DA LISTA DOS MAIS VENDIDOS DO *THE NEW YORK TIMES*

POR ONDE COMEÇAR



JODI KANTOR

É preciso olhar para si mesmo como o guardião de uma quantidade e de uma qualidade – a própria pessoa – absolutamente únicas no mundo, porque elas nunca estiveram aqui e jamais voltarão a estar.

– James Baldwin, *Nothing Personal*

eComecar_112p.indd 7 10/09/26

INTRODUÇÃO

Este livro nasceu de um convite para um campo de batalha. No início de 2025, alunos da Universidade Columbia, onde me formei, me convidaram para fazer o discurso em sua cerimônia de formatura.

A universidade tinha um clima de fim dos tempos. O espaço, onde há muitos anos se reuniam estudantes do mundo inteiro para compartilhar suas ideias e ambições, se tornara o local de embates aos gritos por Israel e Gaza. Os manifestantes vandalizaram o local e encurralaram funcionários. A polícia invadiu o campus. Os portões, em geral escancarados para o fluxo da cidade, foram trancados. Diferentes reitores assumiam e logo saíam.

Concordei em fazer o discurso, mas a situação piorou. O presidente dos Estados Unidos voltou sua mira

eComecar_112p.indd 11 10/09/26

para Morningside Heights, o bairro onde fica Columbia e outras instituições de ensino. Seu governo cortou uma fortuna em recursos federais e prendeu um estudante por suas declarações de cunho político. Antes de me sentar para escrever o discurso, entrei em contato com alguns alunos para perguntar como estavam se virando naquela estranha e triste primavera, em seu último ano.

Eles não quiseram falar de Israel e Gaza. Nem do presidente Trump. Nem mesmo da administração da universidade, da qual muitos passaram a desconfiar. Em vez disso, todos eles – quaisquer que fossem sua faixa de renda ou visão política – estavam unidos pela mesma preocupação.

Como encontrar e começar o trabalho de uma vida inteira num ambiente como aquele?

Seus anos de formação haviam sido atingidos por uma crise atrás da outra. Quase todas as áreas pareciam apostas ruins. A geração como um todo havia se curvado à promessa do campo conhecido como STEM: Ciências, Tecnologia, Engenharia e Medicina. Agora, os pressupostos básicos da ciência, da medicina e do progresso eram questionados e os laboratórios eram desmontados. Os estudantes que tinham conseguido emprego como pesquisadores viam as ofertas de trabalho evaporarem. As empresas de tecnologia,

eComecar_112p.indd 12 10/09/26

antes consideradas as grandes empregadoras do futuro, agora representavam uma ameaça à própria estrutura social. A antiga fábrica de sonhos de Hollywood também ia mal das pernas.

E, com o advento da inteligência artificial, o pânico só aumentava. O treinamento em ciência da computação já não parecia o caminho mais seguro. A nova tecnologia ameaçava aniquilar os empregos de nível inicial. Serviços que antes exigiam uma semana de trabalho de um estagiário ou analista júnior de direito agora só precisavam de alguns toques no teclado.

Aquele era o período da vida em que deveriam ir atrás dos seus sonhos, mas os formandos de Columbia se sentiam exaustos e impotentes. Exatamente quando precisavam encontrar chefes e mentores, sua fé na autoridade estava enfraquecida.

"A gente vai para Columbia e acha que está no caminho certo para mudar de vida", disse uma das formandas, Xxaria Makely.

Ela vinha de uma cidade empobrecida no norte de Nova York. Depois de anos trabalhando como garçonete, sua mãe estudou para se tornar paramédica e, até se formar, levava duas horas no trajeto de ida e mais duas na volta. Agora Xxaria estava prestes a se formar na melhor universidade da cidade com nota máxima e uma vontade feroz de ser psicóloga clínica.

eComecar_112p.indd 13 10/09/26

Mesmo entre os colegas talentosos, ela se destacava pela perspicácia e pela sensibilidade, que empregara para auxiliar outros alunos a aguentarem firme durante as crises do campus.

