

O TRABALHO NÃO PRECISA  
SER UMA LOUCURA

Copyright © 2018 by Jason Fried and David Heinemeier Hansson. All rights reserved.  
Título original: It Doesn't Have to Be Crazy at Work

Todos os direitos desta publicação são reservados à Casa dos Livros Editora LTDA.  
Nenhuma parte desta obra pode ser apropriada e estocada em sistema de banco de dados ou processo similar, em qualquer forma ou meio, seja eletrônico, de fotocópia, gravação etc., sem a permissão do detentor do copyright.

Diretora editorial: *Raquel Cozer*

Gerente editorial: *Alice Mello*

Editor: *Ulisses Teixeira*

Copidesque: *Carolina Vaz*

Preparação de original: *Marcela Isensee*

Revisão: *Rayssa Galvão*

Capa: *Cortesia dos autores*

Adaptação de capa: *Julio Moreira | Equatorium*

Ilustrações: *Jason Zimdars*

Diagramação: *Abreu's System*

Produção de ebook: *S2 Books*

CIP-Brasil. Catalogação na Publicação  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

F946t

Fried, Jason

O trabalho não precisa ser uma loucura / Jason Fried, David Heinemeier; tradução Daniel Austie. –  
1. ed. – Rio de Janeiro: Harper Collins, 2020.

240 p.

Tradução de: It doesn't have to be crazy at work

ISBN 9788595087101

1. Trabalho – Aspectos psicológicos. 2. Comportamento organizacional. 3. Qualidade de vida no trabalho. I. Heinemeier, David. II. Austie, Daniel. III. Título.

20-62738

CDD: 650.1

CDU: 005.32:331.101.3

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

Os pontos de vista desta obra são de responsabilidade de seu autor, não refletindo necessariamente a posição da HarperCollins Brasil, da HarperCollins Publishers ou de sua equipe editorial.

HarperCollins Brasil é uma marca licenciada à Casa dos Livros Editora LTDA.

Todos os direitos reservados à Casa dos Livros Editora LTDA.

Rua da Quitanda, 86, sala 218 — Centro

Rio de Janeiro, RJ — CEP 20091-005

Tel.: (21) 3175-1030

[www.harpercollins.com.br](http://www.harpercollins.com.br)

# Sumário

Capa

Folha de rosto

Créditos

Para começar

O trabalho está uma loucura

Um pouco sobre nós

Sua empresa é um produto

Contenha suas ambições

Dê um basta no trabalho incansável

Pacifistas felizes

Nossa meta é não ter metas

Não mude o mundo

Vá criando ao longo do caminho

É legal estar confortável

Defenda seu tempo

Oito é o suficiente, quarenta é o bastante

Protecionismo

A qualidade de uma hora

Eficácia > Produtividade

O mito do trabalho árduo

O trabalho não acontece no local de trabalho

Horário de atendimento

O tetris da agenda

A prisão da presença

Eu respondo quando der

FOMO? JOMO!

Alimente sua cultura

Nós não somos uma família

O que importa é o que você faz

A bateria da confiança

Não seja o último a saber

A palavra do dono pesa uma tonelada

Pequenas conquistas ainda podem estar fora do alcance

Não perca horas de sono

Falta de equilíbrio

Contrate o trabalho, não o currículo

Ninguém “já vem pronto”

Ignore a disputa por profissionais talentosos

Não negocie salários

Quem está se beneficiando?

Regras da biblioteca

Nada de férias falsas

Despedidas calmas

Disseque seus processos

A hora errada para o tempo real

Prazos impossíveis

Não aja por impulso

Cuidado com as semanas de doze dias

O novo normal

Hábitos ruins superam boas intenções

Independência

Comprometimento, não consenso

Comprometer a qualidade

Diminua o trabalho enquanto o realiza

Por que não aceitar o “nada”?

