tempo todo. Por isso é tão importante tomar cuidado com a nossa postura. Como teria sido essa minha fase, recém-chegada da licença-maternidade, se eu não tivesse me saído bem na Itália, ou se eu tivesse deixado no Luca Luciani uma má impressão a meu respeito? Eu jamais poderia imaginar que aquele homem que conheci na Itália um dia seria presidente da empresa no Brasil, mas foi isso que aconteceu – e para mim foi ótimo. É por conta de situações como essa que devemos ter atenção à maneira como lidamos com nossos subordinados e pares – um dia, eles podem se tornar nossos chefes. Não se deve pisar em ninguém, nem puxar o tapete, nem cultivar inimizades gratuitas. Trate bem as pessoas, seja cordial e solícito, trabalhe bem em equipe. Como eu já disse neste livro, se não o fizer por amor às pessoas, faça-o por inteligência, pela sua carreira. Um dia, um ex-colega de trabalho ou até mesmo um subordinado pode se tornar seu chefe. Isso pode ser péssimo para você, mas também pode ser maravilhoso – tudo depende da relação que você cultivou com aquela pessoa.

Luca conheceu meu verdadeiro trabalho aqui no Brasil. Na Itália, não tivemos a oportunidade de trabalhar juntos. Luca viu em mim algo diferente. Ele enxergou em mim coisas que nem eu mesma enxergava. Viu coisas que nenhum outro chefe viu. Costumo dizer que existe uma Erika antes de Luca e depois de Luca. Ele disse que, por eu ser tão boa, iria me promover a diretora de vendas da regional de São Paulo. Eu nem acreditei. São Paulo era a maior regional da empresa, com o maior faturamento. Aquilo era muito importante. O próprio Luca sempre dizia: “Não se ganha o jogo sem São Paulo.” Eu tinha noção da responsabilidade que aquele cargo representava, além de ser uma promoção incrível: de coordenadora, eu passaria a diretora.

As expectativas do Luca eram altas: ele queria que a regional de São Paulo saísse do terceiro lugar no ranking das operadoras, em número de clientes, e passasse a ocupar a primeira posição. Além do peso da responsabilidade, eu tinha uma questão importante: morávamos no Rio e eu não queria ter um casamento a distância, ainda mais com uma filha pequena. Luca resolveu a questão: propôs ao meu marido a direção da área de TI em São Paulo. Ele começava a me deixar sem saída. Eu não senti medo: senti pavor. Sabia que, se algo desse errado em São Paulo, minha carreira seria muito prejudicada, porque lá estão os maiores *headhunters* do país. Assustada, disse ao Luca que eu não era tudo aquilo que ele dizia, que não estava à altura do cargo. Mas ele me convenceu, me fez acreditar em mim, e passei a achar que era mesmo muito boa. Por isso é importante ter um líder que acredita e incentiva seus subordinados: se você empodera um funcionário, ele passa a ter autoestima elevada, acredita em si e faz de tudo para corresponder às suas expectativas. Além do Luca, meus colegas me apoiaram muito. Eu me lembro que o Roger, diretor de marketing, disse: “Vai sem medo, nós vamos lhe dar todo o apoio e você vai arrebentar.” Com o apoio do chefe e dos colegas, eu não pude dizer não.

E lá fui eu para mais um desafio – mais uma cidade, mais uma mudança, mais um recomeço. Mas dessa vez era especial: eu me sentia forte como nunca, porque levava comigo o maior e melhor projeto que realizei em toda a minha vida: a minha filha.

LIÇÕES APRENDIDAS

Diante de um desafio, não desdenhe nem aceite a sua suposta incapacidade. Você pode aprender qualquer coisa, desde que não tenha medo nem preguiça, porque é preciso estudar muito.

Toda relação é uma via de mão dupla e, para funcionar, precisa haver reciprocidade.

Assustadas com a possibilidade de mudanças no ambiente de trabalho, algumas pessoas passam a fazer fofoca, especulações e até mesmo a criar histórias. Resista a isso.

Existem valores que são inegociáveis. Cada um precisa descobrir quais são os seus valores inegociáveis para sustentá-los, com coragem para mantê-los intocados.

Seja coerente. Ou você está num emprego porque aceitou o que lhe foi pedido, mesmo que não concorde totalmente, ou você pede demissão e vai buscar algo que o faça feliz, sendo honesto com você e com o seu empregador.

O mundo dá voltas. Isso te preocupa ou te deixa feliz?

O líder deve acreditar e incentivar seus subordinados: se você empodera um funcionário, ele passa a ter autoestima elevada, acredita em si e faz de tudo para corresponder às suas expectativas.

Sexo frágil é balela. Nós, mulheres, somos uma força da natureza.

É preciso fugir de tarefas em casa para conseguir competir com os homens de forma igual no mercado de trabalho.

Nota

* É a estratégia de ação para atrair o consumidor no ponto de venda. Quando você vai ao supermercado e vê gôndolas chamando atenção para um detergente, ou uma equipe de promotores oferecendo a degustação de um iogurte, aquilo foi pensado pela equipe de *trade marketing* dos fabricantes e negociado com o distribuidor, que é o supermercado. O *trade marketing* estuda possíveis ações promocionais, preços, concorrência, resultados, enfim, tudo que envolve o incremento das vendas, para investir em ações nos pontos de venda.

7

**GENTE
QUE SABE
QUE
NINGUÉM
FAZ
NADA
SOZINHO**

Decidida a enfrentar o maior desafio da minha carreira, desembarquei em São Paulo. Ah, São Paulo! Como eu amei viver nessa cidade, que me ensinou muito. São Paulo tem uma vida cultural maravilhosa: eu levava a minha filha a peças de teatro, aquários, museus, parques. Quando morava na Itália e via todas aquelas atividades culturais, eu me perguntava se em algum lugar do Brasil poderia haver algo daquele tipo. Fui encontrar a resposta em São Paulo. Foi lá que eu entendi que o Brasil também pode ser cosmopolita, reunindo gente de todos os estilos, todas as culturas, sem deixar nada a dever às maiores capitais do mundo. A gastronomia é um ponto alto: a pizza de São Paulo é maravilhosa, tão boa quanto as que eu experimentei na Itália. E a comida japonesa? Incomparável! Aquela é uma cidade multicultural, com bairros de imigrantes de diversos lugares do planeta, que deixam sua marca e fazem da “terra da garoa” a cidade mais plural e diversa do país.

A fase paulistana foi uma época especialmente gostosa, marcada pelos primeiros anos de vida da minha filha, o início da nossa convivência em família. Vivíamos apenas eu, meu marido, a Duda e o nosso cachorro, Zeca. Nessa época, realizei o “sonho da casa própria”. Compramos um apartamento, que eu decorei do meu jeito, como sempre quis. Apartamento próprio não é exatamente um investimento, mas um luxo, e eu pude provar esse gostinho naquela época.

Quando cheguei a São Paulo eu já havia trabalhado muito, passado por várias cidades e equipes diferentes, mas hoje posso dizer que foi lá que eu aprendi a trabalhar de verdade e vivi o ápice da minha vida profissional. É uma cidade que faz valer a máxima de que “tempo é dinheiro”: as pessoas são objetivas, pragmáticas, focadas, não perdem tempo com o que não importa. No início, eu me assustava com a rapidez das reuniões: o assunto

fluía, as pessoas logo chegavam às suas conclusões e fechavam ou não os negócios. Aliás, em São Paulo eu vi negociações muito justas, o jogo do “ganha-ganha”, porque as pessoas sabiam que uma transação em que um lado leva muitas vantagens e o outro só perde não pode se sustentar por muito tempo. Lá, o jogo é para gente grande – e isso me fez crescer.

Eu cheguei à cidade para viver o desafio proposto pelo Luca Luciani, então presidente da Tim. Luca acreditava mais em mim do que eu mesma. Ele tinha a certeza de que eu seria capaz de reverter a situação da empresa no estado de São Paulo, que é o mais rico do país, a mola propulsora dos nossos negócios. Como eu disse no capítulo anterior, Luca tinha uma máxima: “Não se ganha o jogo sem São Paulo.” A empresa poderia até prosperar em todos os estados do Brasil, mas, se fracassasse em São Paulo, o jogo estava perdido. E, naquele momento, nós estávamos perdendo em São Paulo. Luca me convidou, então, para comandar a diretoria regional de vendas e mudar esse quadro. A missão era difícilíssima: vencer a rejeição que a empresa sofria e deixar o terceiro lugar no ranking das operadoras para ocupar a liderança no mercado de telefonia.

A estratégia da empresa era baseada na inclusão social. Havia uma parcela enorme de brasileiros que não podiam pagar as contas mensais dos planos pós-pagos e, com isso, o telefone celular se tornava inacessível para essas pessoas. A grande sacada que a companhia teve foi investir nessas pessoas. Em vez de disputar com as outras operadoras no universo da telefonia pós-paga, apostamos em conquistar as classes C, D e E com o pré-pago. Muitos diziam que a empresa corria o risco de ser vendida porque não oferecia o serviço de telefonia fixa. A esses, Luca respondia que nós cresceríamos justamente por isso: nossa tarifa no pré-pago seria tão baixa, que os clientes deixariam o fixo de lado para aderir ao celular. E foi exatamente o que aconteceu.

É comum ter muitos ídolos na vida, pessoas que a gente admira de longe, cujas histórias conhecemos pelos livros, pela TV. Steve Jobs, por exemplo, é um gênio admirado no mundo inteiro por sua trajetória. Mas eu tive a oportunidade de conhecer um gênio de perto. Luca Luciani era um homem de muita inteligência, um executivo brilhante e absolutamente carismático – quando subia ao palco para falar à empresa, todos se encantavam. Eu o tinha como um modelo: era um homem bonito, que praticava todos os esportes, tinha uma família linda e ainda era um grande

executivo. Sou muito grata a todos os chefes que tive, porque contribuíram muito para o meu crescimento, mas a minha relação com o Luca era de profunda admiração. Sabe quando a gente olha para alguém e pensa “Quando eu crescer, quero ser igual a ele”? Era assim que eu me sentia em relação ao Luca. A presença dele foi revolucionária na minha vida, porque eu vi que uma pessoa pode ser extremamente bem-sucedida em sua vida profissional sem abdicar da felicidade e dos prazeres da vida pessoal. Além disso, ele acreditou demais em mim e me deu a oportunidade de realizar o maior feito da minha carreira.

A regional de São Paulo conquistava 4 milhões de novos clientes por ano quando eu assumi a diretoria de vendas daquela regional. O objetivo era chegar a 10 milhões por ano, ultrapassando as maiores operadoras. Parecia impossível. Mas era essa a meta, e foi para isso que eu passei a trabalhar. Passei a crer que seria possível chegar lá, não só por conta do incentivo do Luca Luciani, mas porque eu percebi que tinha o apoio dos meus pares, de toda a empresa. Isso faz toda a diferença. No que diz respeito ao comportamento, existem três passos fundamentais para qualquer gestor: engajar a equipe, ter o suporte do chefe e trabalhar em parceria com seus pares. Foi o que eu fiz.