Mas, alguns meses antes da formatura, o laboratório de psicologia de Columbia, onde Xxaria conseguira um emprego para estudar e trabalhar, disse que não poderia pagar seu salário devido aos cortes de verbas e ao congelamento de contratações. Ela continuou a trabalhar mesmo sem receber, para ganhar experiência. À noite, era bartender para compensar a diferença. Queria ficar na cidade depois de formada e continuar na pesquisa, que seria a porta de entrada para os programas extremamente competitivos de doutorado em psicologia. Mas procurar emprego era como jogar aviõezinhos de papel num muro de tijolos. Ela enviara dezenas de currículos, sem receber nenhuma resposta.

Naquela primavera, quando ingressaram no mercado de trabalho, muitos recém-formados foram recebidos por... ninguém. Para quem não procura emprego há algum tempo, aqui vai uma atualização: o processo se tornou estéril e totalmente digital. Muitos empregadores recorrem a aplicações de IA para as entrevistas iniciais: os programas fazem as perguntas, gravam as respostas em vídeos, classificam os resultados instantaneamente e passam suas recomendações à

eComecar_112p.indd 14 10/09/26

empresa. Às vezes, o candidato só fala com um ser humano nas últimas rodadas do processo seletivo. Não há nenhuma conversa que ajude a semear um relacionamento. Nada de visitas ao escritório em que o candidato possa ter uma primeira impressão. Nenhuma espécie de troca que dê ao jovem a chance de aprender alguma coisa, mesmo que não consiga o emprego.

Xxaria imaginou que teria que desistir e voltar para casa. "Talvez eu esteja enganada em pensar que Columbia mudará a minha vida", disse ela. "Pode ser que eu só precise aceitar que vou voltar diretamente para o mundo de onde saí."

Diante do relato dela, a promessa de uma formação e da entrada no mercado de trabalho nos parece frágil demais.

Sucesso, realização, encontrar o trabalho da nossa vida: isso nunca foi fácil. Todos sabemos. Por isso tantos de nós se dedicaram a encarar o duplo desafio do ensino superior: entrar e conseguir cobrir os custos. Essa empreitada monopolizou nossas horas e consumiu nossas economias. Eu passei por tudo isso quando era mais nova e depois outra vez, já no papel de mãe. Fizemos isso por status, porque queríamos usar o moletom da nossa universidade preferida? Um pouco, talvez. Mas a faculdade sempre representou uma esperança. Uma oportunidade. Um reflexo do que há

eComecar_112p.indd 15 10/09/26

de melhor em ser americano: a chance de determinar o próprio futuro e ascender socialmente. Mesmo quando algo abalava o país e o mundo – o Onze de Setembro, o furacão Katrina, a pandemia de covid-19 –, estávamos ancorados num acordo coletivo: educação mais trabalho duro é igual a algo bom.

A possibilidade de que essa equação esteja vacilando é apavorante.

Esse estado de coisas deu origem a um tipo de ansiedade geracional que transcende os limites demográficos e econômicos. Na Universidade da Mulher do Texas (TWU), uma instituição estadual nos arredores de Dallas que há mais de um século leva estudantes de baixa renda a conseguir bons empregos e mudar de vida, os professores me disseram que a escalada ficou muito mais difícil e íngreme no decorrer dos anos. As mensalidades e a moradia hoje são tão caras que, além de frequentarem as aulas, muitas alunas também têm empregos em tempo integral, o que impede qualquer possibilidade de estágio. Na Universidade Stanford, que tem a reputação histórica de ser um bom caminho para a riqueza e o sucesso, um estudante me mostrou uma troca de mensagens com amigos em que alguém instruía os colegas a escrever "j*b" (emprego) em vez de *job*, porque a palavra em si provoca ansiedade demais.

Os alunos das universidades de Palo Alto e do Texas

eComecar_112p.indd 16 10/09/26

temiam que nem um bom emprego fosse capaz de lhes proporcionar renda suficiente para pagar o aluguel ou financiar um imóvel; acreditavam que fazer o que se ama é algo reservado para garotos ricos que podem se dar ao luxo de correr riscos ou ganhar menos.