Já é o suficiente

As piores práticas

Custe o que não custar

Tenha menos para fazer

Uma empresa de três

Seja persistente

Aprenda a dizer não

Cuide de seu negócio

Arriscar sem correr riscos

Celebrando as estações

O lucro traz a calma

Perdendo valor

Lance e aprenda

Prometa não fazer promessas

Cópias

Controle de mudanças

Startups são fáceis, e stay-ups, difíceis

Não é grande coisa ou é o fim do mundo?

Os bons e velhos tempos

Para finalizar

Escolha a calma

Bibliografia

Contato

Dedicatória

Sobre os autores

**Para começar**

# O trabalho está uma loucura

Com que frequência você ouve alguém dizer: “meu trabalho está uma loucura”? Talvez você mesmo já tenha dito algo assim. Para muitos, a loucura do trabalho acabou se tornando algo normal. Mas por que tem que ser tão insano?

Há duas grandes razões: (1) O dia de trabalho vem sendo dividido em pequeninos e fugazes momentos de afazeres reais constantemente bombardeados por distrações físicas e virtuais. E (2) uma obsessão pouco saudável por crescer a qualquer custo, estabelecida com base em expectativas irreais que acabam aumentando os níveis de estresse.

Não é de se admirar que as pessoas estejam trabalhando por períodos mais longos, chegando mais cedo e ficando até mais tarde no escritório, resolvendo pendências nos fins de semana e sempre que têm um tempinho sobrando. Não dá mais para finalizar as tarefas no horário de trabalho, o que faz com que a vida se transforme em sobras de trabalho. É como se todo dia levássemos uma marmita de trabalho para casa.

Para piorar, a rotina de longas horas, estar sempre ocupado e dormir pouco acabaram virando motivo de orgulho. Chegar à exaustão não é motivo para se orgulhar. Na verdade, é um indício de burrice.

E não estou falando apenas sobre funcionários de empresas e instituições. Trabalhadores individuais, autônomos e empreendedores estão se esgotando do mesmo jeito.

Talvez você pense que, com todas as horas a mais que passamos no escritório e a promessa das novas tecnologias, a carga de trabalho esteja diminuindo. Mas não está. Na verdade, está aumentando.

Mas o fato é que essa maior quantidade de trabalho não surgiu assim, de repente. O problema é que, hoje em dia, dificilmente conseguimos trabalhar

de forma ininterrupta. As pessoas trabalham mais, mas realizam menos tarefas. A princípio, isso parece não fazer muito sentido, mas, para entender, basta considerarmos a enorme quantidade de tempo que é gasta com coisas que não importam.

Das tais sessenta, setenta ou até oitenta horas semanais que muitos acabam sendo forçados a cumprir, quantas são usadas para exercer o trabalho de fato? E quantas são desperdiçadas em reuniões, com o funcionário se deixando levar por distrações ou até envolvido em práticas corporativas ineficientes? A maior parte.

A solução não está em mais horas de trabalho, mas em menos conversa fiada. Menos perda de tempo, em vez de mais produção. E muito menos distrações, ansiedade e estresse.

O estresse é passado da empresa para o funcionário, que o repassa para os outros funcionários. Por fim, passa dos funcionários para o cliente. E o estresse nunca fica no trabalho. Ele permeia toda a vida: infecta seu relacionamento com os amigos, com a família, com os filhos.

As promessas não param. Há cada vez mais maneiras para administrar o tempo, mais formas de se comunicar. E novas demandas se acumulam. É preciso prestar atenção em mais discussões que muitas vezes acontecem em diversos ambientes. É preciso dar um retorno em questão de minutos. Sempre mais e mais rápido. E para quê?

Se o trabalho está sempre uma loucura, nós temos cinco palavras para você: que se foda isso tudo! E outras duas: já chega!

Está na hora de as empresas pararem de exigir que os funcionários busquem a todo custo chegar mais alto, alcançar alvos cada vez mais artificiais impostos pelo ego. Está na hora de dar às pessoas o tempo de trabalho sem interrupções que grandes realizações demandam. Está na hora de parar de achar normal que o trabalho esteja uma loucura.