Tive grandes parceiros, como o Roger Solé, que era diretor de marketing e topava todas as minhas “maluquices”. Patrocinamos eventos em Campos do Jordão e criamos a *liberty hour*, que consistia em fechar determinados bares e dar uma hora de cerveja grátis para os frequentadores, “na conta da empresa”, para cativar as pessoas em momentos de descontração, fazê-las olhar para a empresa e despertar o interesse em saber mais sobre os nossos serviços. As ações foram um sucesso, e só aconteceram porque o Roger embarcou nas minhas ideias. Foi ele quem propôs retirar a taxa de adesão do pré-pago para incrementar as vendas e nos deixar mais próximos do nosso objetivo. Eu não fiz nada sozinha, contei com o apoio de muita gente, que jogou junto, como fazem os jogadores dos melhores times. Meu marido, que era diretor de TI, também teve um papel fundamental no crescimento daquela regional. Afinal, um sistema eficiente é importantíssimo para a retenção do cliente, que pode acabar desistindo de uma compra se tiver que esperar quarenta minutos para que o sistema da loja volte a funcionar. A melhoria no

desempenho do sistema teve um impacto significativo no aumento das vendas.

A parceria da equipe de Recursos Humanos também foi essencial. Para alcançar uma meta agressiva como aquela, eu precisava de um time formado por pessoas muito engajadas. Aquele momento era o *all-in* da minha carreira: tudo ou nada. Se eu fracassasse em São Paulo – um lugar que vive sob os holofotes do mercado por ser onde estão as maiores empresas do país e a maioria dos *headhunters* –, minha carreira estaria acabada. Por outro lado, se fosse bem-sucedida, sairia dali projetada para o Brasil inteiro. Eu precisava fazer o paulista passar a gostar da empresa, além de levá-la à liderança do ranking. Esse objetivo era uma loucura. E, para realizar essa loucura, eu precisava de loucos como eu. Conversei com a Mari, gerente de RH, e ela entendeu que eu precisava muito mais de atitude do que de técnica. Eu queria gente engajada, comprometida, que acreditasse que aquilo era possível. Gente que estivesse a fim de sonhar e conquistar.

Era a hora de pensar muito mais no comportamento dos novos contratados do que na sua formação acadêmica. O mesmo valia para os funcionários que já estavam na empresa: precisávamos garantir que todos entrassem na mesma *vibe*. Junto com a Mari, fiz um esforço enorme para engajar as pessoas. Nós promovemos vários encontros e chamamos Bernardinho, técnico de vôlei, para palestrar para a equipe. Muita gente entendeu a necessidade de focar naquele objetivo, se engajou, mudou o comportamento e passou a desejar a liderança. Essas pessoas continuaram no time. Com as outras – aquelas que claramente não queriam se esforçar, que listavam motivos pelos quais não conseguiríamos chegar lá –, nós conversamos honestamente e dissemos que não havia como continuarem. Seria ruim para todos os envolvidos: para a empresa, que naquele momento precisava de gente motivada como nunca, e para aqueles funcionários, que sentiriam a cobrança dos chefes e estariam infelizes correndo atrás de um objetivo no qual não acreditavam. Trouxemos muita gente nova. Gente que veio do Nordeste, de Minas, do Rio, gente que deixou a família em outro estado para buscar esse sonho conosco em São Paulo. Quando falo sobre isso, não posso me esquecer do Rodrigo e do Bruno, duas pessoas maravilhosas, que contribuíram muito com o sucesso dessa empreitada. Eles foram meus pares, ainda na época da Maxitel,

depois foram meus subordinados por um tempo, até que deixaram a empresa para trabalhar em uma concorrente. Quando eu assumi a regional de São Paulo, sabia que precisava de “gente grande” e logo me lembrei deles. O Bruno estava em Goiás e o Rodrigo, em Brasília. Tirei os dois das suas casas para que se juntassem à minha equipe. Quando chegou à regional de São Paulo, o Rodrigo tinha um salário maior que o meu. Eu não me importava com o fato de um subordinado ganhar mais que eu, porque precisava de qualidade e estava disposta a pagar por isso, independentemente de quanto eu ganhava. Queria gente capaz de me ajudar a realizar aquele sonho e a entregar o resultado que eu havia prometido à empresa. O dinheiro acaba se tornando muito pequeno quando se tem um sonho. Eu sabia que precisava de gente boa, de gente melhor que eu, na minha equipe. E como ele e o Bruno me ajudaram! Pouco tempo depois, eu ganhava muito mais, graças à colaboração de pessoas como eles.

Naquela época, o Corinthians estava no Japão para disputar a final da Copa do Mundo de Clubes e eu vi na TV uma reportagem que mostrava torcedores que haviam feito loucuras para assistir ao jogo no estádio. Um tinha vendido a própria casa, outro tinha se endividado, outro tinha se separado da esposa porque ela não aceitava aquela viagem. Aquilo era um propósito para eles. Eu pensei: “Preciso de loucos assim, capazes de tudo por um sonho. Quero um bando de loucos no meu time.” A torcida do Corinthians foi minha inspiração para construir uma equipe que passou a ser conhecida na empresa como “bando de loucos”. Nosso hino era assim: “Aqui tem um bando de loucos / loucos por Tim São Paulo / Para aqueles que acham que é pouco / Eu vivo por Tim São Paulo / Vamos, vamos, Tim São Paulo / Vamos, 10 milhões / Vamos liderar”. Esse passou a ser o nosso mantra, que cantávamos a cada reunião, com muita energia, de um jeito muito apaixonado. As pessoas estavam em transe, com a certeza de que conseguiríamos chegar à liderança.

Até hoje, muitos gestores não entendem o poder do engajamento e por isso não promovem ações para engajar suas equipes. É um grande erro, porque qualquer ser humano, quando motivado, tem um desempenho melhor. A equipe é parte essencial de qualquer conquista – sem ela, não se chega a lugar algum. Por isso, uma das principais missões de um líder é engajar o time, garantindo que todos entendam qual é o sonho e passem a

sonhar juntos. Cada colaborador deve ter o sonho da equipe como o *seu* sonho.

A minha equipe na regional de São Paulo foi extraordinária. Eles se dedicaram demais, se doaram como eu nunca tinha visto ninguém se doar antes. Nós trabalhávamos muito, mas éramos felizes, mesmo quando enfrentamos dificuldades. Tivemos problemas, discussões, momentos ruins, mas sabíamos que valeria a pena passar por aquilo juntos. O clima era *work hard, play hard* – trabalhávamos muito, mas nos divertíamos demais também. Eu tenho consciência de que muitas vezes aquelas pessoas se privaram de viver momentos com as suas famílias, seus filhos, mas a gente tinha um objetivo. É claro que não dá para priorizar o trabalho a vida inteira, mas existe um momento em que é importante “dar um gás”, construir algo para o futuro. O início sempre exige mais de nós. Depois as coisas se estabilizam.

Eu tinha os três elementos que considero fundamentais para o sucesso de um gestor: a parceria dos meus colegas de trabalho, o engajamento da minha equipe e o suporte dos meus chefes. Além do presidente, Luca Luciani, eu tinha ao meu lado o vice-presidente, Lorenzo, que me apoiava e me permitia errar. Nessa empreitada em São Paulo, que durou três anos, eu errei muito, mas nunca fui crucificada por isso, porque os meus acertos deixavam a equação sempre positiva para a empresa. Os erros são parte da trajetória de qualquer pessoa ousada: por trás de um grande *case* existem vários erros. Muitas empresas querem funcionários inovadores, que “pensem fora da caixa”, mas demitem um colaborador na primeira falha. É impossível inovar sem fazer muitas tentativas e experimentações, e nesse processo, naturalmente, nós erramos. É evidente que eu me refiro a erros calculados, não a irresponsabilidades, mas o ponto é que admitir a possibilidade do erro é parte importante da gestão. De nada adianta uma empresa dizer, no processo seletivo, que busca uma pessoa inovadora e criativa, se o ambiente de trabalho não é favorável à inovação. Aliás, quando falo em ambiente de trabalho, não me refiro a escritórios “descolados” com paredes coloridas, mesas de totó e videogames. Estou falando de estrutura, amparo e respaldo. É o comportamento dos líderes de uma empresa que determina o grau de engajamento dos funcionários. E eu tinha no Luca e no Lorenzo dois líderes maravilhosos.

Meu chefe direto, diretor de vendas nacional, não gostava muito da maneira como eu me relacionava com o presidente e o vice. Muitas vezes, na ânsia de produzir, eu falava diretamente com o Luca ou o Lorenzo, e isso incomodava muito o meu chefe. Reconheço que errei ao agir assim numa empresa que tem uma estrutura hierárquica, mas minha intenção sempre foi agilizar os processos, resolver, agir. Aos poucos, isso foi gerando um mal-estar entre nós. Ele aumentava cada vez mais as minhas metas, para “testar se eu era boa mesmo”, mas isso nunca me fez parar. Pelo contrário: aumentar minhas metas foi a melhor coisa que ele fez por mim, porque com isso eu chegava cada vez mais perto do meu objetivo maior, que era a liderança em São Paulo. Meu chefe nunca foi falso ou desleal comigo: sempre disse com muita honestidade que não gostava dessa minha maneira de agir. Eu encarava as discussões com ele como um incentivo para me esforçar ainda mais, provar a minha capacidade. Eu tinha conflitos com o meu superior imediato, mas me sentia completamente amparada pelo presidente e pelo vice. Com o apoio deles, a parceria dos colegas e o engajamento dos funcionários, eu tinha resolvido a primeira etapa do processo, que é a comportamental. Fica a dica: seja leal aos seus chefes e aos objetivos da empresa, respeite e faça parceria com seus pares, cuide e engaje a sua equipe.

Concluída a etapa comportamental, é hora de partir para o planejamento e a execução. Na regional de São Paulo, nós sabíamos exatamente que caminho estávamos trilhando. Toda a equipe sabia o que deveria ser feito para que chegássemos ao nosso objetivo e tinha o mindset voltado para isso. Nós executamos aquele projeto como ninguém! Trabalhamos muito. Tiramos do papel o que havia sido planejado, com muito suor. Corrigíamos a rota durante o percurso, equilibrando os erros e os acertos. E celebrávamos cada vitória. Nosso foco era chegar à liderança em São Paulo, mas cada conquista que nos deixava mais perto do objetivo principal era comemorada, sempre de uma maneira bem inusitada. Numa dessas comemorações, levei a equipe toda para passear de balão! No Natal, eu gostava de me reunir com os familiares da minha equipe. Dava presentes para as crianças e pedia desculpas por “roubar” seus pais por tanto tempo. Conversava com as esposas, os maridos, e o que todos diziam era que estavam felizes por ver seus companheiros tão motivados. No que diz respeito à técnica, a dica é: planeje, realize, corrija e celebre.