Às vezes, até a estabilidade parece fora do alcance. "No mercado de trabalho, você é descartável", disse Annalise Soto Serrano, caloura da Universidade da Mulher. "Não há garantias. Ninguém mais tenta arranjar emprego com base na paixão, só na sobrevivência."

Enquanto enfrentam tudo isso, muitos jovens recebem conselhos questionáveis ou nenhum tipo de orientação. Apesar de todo o prestígio de Columbia e embora a universidade tenha produzido muitos pesquisadores na área da psicologia, ninguém ajudou Xxaria a encontrar um emprego. Ela enviou mensagens a ex-alunos por meio de um portal de serviços de carreira e praticamente não recebeu respostas. Enquanto isso, os professores pareciam tão sobrecarregados com o colapso das verbas que não foram capazes de oferecer muitas dicas e caminhos.

Mais ou menos nessa época, um rapaz sincero, amigo de minha filha, na época com 19 anos, sentou-se em minha cozinha e proferiu a mim e meu marido uma longa torrente de bobagens sobre a carreira perfeita. Eis as conclusões a que ele chegara até então na

eComecar_112p.indd 17 10/09/26

faculdade: só um emprego em consultoria lhe pagaria o suficiente para morar em Nova York. E, como inevitavelmente passaria a primeira década fazendo "trabalhos de merda", nas palavras do próprio, o setor não tinha importância. Se precisava fazer um trabalho totalmente entediante, que pelo menos fosse lucrativo, disse ele. Segundo seu raciocínio, depois de alguns anos atuando como consultor, seria fácil migrar para a política ou o entretenimento, suas verdadeiras paixões. Ele pretendia decidir seu caminho no segundo ano, quando os recrutadores aparecessem no campus.

Os pais estavam investindo suas economias na faculdade só para ele aprender essas ideias um tanto dúbias sobre trabalho, felicidade e sucesso.

Nada nesse desalento me surpreendia. Durante anos, observei essas forças tomando forma e publiquei reportagens sobre como o domínio da tecnologia estava transformando o local de trabalho. Quando a rede de lanchonetes Starbucks ainda era considerada a melhor empregadora para quem ganhava por hora, noticiei que a empresa passara a planejar o cronograma dos baristas por meio de um algoritmo que eliminava a previsibilidade e levava o caos à vida pessoal. Quando um computador dita os horários, em geral com apenas um ou dois dias de antecedência, organizar quem fica com as crianças ou marcar uma consul-

eComecar_112p.indd 18 10/09/26

ta médica se tornam tarefas impossíveis. Uma década antes, eu e um colega relatamos a tática cruel usada pela Amazon para extrair o máximo da sua força de trabalho administrativa. As práticas eram como um memorando vindo do futuro.

Alguns anos depois, eu e colegas revelamos que os armazéns da Amazon tinham uma taxa de rotatividade alarmante de 150% ao ano e constantemente substituíam os seres humanos não por engano, mas como parte de um plano maior. Lealdade, experiência... nada disso importava. E o sucesso colossal da Amazon deixou para trás muitos desses trabalhadores, em vez de fazê-los avançar. Quando a pandemia começou a ceder, escrevi sobre empresas que empregavam sistemas de rastreamento de produtividade para forçar os trabalhadores a dar o máximo. Até os capelães de casas de repouso precisavam ganhar "pontos de produtividade" enquanto cuidavam de moribundos. Os programas de monitoramento de teclado penalizavam os psicólogos por "tempo ocioso" mesmo quando conversavam com os pacientes.

Também expus um dos piores chefes de todos os tempos. Em 2017, eu e minha colega Megan Twohey revelamos que Harvey Weinstein, o produtor que, em certo momento, recebeu mais agradecimentos do que Deus na cerimônia de entrega do Oscar, um leão do

eComecar_112p.indd 19 10/09/26

mainstream liberal, encobrira décadas de alegações de abuso sexual. O trabalho era o segredo de seu comportamento predatório. Weinstein pressionava moças a fazer sexo com ele brandindo seu poder de produtor e lhes prometia empregos, papéis, campanhas no Oscar. Em suas mãos, as aspirações de carreira eram vulnerabilidades. Alguns alvos estavam no primeiro dia de serviço.