Depois de três anos de muito trabalho e companheirismo, eu e minha equipe recebemos a maravilhosa notícia pela qual tanto lutamos: finalmente, éramos líderes em São Paulo! Dominamos o mercado pré-pago e ultrapassamos as todo-poderosas operadoras, mesmo tendo menos dinheiro que essas empresas. De operadora rejeitada, passamos a ser a líder no estado. Fomos notícia em vários jornais. Eu estava em êxtase, aquele foi o maior feito da minha carreira. E todas aquelas pessoas que participaram desse processo tiveram a carreira alavancada, porque haviam feito parte de um time vencedor, de um *case* no mercado das telecomunicações. Mas, para além do olhar externo, havia uma vitória muito importante: a realização pessoal. É muito gratificante olhar para si e perceber: “Eu fiz algo gigante!” Na festa que fizemos para comemorar a liderança, as pessoas choravam de felicidade. Era como ganhar uma Copa do Mundo: e eu me sentia como o Pelé da minha área, uma campeã. E aquela era uma alegria coletiva, o que torna tudo muito mais especial. Eu não marquei aquele golão sozinho: tinha um time inteiro me apoiando. Aliás, ninguém realiza grandes feitos sozinho. Sem um time, você pode até ter algum sucesso, mas as maiores conquistas vêm sempre para os grupos.

Enquanto eu ainda comemorava a chegada à liderança, Luca Luciani deixou a empresa. Para mim, foi um grande baque, porque ele era um ídolo profissional. Fiquei muito triste, não consegui entender o porquê da saída dele. Nessa época, a maior concorrente da empresa me convidou para ocupar uma vaga. O Alexandre Ratcheski, que era diretor de vendas da regional Sul, também foi convidado, e nós conversamos muito sobre aquela oportunidade. Aliás, Alexandre e eu sempre conversamos muito. Nós competíamos no trabalho, mas de uma maneira muito saudável e positiva: um estimulava o outro a ser sempre melhor. Eu admirava o trabalho dele e me inspirava nas boas ideias que ele tinha, e vice-versa. Competir, na verdade, é algo muito interessante, desde que exista respeito. O ponto-chave da nossa relação competitiva era que eu queria fazer melhor que o Alexandre, mas nunca desejei atrapalhá-lo. As pessoas tendem a ver a competição como algo ruim. O ideal, para quem tem o mindset fixo e não pensa em crescer, é que ninguém se destaque, que todos sejam medíocres. No fundo, isso não é bom para o desenvolvimento profissional de ninguém. Eu tinha uma grande admiração pelo trabalho do Alexandre e me inspirava nele. Eu sempre dizia que seria “a maior” e ele

respondia que seria “o melhor” – um instigava o outro a ser cada dia melhor, de uma maneira positiva. É fundamental ter alguém em quem se espelhar, alguém que o desafie, que você queira superar – não destruindo ou atrapalhando a pessoa, mas melhorando a si próprio. Muitas vezes, por não querer fazer esforço para melhorar, as pessoas apostam em derrubar os seus “concorrentes”, numa competição destrutiva, que torna o ambiente de trabalho tóxico. Estabeleça com seus pares uma relação de parceria e cooperação, não de competição desleal ou inveja. Dentro da empresa, estão todos no mesmo time – a concorrência está lá fora.

Depois de muita conversa, eu e Alexandre resolvemos aceitar o convite da concorrência. Quando chegamos ao headquarter para dar a notícia ao Lorenzo, que ainda era o vice-presidente, descobrimos que ele não estava lá: ele tinha ido à Itália, a trabalho, com o novo presidente da empresa. Ou seja, nós precisaríamos comunicar a ele por telefone. Lorenzo foi muito generoso: disse que sentia muito, que faríamos muita falta à empresa, mas que ele não podia nos prender ali. Ainda no headquarter, fomos ao RH para comunicar a nossa decisão e, no caminho, encontramos Roger Solé, do marketing. Quando Roger soube o que estava para acontecer, disse que não aceitava a minha saída. Conversou com o novo presidente, Andrea Mangoni, que ainda nem me conhecia, e disse que ele precisava agir, porque eu não podia sair dali. Falou da simbiose que eu tinha com o marketing, elogiou meu poder de realização, contou sobre as minhas entregas. Mesmo sem me conhecer, Mangoni me telefonou: “Você viveu quinze anos aqui. Nós ainda não nos conhecemos. Não vá embora agora, me dê essa oportunidade, vamos conversar, nos conhecer.”

A conversa com Mangoni reverberou em mim. Entendi que não seria justo sair daquela forma de uma empresa que me acolheu e me deu tudo o que eu precisei durante quinze anos. Tive que ligar para a outra empresa para desfazer o negócio. Fiquei muito constrangida, afinal, já havia me comprometido com eles, mas eu realmente não podia ser ingrata. Deixei explícito que não havia recebido nenhuma contraproposta: apenas não queria ser ingrata e dizer não para uma empresa que sempre dissera sim para mim. O RH da empresa que havia me convidado foi bastante compreensivo, elogiou a minha atitude e a minha lealdade e tudo correu bem.

Mangoni ficou feliz com a minha resposta e me fez uma proposta ousada: disse que estava pensando em uma reestruturação da equipe e que queria que eu assumisse a diretoria nacional de vendas, no lugar do meu chefe direto, aquele com quem eu tinha conflitos. Aí eu precisei dizer não. Eu aceitava continuar na empresa, mas assumir o cargo do meu chefe não seria uma boa movimentação para mim: o recado que ficaria para o mercado era o de que toda a negociação com a concorrência havia sido uma artimanha para conquistar essa promoção e ocupar o lugar do homem com quem eu tinha uma relação delicada. Decidi ficar em São Paulo, como diretora da regional, ao lado da minha família. Escutei o meu coração – e mais tarde eu entenderia a importância de ouvi-lo sempre.

LIÇÕES APRENDIDAS

Existem três passos fundamentais para qualquer gestor: engajar a equipe, ter o apoio do chefe e trabalhar em parceria com seus pares.

Cuide dos seus funcionários: ajude-os, eduque-os.

Estabeleça parcerias e acordos com seus pares: sem eles, você não chega a lugar algum.

Seja leal aos seus chefes e à empresa. Isso não tem nada a ver com gostar ou não deles, mas com o seu compromisso com o trabalho.

Invista no engajamento da equipe. Qualquer ser humano, quando motivado, tem um desempenho melhor.

A vida não é justa, não existe empresa perfeita, problemas são simplesmente a vida acontecendo.

Os erros são parte da trajetória de qualquer pessoa ousada: por trás de um grande *case* existem vários erros. Saiba admitir erros dos seus funcionários, desde que não sejam fruto de irresponsabilidade.

É o comportamento dos líderes de uma empresa que determina o grau de engajamento dos funcionários.

Concluída a etapa comportamental (engajamento dos funcionários, parceria com os pares e suporte do chefe), é hora de partir para o planejamento e a execução. Quando as conquistas chegarem, celebre com a equipe!

Ninguém realiza grandes feitos sozinho. Sem um time, você pode até ter algum sucesso, mas as maiores conquistas vêm sempre para os grupos.

Competição saudável é algo bem-vindo e necessário. Saiba competir de maneira saudável com quem você admira no trabalho. Em vez de pensar em destruir ou atrapalhar seu “concorrente”, se esforce para superá-lo melhorando o *seu* desempenho.

O sucesso profissional é resultado de 1% de inspiração e 99% de transpiração (ou seja, suor, ação, mão na massa). A inspiração é vital para que se saiba aonde quer chegar, mas sem transpiração não realizamos nada!

8

**GENTE
QUE SE
PERDE,
MAS
SE
REENCONTRA**

No mundo dos negócios, é fundamental pensar de maneira estratégica e pragmática, e eu sempre soube disso. Mas eu ainda precisava aprender mais sobre a importância de ouvir o coração – e a vida tratou de me ensinar. Foi por ouvir o meu coração que eu decidi recusar o convite para ser diretora nacional de vendas, optando por continuar em São Paulo, ao lado da minha família, como diretora daquela regional. Mas a minha resistência não durou muito. Seis meses depois do convite, o cargo ainda estava vago e eu seguia recebendo propostas para ocupar o posto, sediado no headquarter da empresa, no Rio de Janeiro. Meus chefes sabiam que o principal motivo da minha recusa era o medo que eu sentia de causar um mal-entendido no mercado. Meu receio era que as pessoas achassem que eu havia feito o movimento de ida para a concorrência – o que acabou não se concretizando – na expectativa de receber essa proposta. Não queria que ninguém pensasse que aquilo tudo havia sido um teatro, porque não foi. Aquele foi um momento delicado, em que precisei dar um passo atrás na minha decisão de deixar a empresa, por gratidão à organização que sempre me acolheu e me ensinou. Quase um ano depois da primeira oferta, o Lorenzo, vice-presidente, me disse que a proposta ainda estava de pé. Eu não pude mais resistir: aceitei o convite e me mudei para o Rio de Janeiro para assumir o cargo de diretora nacional de vendas, liderando uma equipe chamada internamente de “*consumer*”.*

Foi aí que eu me perdi. Posso dizer, sem medo de cometer um exagero, que aquela foi a pior fase da minha vida, repleta de equívocos. O primeiro e maior deles foi a decisão de me afastar da minha família. Meu marido e minha filha continuaram em São Paulo enquanto eu parti para o Rio sozinha, sem saber se aquela experiência daria certo. O cargo de diretora nacional de vendas envolve muitas responsabilidades e, principalmente,

muita pressão. Em média, cada diretor permanece por apenas três ou quatro anos neste posto. Eu não tinha nenhuma garantia de que a minha tentativa seria bem-sucedida e, por isso, não quis que a minha filha mudasse de cidade e de escola, no meio do ano letivo, para me acompanhar. Meu marido também não podia abandonar seu emprego em São Paulo. Por isso, fui sozinha. Mas este foi um grande erro. Família, para mim, precisa estar unida, tanto quanto possível. Eu morria de saudades da minha filha. Negocieei com a empresa e consegui um esquema de trabalho em que eu ia para o Rio na segunda-feira e voltava para São Paulo na sexta. Mas isso não era suficiente para a nossa relação de mãe e filha – principalmente porque a Duda tinha apenas 6 anos na época. Durante a semana, eu participava da vida dela por telefone, o que me deixava muito angustiada. Para minha sorte, pude contar com o apoio da Magda, uma babá maravilhosa, que cuidou da Duda com muito amor e carinho. Mas eu sentia que estava falhando como mãe. Convivia com uma solidão muito forte: era triste chegar em casa após um dia de trabalho e não ter a companhia de ninguém. Eu venho de uma família grande e sempre gostei de casa cheia, de compartilhar a mesa, de estar junto das pessoas que amo.

O segundo grande equívoco que cometi nessa fase foi me deixar seduzir pelo poder. Eu havia chegado a um cargo muito alto, de relevância nacional. Patrocinava grandes eventos, shows, festas, vivia cercada de artistas e, infelizmente, de bajuladores. Isso é muito comum na vida de grandes executivos: as pessoas parecem idolatrá-los, mas, na verdade, estão mesmo atraídas pelo cargo que ocupam. Pouco importa quem é o ser humano sentado naquela cadeira. Por isso, é preciso ter muito cuidado, estar muito atento para não se deixar levar.

Quando se chega a um posto como esse, a verdade se torna algo cada vez mais raro. Comigo foi assim: as pessoas não diziam o que pensavam, mas o que achavam que eu queria ouvir. É muito fácil se deixar enganar por essa atmosfera de poder e glamour. O poder seduz e pode até corromper – basta ver o que acontece a alguns políticos, jogadores de futebol e artistas que, de uma hora para a outra, conhecem a fama e têm o mundo a seus pés. Alguns escapam, mas muitos se perdem. Foi o que aconteceu comigo. É evidente que em momento algum deixei de lado o meu caráter e os meus valores, jamais participei de algo ilegal ou antiético, mas hoje tenho convicção de que estava deslumbrada. Aquela não era eu.

Tudo havia mudado. Deixei uma rotina de trabalho como diretora de regional, em que eu precisava pôr a mão na massa e dar sempre muitos resultados, e fui para o headquarter, num cargo voltado para a estratégia. Agora, os responsáveis por executar e operacionalizar os projetos eram os meus subordinados, não mais eu. Abriu-se para mim um mundo em que todos pareciam querer me conquistar. Eram muitas festas, amigos, bebidas, além do encantamento de fazer parte do tabuleiro de um jogo político. Eu precisaria ser muito centrada e madura para estar no topo sem me deixar seduzir, mas eu ainda era muito menina e vivia a minha primeira experiência em meio a tanto poder. Convivi com muita vaidade – inclusive com a minha, que precisei domar. Mas todo esse deslumbre cobrou seu preço: eu me afastei da minha família, deixei – embora por um curto período – de me dedicar à minha filha e vi meu casamento acabar.

Sempre acreditei no equilíbrio como uma das chaves para uma vida feliz, mas, naquele período, não pus isso em prática. Depositei todas as minhas energias no trabalho e, com isso, não tinha tempo para malhar, cuidar da minha saúde ou da minha família. Queria provar a mim mesma que seria capaz de ocupar aquele cargo por mais de quatro anos. Eu vivia para o trabalho. Em situações como essa, quando falta alguma coisa à vida, é comum que as pessoas recorram a válvulas de escape: bebidas, esportes, comida. Eu extravasava nas festas e dizia que a minha filosofia era *work hard, play hard*.

Sem a minha família por perto, eu me tornei uma workaholic e passei a exigir o mesmo dos meus funcionários. A cobrança era muito alta. Mas, como sempre gostei muito de gente e, no fundo, tinha consciência de que algo estava errado com aquele modo de trabalhar, eu tentava compensar meus colaboradores com muita diversão. Proporcionei-lhes festas, convenções, viagens, numa tentativa de agradecê-los pela entrega e de neutralizar os possíveis efeitos negativos do excesso de trabalho. Hoje eu percebo que aquele era um caminho errado e que não fui capaz de manter um equilíbrio, mas precisei aprender com a vida. Apesar disso, tenho lembranças maravilhosas daqueles momentos de diversão em conjunto. Foram experiências extraordinárias: levei o time para passear de balão na Capadócia, fechei o parque Universal Studios, em Orlando, só para nós, reuni a equipe nas Olimpíadas de Londres, nos jogos da Copa do Mundo de 2014 (mas não estávamos no fatídico dia dos 7x1, antes que nos

chamem de pé-frio!), brindei com eles numa boate em Istambul. Nas convenções de vendas, meu jeito de agradecer àquelas pessoas por todo o seu engajamento era doando o meu tempo. Já me fantasiei de Cinderela e dancei para eles, já fiz um flash mob com a equipe inteira e organizei uma versão corporativa do reality show *The Voice*. Foi lindo: os funcionários que gostavam de cantar se inscreveram e puderam se apresentar num palco para uma plateia de cerca de oitocentos colegas de trabalho, que votaram para escolher o melhor da noite. Descobri cantores sensacionais, que se emocionaram com aquela oportunidade de cantar para nós.

Eu respirava trabalho. Como diretora nacional do *consumer*, viajava o Brasil inteiro para fazer as chamadas BRs (*Business Reviews*), que eram reuniões em que eu cobrava resultados e conversava com todos os meus gerentes para entender o status dos projetos. Elas duravam cerca de nove horas! Eram mais de setenta gerentes em todo o Brasil, e eu me reunia com cada um deles, duas vezes ao ano. Ou seja, quando a primeira rodada de reuniões terminava, eu já estava me organizando para começar a próxima. Passava o ano inteiro viajando. Como já citei em capítulos anteriores, havia também um modelo de reunião – batizado de DR (discussão de relação) – em que eu queria saber como os colaboradores estavam se sentindo, o que achavam do trabalho e do ambiente. Em momentos assim, as pessoas se abriam. O Giroto, por exemplo, que até hoje é um grande amigo meu, me contou que estava se sentindo infeliz no Rio de Janeiro. Ele dizia: “Eu sou do Sul, mas gosto muito da vida paulistana. Estou no Rio há apenas três meses. Você vai achar muito ruim se eu disser que quero voltar?” Eu disse que não, que ele deveria mesmo voltar para o lugar onde era feliz. Foi assim também com o Daniel, que me contou que queria ser diretor na regional Nordeste. Eu disse então que era importante que ele passasse um tempo no headquarter, no Rio, para entender a estratégia da empresa antes de se tornar diretor de regional. “Depois eu garanto que você volta para o Nordeste, para a sua família”, disse a ele. Prometi e cumpri: hoje ele é diretor daquela regional.

Também foi esse o caso do Rodrigo, que era mineiro, mas ocupava um cargo de diretor no Nordeste. Ele me confessou que gostaria de voltar a Minas para estar perto dos pais e dos avós, que já eram velhinhos. Eu lhe prometi que, assim que houvesse a oportunidade, ele voltaria a Minas – e assim foi feito. Tempos depois, quando precisei do Rodrigo na diretoria de

São Paulo, ele abriu mão do convívio com a família e foi me ajudar, tamanha a gratidão que ele sentia. Quando a gente faz o bem a alguém, é o bem que a gente recebe. Numa dessas DRs, outro funcionário, o Bruno, me contou que havia recebido uma proposta maravilhosa para trabalhar em outra empresa e eu incentivei que ele fosse. Tempos depois, pude contratá-lo novamente, para um cargo com remuneração melhor. Pude ajudar o Rodrigo, o Daniel, o Giroto e tantos outros porque eu sabia quais eram os anseios deles. Eu era muito próxima da minha equipe e fazia questão de entender o que cada um queria para sua carreira, porque só assim eu poderia ajudá-los a chegar lá. Por isso é tão importante que gestor e funcionário conversem: o gestor não pode adivinhar qual é o objetivo do funcionário. É preciso que isso seja dito, muito claramente, para que ambos trabalhem em conjunto por aquela meta e o gestor possa lutar pelo seu colaborador.

Quando se lida com gente, a flexibilidade é indispensável. Precisei ser flexível com o Cadu, um dos melhores funcionários que eu já tive, que inclusive estava mapeado para ser meu sucessor. Precisava dele na melhor regional que eu tinha, a de São Paulo, mas ele recusou, por conta de um problema pessoal. Eu não só compreendi como dei um aumento de salário para que ele continuasse na empresa, porque não queria perdê-lo. Depois, ele me pediu permissão para atuar como consultor de uma startup ao mesmo tempo em que trabalhava comigo e eu dei sinal verde. Hoje ele é presidente dessa empresa, uma das maiores na área de agendamento online do mundo. Eu fico muito feliz por ter feito parte do crescimento dele, que, hoje, é certamente um dos melhores CEOs do Brasil. Muitas vezes os chefes implicam com funcionários que apresentam razões pessoais para recusar uma proposta profissional. Esse é um grande erro: se o funcionário é bom, o mais importante é que ele esteja feliz e motivado enquanto trabalha na sua empresa, e não que ele aceite suas propostas a qualquer custo.

Eu sempre me dediquei às pessoas, e tenho certeza de que foi por isso que os meus colaboradores sempre se doaram tanto. Na minha equipe, havia um grupo de mulheres que eu chamava de “minhas meninas”. Eram mulheres em quem eu acreditava muito e que eu queria empoderar, para que chegassem cada vez mais longe. Entre elas estavam Juliana Marcolini, Gabriela Abreu, Jaisa, Micheline, Ana Carina, Graciela, Luana, Carolina,

Camilinha, Léo – mulheres fantásticas, que trabalham com excelência, que podem tudo. Esse período da minha vida foi marcado por erros, mas carrego comigo o grande acerto que foi nunca deixar de olhar com genuíno interesse para os seres humanos com quem trabalhei. Eu me interessava de verdade pela felicidade e pelo desenvolvimento de cada um deles – o que também me causava uma carga enorme de trabalho, já que eram muitas pessoas. Mas valia a pena.

Quando recebi o convite para ser diretora nacional de vendas, o presidente da empresa era Andrea Mangoni, que comandou uma etapa de transição na gestão da companhia. Em seguida, Rodrigo Abreu assumiu a presidência. Rodrigo é um homem muito humano, que pensa muito nas pessoas. Foi com ele que aprendi a importância de estar nas redes sociais, de conversar com as pessoas pelo Twitter, pelo Instagram, como ele fazia. Ele conversava com os nossos atendentes de loja, que se sentiam próximos daquele presidente. Quando assumi a diretoria nacional, Rodrigo me disse que seu objetivo inicial era que a empresa fosse uma das melhores para se trabalhar no Brasil: “Quero que as pessoas sejam felizes aqui.” Eu comandava uma equipe que tinha um dos maiores contingentes de funcionários na empresa, então a minha responsabilidade era enorme. Rodrigo me deu uma missão muito clara: “Quero que você melhore o desempenho do *consumer* na pesquisa de clima.” Essa pesquisa é feita com os funcionários, para que digam, anonimamente, como se sentem no que diz respeito ao ambiente de trabalho, às relações entre colegas, ao clima na equipe.

Aquele desafio caiu como uma luva para uma pessoa como eu, já que olhar para a equipe sempre foi uma das minhas prioridades. Com o incentivo do Rodrigo, eu me esforcei ainda mais para fazer daquela empresa um ambiente agradável e estimulante para todos os colaboradores. Investi em melhorar o ecossistema e em evoluir o mindset das pessoas, para que percebessem que a felicidade estava dentro delas e que o sucesso também dependia inteiramente delas. Era necessário que elas despertassem para o entendimento de que a felicidade é algo inerente ao ser humano e que a motivação precisava estar dentro delas.