Enquanto escrevia, eu observava a decadência de nossos sonhos coletivos sobre o local de trabalho. As comédias de televisão que retratavam os colegas quase como uma família alternativa deram lugar a reflexões distópicas sobre o emprego. Visitei várias instituições de ensino superior para falar sobre jornalismo, sobre a investigação envolvendo Weinstein e como encontrar trabalho significativo. Ano após ano, a sensação de desânimo aumentava. A noção do trabalho como fonte de realização e progresso começava a soar ingênua para muitos jovens. Uma ativista trabalhista registrou esse sentimento crescente no livro *Work Won't Love You Back* [O trabalho não retribuirá seu amor], "uma análise profunda que mostra por que 'fazer o que gosta' é a receita da exploração".

Ainda assim, quando Xxaria me contou que voltaria para casa, que desistiria da promessa de Columbia, algo mudou em mim.

eComecar_112p.indd 20 10/09/26

Eu não aceitaria esse tipo de rebaixamento ou derrota. Em nome de toda uma geração, da turma de Columbia, das minhas filhas... e de Xxaria. Quando ela estava com 11 anos, seu amado irmão mais velho, Keith, morreu de overdose. Por isso ela se dedicava tanto à pesquisa em psicologia, por isso continuava trabalhando num laboratório que não podia pagá-la. Sua missão era entender como aumentar a eficácia do tratamento das adicções e criar novas formas de ajudar. A ideia de que uma jovem com esse tipo de propósito não conseguisse avançar era intolerável para mim.

Desde então, não parei de buscar respostas para a pergunta feita pelos estudantes de Columbia. Num ambiente degradado como esse, de que forma poderiam se estabelecer como autores da própria vida e preencher seus dias com vitalidade e significado? Como *você* poderia?

Não sou orientadora profissional. Nem economista do trabalho. Sou repórter investigativa, especialista em segredos, atualmente concentrada num trabalho sobre a caixa-preta da Suprema Corte dos Estados Unidos. Não escrevo livros de aconselhamento e fico surpresa ao acordar todo dia ao amanhecer, antes do início do meu dia de trabalho, para criar estas páginas.

Leia este livro como se fosse a carta de uma aliada mais velha que já viu muita coisa, tanto em reporta-

eComecar_112p.indd 21 10/09/26

gens sobre o ambiente de trabalho quanto na própria trajetória. Jornalistas desempenham o papel de observadores, mas agora saio de trás de minhas reportagens para tentar ajudar você de uma forma mais direta. Nessas horas de manhã cedinho, em meu laptop, venho esboçando um plano de fuga para uma situação que os outros talvez lhe digam ser inevitável.

Eles estão errados. É claro que as entrevistas feitas por robôs, os esquemas administrativos distópicos e os preços exorbitantes de moradia são reais. Mas não chegam nem perto de dar conta de toda a verdade. A cultura está se aproximando perigosamente do cinismo e do medo. Já documentei questões que estão entre o que há de pior no mercado de trabalho e, mesmo assim, digo: não desista.

É no trabalho que passamos boa parte do nosso tempo. Talvez você conheça gente que tem uma vida feliz e realizada, apesar de ser totalmente infeliz no trabalho. Eu, não.

Quero que você conquiste todas as coisas boas que o trabalho pode trazer: satisfação, camaradagem, salário. (Mais adiante você encontrará uma conversa franca sobre dinheiro.) O trabalho é uma das pernas que mantêm em pé a mesa da vida. Família, amizade, casamento, fé, trabalho gratificante: dedique-se a ter sucesso em todas essas frentes, porque elas operam

eComecar_112p.indd 22 10/09/26

em conjunto. Os relacionamentos vacilam. As pessoas adoecem. Os empregos vêm e vão. Mas a combinação desses elementos nos mantém de pé, principalmente quando uma das pernas fica bamba.

Nossa participação no trabalho também é coletiva. Apesar de tudo, o trabalho é o motor do progresso. Tratamentos contra o câncer, novos aviões comerciais, campanhas políticas vitoriosas e todos os programas de televisão a que você já assistiu foram desenvolvidos por grupos de ex-desconhecidos que batalharam juntos, compartilhando descobertas, disciplina e propósito. Declarar a derrota no trabalho é desistir da própria possibilidade em si – para você, para todos.