Nas nossas DRs, conversávamos muito e eu falava sobre vaidade, inveja, orgulho. Fazia elogios, mas também apontava os erros com muita objetividade, sem mimimi. Quando percebia que um colaborador estava

fugindo de um desafio, dizia: “Você quer ser inteligente ou apenas parecer?” O funcionário inteligente quer sempre ser desafiado porque entende que é desse jeito que ele pode evoluir – inclusive a partir dos erros que vêm, inevitavelmente, nesse processo. Já aquele que quer apenas parecer inteligente foge de qualquer situação que possa colocá-lo em xeque, que o obrigue a tentar e, conseqüentemente, errar ou falhar. Seu maior medo é que o gestor descubra que ele não é tão inteligente quanto parece. Eu falava sobre isso muito abertamente e, dessa forma, contribuía para a evolução do mindset dos meus colaboradores. Com essa melhora no ambiente de trabalho e no mindset, a equipe de *consumer* ficou em primeiro lugar na pesquisa de clima da empresa, quatorze pontos percentuais à frente da segunda colocada. Rodrigo me pediu funcionários felizes e eu entreguei.

Como eu contei em capítulos anteriores, a estratégia desenvolvida pela empresa para atingir a liderança no mercado foi a de incluir as classes C, D e E. Era um posicionamento muito bonito, já que tinha um viés de inclusão social, permitindo que pessoas que antes não tinham acesso à telefonia celular agora pudessem fazer ligações. Mas, alguns anos depois da chegada da companhia à liderança, o Brasil foi atingido por uma forte crise econômica. Em tempos de crise, as camadas da população mais afetadas são as classes média e média baixa – que compunham a maior parte da nossa clientela. Essas pessoas já não conseguiam mais fazer tantas ligações e recargas quanto faziam outrora. Além disso, o WhatsApp chegou revolucionando as comunicações, e essa camada da população aderiu em massa ao aplicativo, que pode ser usado gratuitamente em qualquer smartphone conectado à internet via Wi-Fi. Com isso, perdemos muita receita e precisamos enfrentar um período muito difícil.

O italiano Stefano De Angelis foi eleito pelo conselho de administração da empresa para substituir Rodrigo Abreu na presidência e enfrentar a tempestade. Na época, todos os jornais diziam que a companhia seria vendida para a concorrência. Assim que chegou, Stefano fez questão de afirmar que a empresa não seria vendida: pelo contrário, criaríamos caixa. Mas, para isso, precisávamos economizar muito. A minha equipe, que até então era totalmente focada em vendas, teve que se adaptar a uma mentalidade muito mais financeira, já que, além de vender muito mais do

que já vendíamos, agora precisávamos entregar os *savings*, ou seja, a economia exigida pela nova presidência.

Eu estava diante de mais um grande desafio na minha carreira. Fui muito sincera com a equipe. Disse a eles que, durante muitos anos, aquela empresa nos proporcionou muitas coisas. Agora, era a nossa hora de retribuir. “Nós não vamos ganhar o mesmo valor de MBO** que ganhávamos antes. Não vamos viajar e nem ter as premiações a que estávamos acostumados. Também não vamos ter os mesmos recursos que antes tínhamos à disposição, nem a mesma quantidade de pessoas. Nossa oferta vai precisar ter uma margem um pouco maior – ou seja, vai se tornar um pouco mais cara. Mas eu preciso de vocês mais motivados que nunca. Vocês vão trabalhar mais e ganhar menos, por um curto período, porque precisamos salvar essa empresa”, disse. E eles toparam, por gratidão e amor à empresa, sabendo que a ajuda deles seria fundamental. Além disso, entenderam que, se não ajudassem a empresa naquele momento, a companhia seria vendida e perderíamos nossos empregos. Eles sabiam que aquela era uma decisão justa – segurar recursos e gerar mais receita – e se sentiam plenamente capazes de entregar esse resultado, porque uma equipe com mindset progressivo pode tudo.

Já vi diversas empresas que, ao passarem por momentos de crise, mantiveram os bônus dos funcionários, sem mexer nos custos, como se nada estivesse acontecendo. Tempos depois, essas empresas vão à falência e aqueles funcionários se dão conta de que foram prejudicados pelo imediatismo. O mais inteligente a se fazer, durante uma crise, é poupar, para o bem de todos. Fui bem clara com os meus colaboradores e eles foram muito compreensivos, porque entenderam que estávamos enfrentando juntos uma tempestade.

Isso só foi possível porque, àquela altura, todos eles já tinham evoluído seu mindset – sempre fiz questão de investir meu tempo e minha atenção para isso. Com o mindset progressivo não existe egoísmo: eles se viam como integrantes de um time e se uniram para enfrentar o desafio. Nunca trabalharam tanto e ganharam tão pouco. Mas, apesar das dificuldades, eram felizes e engajados, correndo atrás dos nossos objetivos coletivos.

Quando aquele período chegou ao fim, eu pude constatar, com muito orgulho, que entregamos todos os *savings* possíveis, chegamos muito perto da meta e crescemos mais que a concorrência. Stefano deixou a empresa

depois de ter conquistado o título de melhor CEO da América Latina, eleito por uma das principais revistas de finanças do mundo. Na sua gestão, o Ebitda*** da empresa dobrou. Foi fantástico o que aquele time conseguiu realizar e eu me sinto muito honrada por ter feito parte disso.

Naquela ocasião, fiz um balanço da minha carreira nos últimos anos. Quando Márcio me convidou para montar uma área de *trade marketing*, mesmo sem entender muito sobre o assunto, eu pesquisei, me dediquei e entreguei o que foi pedido, junto com a minha equipe. Quando Luca Luciani me promoveu a diretora de vendas da regional de São Paulo e me deu o desafio de sair do último para o primeiro lugar no ranking das operadoras, eu conquistei essa liderança, ao lado dos meus colaboradores. Quando Rodrigo Abreu me pediu para investir na felicidade dos funcionários, eu trabalhei para isso e entreguei o melhor desempenho da empresa na pesquisa de clima. E quando Stefano De Angelis me solicitou economia de custos e aumento do Ebitda, eu e meu time entregamos. Tudo isso foi possível porque eu sempre trabalhei a mentalidade dos meus colaboradores. Para quem tem mindset progressivo, não existe desafio impossível: a gente entrega o que qualquer presidente pedir. Funcionários que têm mentalidade progressiva são empoderados, autoconfiantes, engajados e felizes. Pessoas assim são capazes de voar longe. E até onde será que eu, que já havia feito tanta gente voar, poderia ir? Foi então que percebi que a minha habilidade de desenvolver pessoas poderia me levar a outros horizontes. Eu me dei conta de que, ao longo da minha carreira como gestora, tinha conseguido realizar mudanças no comportamento de pessoas muito diferentes entre si: gente de Belém e de São Paulo, do estagiário ao diretor. Pela minha gestão, já passaram mais de 15 mil pessoas. Mais de setecentos parceiros. Sob os meus cuidados, aquelas pessoas estavam felizes, entregando resultados e progredindo.

Quando completei 40 anos, passei por um momento de profunda reflexão e entendi que poderia haver outro propósito para a minha vida, para além daquela empresa. Para mim, o que vai fazer do Brasil um país de ponta é a sua capacidade produtiva – o que depende inteiramente das pessoas, do seu engajamento. Do mindset. Mas, para isso, precisamos de lideranças que saibam engajar seus funcionários, estimular o desenvolvimento da mentalidade progressiva. Movida por esse sentimento de que eu poderia fazer mais pelo meu próprio país, decidi mudar. Depois

de quatro anos como diretora nacional de vendas, deixei a empresa. Comecei este capítulo dizendo que essa foi a fase da minha vida em que eu me perdi. Pois bem: era chegada a hora de me encontrar.

LIÇÕES APRENDIDAS

Grandes executivos muitas vezes são idolatrados. Na verdade, as pessoas estão mesmo atraídas pelo cargo que elas ocupam. Por isso, é preciso ter muito cuidado, estar muito atento para não se deixar levar.

É importante que gestor e funcionário conversem: o gestor não pode adivinhar qual é o objetivo do funcionário. É preciso que isso seja dito, muito claramente, para que ambos trabalhem em conjunto por aquela meta e para que o gestor possa lutar pelo seu colaborador.

Invista em melhorar o ambiente de trabalho e em evoluir o mindset das pessoas, para que elas percebam que a felicidade está dentro delas e que o sucesso também depende inteiramente delas.

O funcionário inteligente quer sempre ser desafiado porque entende que é desse jeito que ele pode evoluir – inclusive a partir dos erros que vêm, inevitavelmente, nesse processo. Já aquele que quer apenas parecer inteligente foge de qualquer situação que possa colocá-lo em xeque, que o obrigue a tentar e, conseqüentemente, errar ou falhar. Seu maior medo é que o gestor descubra que ele não é tão inteligente quanto parece.

O mais inteligente a se fazer diante de uma crise é se reinventar, inovar, consertar seus erros, poupar, investir certo, mas o mais importante de tudo isso é entender *quem* vai te tirar dessa crise. Invista em seus funcionários.

Para quem tem mindset progressivo, não existe desafio impossível: a gente entrega o que qualquer presidente pedir. Funcionários que têm mindset progressivo são empoderados, autoconfiantes, engajados e felizes. Pessoas assim são capazes de voar longe.

Notas

* Em inglês, consumidor.

** Sigla em inglês para *Management Business Objectives*, ou Gestão por Objetivos. É o bônus oferecido aos funcionários de acordo com os resultados atingidos.

*** Sigla em inglês para *Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*. Em português, “lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização”.

**GENTE
QUE
CUIDA
DE
GENTE**

Às vezes, na vida, a gente precisa se perder para então se encontrar. Foi o que aconteceu comigo. Assumir a diretoria nacional de vendas de uma das maiores empresas do país me trouxe status, poder, grandes responsabilidades e também grandes erros. Foi uma época muito difícil da minha vida: passei um período afastada da minha filha, vi meu casamento se desfazer e me deixei seduzir pelo glamour das festas e pelo poder do novo cargo. Eu me sentia perdida e infeliz. Mas, até mesmo nesse momento tão pessoal e íntimo, foi importante ter desenvolvido uma mentalidade progressiva ao longo da minha vida. Eu me vi diante de um problema e, em vez de me lamentar e afundar em tristeza, trabalhei para sair o mais rápido possível daquela situação aflitiva.

O primeiro passo foi pedir ajuda. Nem sempre é fácil: muita gente tem receio de se expor e de admitir que precisa do apoio de outras pessoas. Felizmente, eu sempre lidei bem com a minha própria fragilidade, entendendo que sou humana, com meus erros e fraquezas, e não tive vergonha alguma de pedir ajuda. Tive ao meu lado grandes amigas, que me doaram o bem mais precioso que qualquer um pode ter na vida: seu tempo. Elas me ouviram, me deram colo, atenção e cuidado. Algumas delas, como a Carol, a Betânia, a Jaísa, a Gabi Paiva e a Stefânia, me acompanham desde que eu era bem novinha e vivia em Sete Lagoas. Outras, como Adri, Graciela, Gabriela Couto, Camila, Betina, Natália, Débora, são amigas que eu fiz no Rio, a minha mulherada querida, amigas que eu escolhi para a vida. O apoio delas foi fundamental para que eu me reerguesse, e jamais vou me esquecer disso.

Recorri também à ajuda profissional e especializada: fiz terapia, passei a me consultar com um psiquiatra e, aos poucos, fui me encontrando novamente. Tudo isso só foi possível porque tomei consciência de que

estava seguindo por um caminho errado, que não me fazia feliz, e entendi que a minha vida precisava de um novo rumo. Sem essa autoconsciência, nenhuma mudança teria acontecido. Em seu livro *Picos e vales*, o médico e psicólogo Spencer Johnson explica que, entre dois picos, há sempre um vale. Ou seja, entre os momentos felizes que todos nós vivemos, há sempre uma fase mais difícil, que exige reflexão, concentração nos objetivos e foco nas mudanças que queremos experimentar. Além de absolutamente normal, viver a fase dos vales é necessário, porque é isso que nos leva a pensar sobre os caminhos que queremos seguir. O problema é que, em geral, as pessoas passam tempo demais nos vales da vida, porque demoram a aceitar que não estão bem e hesitam muito em pedir ajuda, seja por medo ou por vaidade. Essa imagem dos picos e vales descreve muito bem o que acontece na vida: é normal enfrentar períodos difíceis, mas é preciso ter calma para lidar com eles e agir para que durem o mínimo possível. Não podemos esperar que a vida seja feita apenas de picos, mas é nossa responsabilidade lutar para permanecer neles o máximo de tempo que conseguirmos. Toda vez que nos deparamos com um vale, nosso foco deve estar em agir para voltar ao pico o quanto antes. Isso se conquista com autoconsciência, autocuidado e muita atitude – ou seja, tem tudo a ver com mindset.

Com muita força de vontade e a ajuda da minha rede de apoio, eu me reencontrei. Aos poucos, uma paixão arrebatadora e tumultuada que vivi nesse período foi se acalmando e se transformando em amor. O Laércio, homem por quem me apaixonei num período tão turbulento, se tornou meu marido e hoje nós formamos uma família. Essa relação também foi essencial para que a minha vida entrasse novamente em um caminho feliz, porque família sempre foi algo indispensável para mim, um dos meus pilares. Passei também a fazer parte da família dele, repleta de pessoas que admiro demais. Minha sogra é uma mulher batalhadora, que saiu do Nordeste em busca de uma vida melhor no Rio de Janeiro e se tornou enfermeira-chefe de um hospital. Já o meu sogro veio do interior de São Paulo de mãos vazias, montou uma oficina mecânica e, ao lado da minha sogra, criou dois filhos maravilhosos.

Além de ser um padraсто incrível para a Duda, o Laércio trouxe para o meu cotidiano o Felipe, meu enteado, por quem me encantei. Descobri que ser madraста é delicioso e desafiador, já que primeiro é preciso conquistar

a criança, entendendo que a madrasta jamais vai ocupar o lugar da mãe, que é sagrada e deve ser respeitada sempre. Hoje, Felipe e Duda convivem como irmãos e eu me orgulho muito da família que formamos. Essa nova experiência, que já completou cinco anos, me fez confirmar a crença de que família é um grupo de pessoas que se amam, que confiam umas nas outras, que escolheram estar juntas. Tanto faz se há ou não laços sanguíneos, tanto faz a orientação sexual das pessoas envolvidas. Onde há amor, há uma família.

Meu casamento e a nova família que construí me ajudaram muito a me reerguer. Por conta do meu jeito de ser e da maneira como liderei muitos funcionários ao longo da minha carreira, sou vista como uma pessoa forte, decidida, segura. Com isso, muita gente imagina que eu não preciso receber ajuda, atenção, afeto, carinho. Mas isso faz falta, e quando eu encontrei o Laércio pude sentir como é bom ter ao meu lado alguém que me enxerga com sensibilidade e cuida de mim. Nosso casamento não é perfeito, é claro, mas certa vez encontrei um padre que me disse que, para que uma relação funcione, o importante é que os defeitos de um sejam toleráveis para o outro e que as qualidades sejam encantadoras. Assim é a nossa vida: toleramos os nossos defeitos e nos encantamos com as qualidades um do outro.

Outra pessoa fundamental nesse meu processo de reencontro comigo mesma se chama Pietro Labriola. Ele foi meu último chefe e hoje é presidente da empresa onde eu trabalhei por vinte anos. Depois de tanto tempo trabalhando no mesmo lugar, eu sentia que não dava mais. A empresa era excelente e eu amava os meus funcionários e parceiros, mas não era mais aquilo que eu queria para a minha vida. Quando completei 40 anos, fiquei muito reflexiva, pensando nos meus objetivos, no legado que eu queria deixar. Venho de uma família que tem uma veia empreendedora pulsante e sempre sonhei em ter o meu próprio negócio. Laércio também sempre teve esse sonho e nós pensávamos em abrir uma empresa juntos. Eu não tinha coragem de deixar a empresa que me acolheu, que me deu tudo o que eu tinha, mas a minha cabeça já não estava mais lá.

No meu último ano trabalhando como diretora nacional de vendas, eu frequentemente chegava ao escritório pensando em conversar com o Pietro e dizer que o meu ciclo ali tinha se encerrado. Mas me faltava coragem.

Por isso, sou muito grata ao Pietro: ele me libertou. Conversou comigo muito abertamente e disse que sentia que eu não era mais a mesma, que dava para perceber que eu não estava mais ali de corpo e alma, como a empresa precisava. Nas minhas redes sociais, eu já falava sobre o mundo corporativo e a importância das *soft skills*, e dava conselhos às pessoas sobre a vida profissional. Era evidente que eu queria seguir um novo rumo, só faltava um empurrão. O Pietro me deu o empurrão que faltava. Eu agradeci muito a ele e disse que, agora, iria voar. “Então voa, borboleta”, respondeu ele, em tom de brincadeira. Aquela frase encontrou eco nos meus pensamentos e eu decidi fazer uma tatuagem – a única que tenho até hoje – para marcar o início da minha nova fase. Tatuei uma borboleta, o símbolo do meu voo e da minha libertação.

Minha saída da empresa foi muito tranquila, e o Pietro se tornou um amigo. Muitas vezes, um chefe, ao demitir um funcionário, liberta aquela pessoa para alçar novos voos e fazer o que realmente quer da vida. Foi exatamente o que o Pietro fez comigo, depois de perceber que eu não teria, sozinha, a coragem de me desvincular daquela organização depois de vinte anos de sonhos, conquistas e realizações. Meu sentimento foi de alívio, não de tristeza. Tenho a sensação de que eu vivi o luto durante o meu último ano de trabalho: aos poucos, fui me despedindo da companhia e sentindo que aquilo não era mais para mim. Isso acontece muito com relacionamentos amorosos também: as pessoas vão se afastando, se desconectando e, quando rompem, não se sentem tristes, mas aliviadas.

Durante a minha caminhada, a vida me mostrou, diversas vezes, que ninguém faz nada sozinho. Para sair do vale em que eu me encontrava e caminhar novamente em direção a um pico, precisei da ajuda valiosa do Pietro, além de ter contado com as minhas amigas, a minha família, os meus terapeutas e o Laércio. Aliás, com o Laércio, me reencontrei tanto na vida afetiva e familiar, quanto na vida profissional. Depois de me libertar daquele trabalho que já não me fazia feliz, finalmente pude criar com ele a nossa empresa. Foi assim que nasceu a B-Have.

Hoje, além de meu marido, Laércio é meu sócio na B-Have. Ele é um homem extremamente inteligente, um administrador de empresas com passagens bem-sucedidas pelas maiores companhias do Brasil. Sua carreira começou na Coca-Cola, depois de passar por um processo seletivo com 3 mil candidatos para apenas cinco vagas de *trainee*. Na Souza Cruz,

chegou a gerente regional. Na Tim, evoluiu rapidamente de consultor a diretor de um canal, sendo avaliado como *high potential* pela empresa. Tem uma visão estratégica impressionante e sabe liderar muito bem. Quando ainda pensávamos em abrir a nossa própria empresa, ele pesquisou diversos lugares do mundo em que o mindset progressivo é valorizado e ensinado às pessoas desde cedo, e viajou para o Canadá para estudar o assunto. Na B-Have, ele é responsável pela estratégia e pelo financeiro e prepara junto comigo as apresentações que realizo. Já eu sou “a cara” da empresa: faço palestras, dou cursos, apareço nos vídeos e postagens nas redes sociais. O trabalho dele é essencial, mas não aparece, e isso me faz valorizar ainda mais a sua atuação. Tenho consciência de que, na sociedade em que vivemos, ainda são raros os homens que se sentem confortáveis ao lado de mulheres decididas, independentes e que possuem brilho próprio. Mas tenho esperança de que isso mude, à medida que as mulheres também se permitam sair de relacionamentos que não as façam se sentir felizes, valorizadas e respeitadas.

Enquanto muitos homens se sentem ameaçados e inseguros diante do sucesso das suas companheiras e são verdadeiras âncoras, atrapalhando seu crescimento, Laércio me incentiva a brilhar cada vez mais. Apesar de a B-Have ser fruto de um trabalho coletivo, sou eu quem aparece sob os holofotes e ele jamais questionou esse protagonismo. Mas tem outra pessoa essencial para a construção dessa história: Gabriela, nossa sócia, que é psicóloga e diretora de RH. Quando mais jovem, Gabi juntou dinheiro para viajar aos Estados Unidos e lá trabalhou como garçonne para estudar inglês. Foi vendedora numa loja de roupas e rapidamente se tornou gerente e em seguida supervisora nacional da marca. Depois, foi convidada para participar do programa *No Limite*, um reality show da TV Globo em que os participantes ficavam isolados em uma praia no Ceará, sem acesso a nenhuma das comodidades da vida moderna, numa luta pela sobrevivência baseada em provas de resistência e diversos desafios. Gabi foi a segunda colocada, resultado que alcançou com muita estratégia: antes de entrar, ela se preparou, pesquisou na internet como seria o programa, entendeu o que precisava saber. Visitou o Corpo de Bombeiros e aprendeu a montar cabanas e fazer fogo, entre outras habilidades, o que garantiu que ela chegasse na final, já que no primeiro dia machucou o pé e seria eliminada pelos demais participantes se não tivesse esse conhecimento que

adquiriu em sua preparação prévia. Como diretora de RH, sempre se incomodou com a preocupação excessiva das empresas com o currículo dos profissionais, em detrimento do seu comportamento. Sempre gostou de formar líderes e desenvolver pessoas. Quando decidimos criar juntos a B-Have, a Gabi estava grávida, mostrando ao mundo que mulheres grávidas podem ser produtivas, inovadoras e ousadas como qualquer pessoa.

A minha trajetória tem muito em comum com a da Gabi e a do Laércio: nós três somos pessoas sem mimimi, que tomam iniciativa e resolvem seus problemas em vez de perder tempo com lamentações. Durante toda a vida, buscamos assumir o protagonismo das nossas histórias, tomando as rédeas das nossas carreiras, sem vitimização e sem culpar os outros pelo que não dá certo. No início, fazíamos isso intuitivamente, aprendendo com as lições que a vida nos deu. Com o tempo, estudamos o comportamento humano e desenvolvemos métodos para progredir e transformar o mindset das pessoas. Nosso aprendizado se deu na prática, mas nem todo mundo precisa enfrentar os mesmos percalços que marcaram as nossas vidas: é possível (e muito mais fácil!) aprender com os nossos exemplos. Foi por isso que criamos a B-Have.