Não desista antes mesmo de começar. A frustração e a decepção serão certas. O fracasso é possível. Mas, se abdicar da busca pela satisfação no trabalho agora, ela ficará inatingível. Resista ao desejo de se armar de um cinismo desinformado disfarçado de pragmatismo sábio – que não passa do bom e velho medo da rejeição. Ainda não sabemos o que o mundo vai oferecer a você.

O mais engraçado naquelas reportagens que escrevi é que, embora narrem as trevas do mundo do emprego, também demonstram o potencial do local de trabalho – o meu. Todos sabem que os jornais estão praticamente desmoronando. Não houve um dia em

eComecar_112p.indd 23 10/09/26

minha carreira em que meu setor não estivesse passando por uma crise financeira e existencial. Durante boa parte desse tempo, o destino do *The New York Times* foi incerto. Mas, depois que documentamos a cultura interna brutal da Amazon, a empresa adotou a licença-paternidade. As revelações sobre Weinstein causaram um acerto de contas mundial. Nos anos em que essas reportagens foram publicadas, o *Times* cativou um público que hoje chega a 12 milhões de assinantes e não para de crescer.

Entrei numa área que todos diziam ser um desastre e vivenciei potência, impacto, camaradagem, inspiração e até certo sucesso comercial.

Não posso poupar ninguém das dificuldades. Minha missão aqui é ajudar você a batalhar da maneira mais frutífera possível, fazendo as descobertas que vão apoiá-lo e recompensá-lo durante a vida inteira. O fato de a busca ser difícil não significa que não possa envolver alegria e ousadia. Mesmo no ambiente atual, há muito a fazer para não se sentir vítima das circunstâncias e para assumir as rédeas da própria vida. Há até maneiras de aproveitar o horror deste momento e usá-lo como um impulso para avançar.

Este livro é uma pequena profissão de fé à qual você pode se agarrar ao atravessar esta paisagem marcada pela automação, pela insegurança política

eComecar_112p.indd 24 10/09/26

e financeira, pelas baixas expectativas e necessárias concessões. Eu o escrevi para que seja o livro tranquilizador e repleto de incentivo que eu gostaria de ter lido quando era mais jovem e que, agora, parece ser ainda mais essencial. Esse estágio da vida nunca foi fácil. E esta nossa época torna tudo ainda mais difícil. Precisamos oferecer toda a ajuda que pudermos.

Receba as boas-vindas ao meu escritório alternativo de consultoria de carreira. Sente-se. Respire fundo. Aqui, você não é descartável nem substituível. Não deixaremos que sua vida seja dirigida pelo senso comum vazio nem – Deus nos livre! – por robôs que, na verdade, não pensam. Procuramos construir para você uma vida profissional repleta de significado. A meta é protegê-lo e impulsioná-lo, tirar proveito do que há de único em você e expandir seu potencial. Vamos definir o trabalho da sua vida como algo verdadeiramente *seu*.

Isso vai exigir esforço e fé. Você terá que se levar a sério. Embarcar em alguns riscos calculados. Deixar de lado concepções rasas sobre o real funcionamento do mundo e substituí-las pela humildade diante de tudo que ainda não sabemos.

Nenhum de nós pode dizer como será o mercado de trabalho daqui a dez ou vinte anos; portanto, vamos recorrer a um material durável e testado pelo tempo,

eComecar_112p.indd 25 10/09/26

capaz de resistir a tudo que possa acontecer. Especificamente, quero que você se concentre em duas forças que alimentam as melhores carreiras: maestria e necessidade. As duas são importantes, mas a verdadeira magia acontece quando as combinamos. Juntas, talvez elas tenham a capacidade de levá-lo à criação de algo belo que servirá a você e aos outros.

Vamos começar.

eComecar_112p.indd 26 10/09/26

Para saber mais sobre os títulos e autores
da Editora Sextante, visite o nosso site
e siga as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br





Este e outros títulos do nosso catálogo
estão disponíveis em audiolivro.

eComecar_112p.indd 112 10/09/26