Quando deixei meu emprego, muita gente apostou que eu tiraria um ano sabático. “Você deve estar esgotada”, diziam. Que nada! Meu último ano havia sido difícil, mas eu estava feliz, motivada, cheia de gás para realizar os meus sonhos e criar a minha empresa. Eu sempre quis deixar um legado nesse mundo. Sempre sonhei grande. Quando fiz 40 anos, eu me peguei pensando: “O que vou contar para os meus netos?” Eu já tinha trabalhado em quase todos os setores possíveis. Comecei a minha trajetória no setor informal, como sacoleira, assim que meu pai faliu. Depois estive na administração pública, trabalhando para a prefeitura de Sete Lagoas. Vivi o auge da minha carreira no setor privado, onde comecei como atendente de loja e cheguei à direção nacional de vendas. Percebi que, em todas as áreas em que trabalhei, fui muito bem-sucedida, o que me provou que não é o meio que determina se uma pessoa vai ter sucesso ou não. Nós podemos sim interferir e transformar o que está a nossa volta. Mas ainda faltava experimentar outra maneira de trabalhar: o empreendedorismo.

Junto com a Gabi e o Laércio, criei a B-Have para mostrar às pessoas que é possível ter sucesso em qualquer meio, desde que se tenha um

comportamento correto diante das situações apresentadas. Muito mais que técnica, o sucesso é uma questão de comportamento. Aliás, o fracasso também é uma questão de comportamento, já que, na maior parte dos casos, as pessoas fracassam em suas carreiras porque se boicotam, sem perceber. Há quem trabalhe no serviço público e diga que lá é impossível crescer porque há muita politicagem e pouco incentivo à competitividade. Já os que trabalham em empresas privadas dizem que não crescem porque a concorrência é muito grande, o chefe não é bom ou o produto é fraco. No mercado informal, faltam direitos e estabilidade. Tudo isso pode ser mesmo problemático, mas há sempre uma alternativa. É possível dar certo e prosperar em qualquer meio.

A B-Have nasce da vontade de mostrar que não é um governo que muda um país, mas os trabalhadores, as empresas e a sua capacidade produtiva. São as empresas que fazem dos Estados Unidos a potência que são, assim como a China, a Coreia do Sul e tantos outros países. Um país precisa de empresas de ponta – mas só teremos empresas de ponta com funcionários de ponta. Com gente engajada, que cria, pensa, quer se desenvolver e evoluir. Segundo a revista *The Economist*, nosso país é um dos mais improdutivos do mundo: “A produtividade do trabalho foi responsável por 40% do crescimento do PIB do Brasil entre 1990 e 2012 em comparação com 91% na China e 67% na Índia, de acordo com pesquisa da consultoria McKinsey.” Entre os motivos apontados para a baixa produtividade brasileira está a má gestão nas empresas, o que faz todo sentido. Funcionários pouco engajados são mesmo improdutivos, e um bom líder pode mudar isso, estimulando a mudança de comportamento dos seus colaboradores. Nossa baixa produtividade não pode ser confundida com baixa capacidade: o que falta às nossas empresas são ambientes que estimulem a inovação e a evolução do comportamento.

Por isso, decidi ir de empresa em empresa, com a B-Have, contando a minha trajetória e mostrando como ajudei a evoluir o mindset de pessoas do Brasil inteiro, de diferentes culturas, origens, gêneros e faixas etárias. Com a experiência de quem liderou mais de 15 mil pessoas, sei que posso ajudar a transformar a mentalidade de funcionários das mais diversas empresas e até mesmo daqueles que são autônomos, que buscam uma recolocação no mercado ou uma mudança de rumo na carreira. Não importa onde a pessoa está: se ela quiser, pode se transformar.

Quando realizei o maior *case* da minha vida profissional, que foi a liderança da Tim em São Paulo, várias empresas me procuraram, até mesmo uma operadora de fora do país, para tentar entender o que eu havia feito, como havia conseguido aquele “milagre”. Não existe milagre: o que existe é trabalho e foco no comportamento. O que me diferenciou como líder foi a minha fixação no comportamento humano, na educação comportamental orientada para os desafios. Quando as pessoas estão engajadas e se sentem pertencentes a um grupo, elas entregam qualquer resultado e enfrentam qualquer desafio. Eu aprendi na prática a trazer grandes resultados, sei quais são os hábitos que as pessoas devem cultivar para progredir, que comportamentos as empresas – de qualquer porte – devem adotar e incentivar. Criei a B-Have para compartilhar esse conhecimento.

O propósito inicial da B-Have era ir de empresa em empresa ensinando funcionários e gestores a criar ambientes produtivos e desenvolver pessoas de ponta, para produzir muito. Com o tempo, as pessoas passaram a me procurar nas redes sociais e no LinkedIn para pedir conselhos profissionais e dizer que também queriam ter acesso aos nossos serviços, sem precisar esperar que as empresas em que trabalham nos contratassem. Entendemos que era preciso expandir a nossa área de atuação para falar com qualquer pessoa que esteja interessada em evoluir profissionalmente, inclusive as que estão fora do mercado de trabalho. Se queremos que as pessoas sejam proativas, engajadas e protagonistas das próprias vidas e carreiras, temos que lhes dar a oportunidade de se desenvolver sozinhas, sem esperar que um gestor ou uma empresa lhes ofereça isso. Foi com esse objetivo que criamos um canal no YouTube, a que demos o nome de “Segundou”, uma brincadeira com a expressão “sextou”. As pessoas esperam ansiosamente pela sexta-feira e o fim de semana, mas é fundamental gostar também da segunda-feira, que é o dia que inaugura uma nova semana de trabalho, de oportunidades e de aprendizados. Não podemos ser felizes apenas das 18 horas de sexta à meia-noite de domingo. Isso é muito pouco, é desperdício de vida, de energia, de potência. Se não estivermos felizes no trabalho, não poderemos ser felizes de verdade. Sempre digo às pessoas: nós passamos a maior parte da vida trabalhando e dormindo. Por isso, compre um bom colchão e trate de ser feliz no seu trabalho!

Mas dá para ser feliz no trabalho? Ora, trabalhar é se desenvolver, construir um legado, aprender, ensinar, conhecer gente, ser útil. É claro que o trabalho pode ser fonte de felicidade – só depende da mentalidade de cada um. No “Segundou”, todas as segundas lançamos um novo vídeo, em que eu falo das dores do mundo corporativo, como vaidade, medo e as doenças relacionadas ao excesso de trabalho, sempre acolhendo as sugestões e dúvidas que as pessoas me mandam. Além disso, realizamos eventos e palestras abertas ao público e desenvolvemos um curso online dedicado a ensinar pessoas a mudar de mindset e evoluir. Nosso sonho é que todas as pessoas, de qualquer lugar do Brasil, tenham acesso a essas informações e possam transformar suas carreiras, mesmo que eu não possa ir até elas.

Nós queremos mudar o Brasil através das pessoas. Sabemos que é uma pretensão grande, mas, se for para sonhar pequeno, a gente nem sai de casa. Todos os nossos esforços – inclusive este livro – são voltados para fazer o brasileiro entender que é possível ser feliz e próspero trabalhando. Eu me sinto ofendida quando viajo para fora do país e ouço as pessoas dizerem que o brasileiro é preguiçoso. Não é verdade: o brasileiro batalha, acorda cedo, trabalha muito. Não somos o país do jeitinho e da preguiça. Somos trabalhadores, corajosos. O que falta é direcionar essa energia da maneira certa, mudando o mindset e, consequentemente, o comportamento. Se trabalhamos muito e ainda assim somos considerados improdutivos, entregando resultados abaixo do esperado, é porque estamos trabalhando errado. Mas esse cenário muda se tivermos uma educação voltada para o desenvolvimento profissional – e é aí que entra a B-Have.

Para mudar o quadro atual do país, primeiro é preciso mudar a mentalidade das pessoas. E um dos passos mais importantes nessa direção é passar a admirar outros brasileiros, aplaudindo aqueles que são bem-sucedidos. Se os norte-americanos têm orgulho dos seus conterrâneos, por que nós, brasileiros, não batemos palmas para o nosso povo? No Brasil, o sucesso muitas vezes é malvisto, como se fosse sinônimo de desonestidade, como se fosse errado prosperar. Quando um empresário é bem-sucedido, as pessoas dizem que ele sonega imposto. Quando uma pessoa é promovida no trabalho, dizem que é puxa-saco ou que teve algum relacionamento com o chefe. Com isso, perde-se uma das maiores

fontes de aprendizado: o exemplo. Observar as pessoas que tiveram sucesso é uma ótima maneira de se inspirar para progredir. E não nos faltam exemplos para admirar no Brasil. Temos vários modelos à nossa volta, dos pequenos heróis do dia a dia aos que se tornam ídolos.

O empreendedor brasileiro tem muitas figuras em quem se inspirar. Gente como Luiza Helena Trajano, que comanda a rede Magazine Luiza. Trajano trabalha na rede, que pertence à sua família, desde os 12 anos, quando começou como balconista. Desde que assumiu a empresa, Luiza descentralizou o comando, dando voz aos funcionários nas decisões tomadas. Na sua gestão, a Magazine Luiza, que era apenas uma rede de lojas no interior do estado de São Paulo, se tornou uma das mais conceituadas do mercado, disputando de igual para igual com gigantes como Lojas Americanas e Casas Bahia. Há muitos outros exemplos: Abílio Diniz, fundador do Grupo Pão de Açúcar, que também começou a trabalhar aos 12 anos, ajudando seu pai na Doceria Pão de Açúcar; Tallis Gomes, criador da Easy Taxi, de origem muito humilde, que aos 14 anos revendia celulares comprados pela internet e, mais de uma década depois, conseguiu levar sua empresa a 35 países; Pedro Salomão, da Rádio Ibiza, que viu seu pai perder tudo o que tinha e precisou morar de favor antes de criar um negócio inovador e revolucionar a maneira como as marcas se relacionam com a música; Kátia Barros, que abandonou a carreira de cientista contábil para se arriscar no mundo da moda e criou a Farm, uma das marcas preferidas das cariocas; Rony Meisler, dono da Reserva, que transformou uma única loja em uma rede que fatura anualmente mais de 300 milhões de reais.

Nos esportes, o Brasil também tem muitos exemplos que nos dão orgulho. Talvez os mais icônicos até hoje sejam Pelé, reconhecido internacionalmente como o rei do futebol, e Ayrton Senna, piloto de Fórmula 1 que foi três vezes campeão mundial. Mas são muitas as histórias de superação envolvendo o esporte, de pessoas que venceram a pobreza, os vícios ou até mesmo limitações físicas. É o caso de Fernando Fernandes, que ficou paraplégico após sofrer um acidente de carro, em 2009, e hoje é tetracampeão mundial paralímpico de canoagem. E o que dizer da Marta, atacante da seleção brasileira de futebol feminino, eleita seis vezes a melhor jogadora do mundo?

Eu me orgulho por ser brasileira como Renato Sorriso, um gari que se tornou garoto-propaganda da Comlurb, ao aparecer sambando, feliz, gargalhando, enquanto varria a Marquês de Sapucaí após o desfile de uma escola de samba. Renato é a prova de que é possível ser feliz e próspero em qualquer profissão. É também uma honra ser conterrânea de Maria da Penha, que foi terrivelmente agredida por seu ex-marido e conseguiu fazer seu agressor ser condenado, tornando-se um símbolo da luta contra a violência doméstica; de Zilda Arns, pediatra, sanitarista e missionária, que ajudou milhares de famílias com seu trabalho na Pastoral da Criança. Sem falar em Irmã Dulce, Machado de Assis, Djamila Ribeiro e tantos outros brasileiros, de diferentes áreas de atuação, que são excelentes no que se propuseram a fazer. Falo de homens e mulheres de origens diversas que têm em comum o poder de inspirar outras pessoas e de provar que todos nós somos capazes. Para esses eu bato palmas. É claro que há entraves para o desenvolvimento do brasileiro, como o baixo investimento em educação. No entanto, ao longo desses anos fazendo gestão de pessoas, eu percebi que nosso maior obstáculo não é a escolaridade, mas, sim, o comportamento. E mudar o comportamento é algo mais simples do que imaginamos.

Foi por acreditarmos no nosso país que criamos a B-Have. Mais que uma empresa, fundamos um movimento. Sabemos que os movimentos têm um poder enorme de engajar as pessoas, de despertar um senso de pertencimento. É assim com movimentos políticos, identitários, com os movimentos que lutam por inclusão, pelos direitos dos animais, enfim, por diversas causas. Quando juntas por um mesmo objetivo, as pessoas se sentem fortalecidas, amparadas e engajadas. A nossa causa é a do desenvolvimento do Brasil através dos brasileiros. O mundo corporativo é muito chato, careta, e assim é mesmo difícil inovar. Por isso, nós nos propomos a ser descomplicados, simples e informais: somos o movimento #nomimimi. Defendemos que as pessoas devem ser práticas e voltadas para a resolução dos problemas, não para a lamentação. A culpa pelos problemas que nos atingem – falta de dinheiro, preconceito, doença ou qualquer limitação – pode não ser nossa, mas a responsabilidade de dar a volta por cima é.

Viver sem mimimi faz um bem enorme. Num primeiro momento, encontramos alguma resistência: nossa mente tende a escolher uma zona

de conforto, preferindo o caminho mais fácil. Geralmente, o caminho mais fácil e óbvio é assumir o papel de vítima em qualquer situação, além de sentir inveja daqueles que prosperam. É evidente que existem vítimas da sociedade, pessoas que são historicamente prejudicadas, que estão abaixo da linha da pobreza, que não dispõem de condições fundamentais para uma vida com dignidade e que precisam de nossa ajuda. Mas não é dessas pessoas que estou falando. Quando falo de pessoas que escolhem assumir o papel de vítima, estou falando daquelas que são privilegiadas, que têm plenas condições de trabalhar e ascender profissionalmente, mas que paralisam e preferem inventar desculpas para não progredir. Isso é mimimi. Mas é possível exercitar o mindset para mudar essa atitude, entendendo que esses são sentimentos e comportamentos que devem ser combatidos. Na nossa vida pessoal, familiar, pode até ser que haja espaço para algum tipo de mimimi – embora eu ache que essa conduta nos atrapalha em todos os aspectos da vida. Mas, no mundo corporativo, o mimimi não pode sequer passar perto: é preciso ser prático e objetivo para progredir e gerar lucro. Afinal, tempo é dinheiro. E mimimi é a maior perda de tempo.

Este é o movimento: aquele que mostra que você não controla tudo, que o mundo não é justo. Mas aquilo que você controlar, mude, evolua... O mínimo que seja já vai fazer você ser mais próspero e feliz. *Cuide* do outro, não julgue, não condene! É muito fácil apontar os mimimis dos outros, mas é covarde. É difícil admitir os seus, mas é nobre, é correto. Então, #nomimimi é nada menos que parar de olhar o mimimi do outro e passar a ver o seu.

Minha experiência no mundo corporativo me fez perceber que é o mimimi que impede as pessoas de deslanchar. E existe mimimi de todos os lados. Para os gestores, donos, presidentes e sócios de empresas, o mimimi é representado pela vaidade. São pessoas que se acham superiores às outras e por isso não são capazes de ouvir sugestões, de entender seus funcionários. Com medo de não serem amados, deixam de dar feedbacks verdadeiros. Já os colaboradores têm um tipo muito específico de mimimi: o vitimismo. Qualquer problema se torna uma desculpa para não entregar resultados: o chefe é mau, a concorrência é muito acirrada, o produto da empresa não é bom o suficiente. Pessoas assim esperam sempre que alguém resolva os seus problemas, sem perceber que, quando se tornam

autônomas e tomam as rédeas da própria vida, são muito mais felizes, produtivas e prósperas.

Mas, afinal, o que significa ser próspero? Esse é um ponto muito interessante, já que muita gente confunde prosperidade e felicidade com riqueza. Pessoas prósperas não são necessariamente ricas, mas são felizes. O Francisco, porteiro do meu prédio, por exemplo, é uma das pessoas mais prósperas que eu conheço. Ele veio do Nordeste para o Rio de Janeiro e hoje tem sua própria casa, formou seus filhos e está sempre sorrindo, orgulhoso da família que construiu e da vida que conquistou. Isso é uma pessoa próspera, realizada. Enquanto isso, muita gente acumula milhões na conta bancária, mas vive infeliz. Ser próspero é ter orgulho dos próprios atos e realizações. É ser feliz apesar dos problemas, sem permitir que as adversidades nos paralisem. Se você estiver em dúvida quanto à sua própria prosperidade, experimente fazer algumas perguntas a si mesmo. Que família você construiu? Você é grato aos seus pais? Você é um bom pai ou mãe? Como você cultiva suas amizades? De que maneira as pessoas vão se lembrar de você quando não estiver mais aqui?

Hoje eu me considero uma pessoa próspera: tenho uma família que eu amo, uma carreira da qual me orgulho e muitas experiências para compartilhar. Passei bons anos da minha vida trabalhando muito, dedicada a uma empresa, mas agora quero me dedicar às pessoas. Foi para isso que escrevi este livro: para dividir histórias, conselhos e, quem sabe, inspirar outras pessoas. Para mostrar que ninguém é perfeito – e por isso fiz questão de falar sobre meus equívocos –, mas que os erros nos ensinam muito mais que os acertos. Sem dor, afinal, não há crescimento. Vivo respeitando o aprendizado que adquiri com o meu passado e muito atenta ao meu futuro, mas fazendo questão de estar de corpo e alma no presente. Apesar de estar muito feliz hoje, sei que amanhã tudo pode desandar, seja na minha vida pessoal ou na profissional. A vida é um ciclo – lembra-se dos picos e dos vales? A diferença é que hoje eu me sinto preparada para enfrentar os momentos difíceis, com a tranquilidade de quem já passou por muitos e conseguiu não só superá-los, mas também progredir a partir deles. Você também consegue. Vamos juntos?

LIÇÕES APRENDIDAS

Entre dois picos, há sempre um vale. Ou seja, entre os momentos felizes que todos nós vivemos, há sempre uma fase mais difícil, que exige reflexão, concentração nos objetivos e foco nas mudanças que queremos experimentar.

É normal enfrentar períodos difíceis, mas é preciso ter calma para lidar com eles e agir para que durem o mínimo possível. Não podemos esperar que a vida seja feita apenas de picos, mas é nossa responsabilidade lutar para permanecer neles o máximo de tempo que conseguirmos.

Muitas vezes, um chefe, ao demitir um funcionário, liberta aquela pessoa para alçar novos voos e fazer o que realmente quer da vida.

É possível ter sucesso em qualquer meio, desde que se tenha uma atitude positiva e determinada diante da vida. Muito mais que técnica, o sucesso é uma questão de comportamento.

Nós passamos a maior parte das nossas vidas trabalhando e dormindo. Por isso, compre um bom colchão e seja feliz no seu trabalho!

Observar as pessoas que tiveram sucesso é uma ótima maneira de se inspirar para progredir.

Problema é inerente à vida. Há problemas sem solução e temos que aprender a conviver com eles. E há problemas que têm solução e não podemos procrastinar: o jeito é resolver. Não esqueça de parar de complicar a sua vida inventando problemas que não existem – eles estão na sua cabeça!



CONSELHOS PARA UMA VIDA #NOMIMIMI



Aceite que todos nós temos defeitos, sentimos raiva, inveja, rancor. Dentro de todos nós existem anjos e demônios. O desafio é compreender isso e trabalhar para combater e minimizar nosso lado negativo, fazendo com que o positivo prevaleça.

Sua busca por fazer o certo deve ser constante. Afinal, somos seres imperfeitos.

Em vez de esconder seus erros, aprenda com eles. Não tenha medo de errar: só não erra quem não tenta.

Procure se cercar de pessoas que estimulem você a ser sempre melhor, e não daquelas que só o elogiam. Não se iluda: você nunca será perfeito, mas pode melhorar sempre.

Felicidade não é aquela que aparece nas redes sociais. É saber enfrentar os problemas inerentes à vida, transformando-os em desafios e oportunidades para crescer.

Entenda a diferença entre fracasso e fracassado. O fracasso é natural, acontece com todo mundo. O fracassado é aquele que se acomoda e paralisa diante do fracasso. Saiba cair e levantar.

Sempre existirão pessoas melhores, mais competentes ou mais habilidosas que você. Admire-as! Em vez de desejar destruir o outro, procure melhorar a si mesmo.

Seja grato: goste do que tem para hoje, faça tudo com muito carinho e esforço. Se não for para ser assim, nem faça. Não perca seu tempo: ele é o bem mais precioso que você tem, e continue lutando pelos seus sonhos.

Pare de julgar os outros, de apontar o mimimi alheio: olhe para o seu e tente sempre ser uma pessoa melhor.

Não ligue o foda-se: cuide de você e de quem está a sua volta.

Uma brincadeira é legal quando dois riem, uma parceria só é boa quando todos ganham.

Conquistamos a liberdade de expressão e perdemos a educação! Respeito ao outro é fundamental. Divergir é maravilhoso, mas querer ganhar discussão é patético.

Nunca se esqueça: gente feliz não enche o saco!

Este e-book foi desenvolvido em formato ePub pela Distribuidora Record de Serviços de Imprensa S.A.

Gente feliz não enche o saco

Site da autora:

<https://erikalinhares.com/>

Instagram da autora:

<https://www.instagram.com/elinhares12/?hl=pt-br>

Canal da autora no YouTube:

<https://www.youtube.com/channel/UCewo70NVzA1MCcVzw2-dGfw>

LinkedIn da autora:

<https://www.linkedin.com/in/erikalinhares/?originalSubdomain=br>