Trabalhamos há quase vinte anos para tornar a Basecamp uma empresa calma. Uma empresa que não estressa seus funcionários, que não exige retornos o mais rápido possível, com prazos curtos ou noites viradas. Sem promessas impossíveis, sem uma grande rotatividade, prazos constantemente descumpridos ou projetos que parecem nunca ser finalizados.

Nada de crescimento a qualquer custo. Nada dessa ideia falsa de que todos estão muito ocupados. Nada de objetivos guiados pelo ego. Nada de clima de competição. Nada de grandes alarmes ou urgências. E ainda assim lucraremos ano após ano, desde o começo.

Nós nos estabelecemos em um dos mercados mais competitivos do planeta. Além das gigantes da tecnologia, a indústria dos softwares é dominada por startups que contam com milhões de dólares em capital de risco. Nós não captamos nenhum dinheiro dessa forma. De onde vem nossa receita? Dos clientes. Há quem nos chame de antiquados.

Sendo uma companhia de softwares, espera-se que estejamos totalmente inseridos no Vale do Silício, mas não temos sequer um funcionário por lá. Na verdade, nossa equipe de 54 profissionais está espalhada em trinta cidades diferentes pelo mundo.

Nossa carga horária é de quarenta horas semanais na maior parte do ano e de apenas 32 durante o verão. A cada três anos, mandamos nosso pessoal para períodos sabáticos de um mês inteiro. Não damos apenas férias remuneradas aos funcionários, nós pagamos pelas férias em si.

Não, nada de trabalhar às nove da noite de uma quarta-feira. O que quer que seja pode esperar até as nove da manhã da quinta. Não, ninguém precisa trabalhar no domingo. Só na segunda.

Passamos por momentos ocasionais de estresse? Claro que sim, é a vida. Todo dia é uma maravilha? Claro que não. Estaríamos mentindo se dissessemos que é. Mas damos nosso melhor para garantir que os dias ruins sejam uma exceção. No geral, somos calmos (por escolha e adquirindo certa prática). E somos assim de propósito. Tomamos decisões diferentes das tomadas pelas outras empresas.

Construímos nossa empresa de forma diferente. E estamos aqui para contar a você sobre as escolhas que fizemos e por que acabamos decidindo seguir muitas delas. Toda empresa tem possibilidade de tomar decisões similares. Para conseguir, você precisa querer, mas, ao fazer isso, vai perceber que do lado de cá tudo é mais agradável. Você também pode ter uma empresa calma.

O ambiente de trabalho dos dias de hoje está doente. O caos não deveria ser tão natural nos escritórios. Ansiedade não é um pré-requisito para o crescimento. Passar o dia em reuniões não é a chave para o sucesso. Essas

coisas são perversões do trabalho, são efeitos colaterais de modelos desgastados e acabam sendo práticas suicidas. Dê um passo para trás e deixe os idiotas pularem do penhasco.

Ser calmo é proteger o tempo e a atenção das pessoas.

Ser calmo é uma carga horária de quarenta horas semanais.

Ser calmo é ter expectativas razoáveis.

Ser calmo é ampliar o tempo de descanso.

Ser calmo é pensar menor.

Ser calmo é manter os olhos no horizonte.

Ser calmo é marcar reuniões apenas como último recurso.

Ser calmo é esperar a resposta primeiro. Evitar demandas em tempo real.

Ser calmo é ser mais independente e menos codependente.

Ser calmo é adotar práticas sustentáveis de longo prazo.

Ser calmo é ter rentabilidade.

# Um pouco sobre nós

Nós somos Jason e David. Estamos à frente da Basecamp desde 2003. Jason é o CEO, David é o CTO. E somos os únicos chefes da empresa.

Basecamp é o nome da empresa, mas também o nome do nosso produto. O Basecamp, produto, é um software com servidores em nuvem que ajuda as empresas a organizarem todos os projetos e toda a comunicação interna em um só espaço. Quando tudo está no Basecamp, as pessoas sabem o que precisam fazer e onde tudo está, as coisas são fáceis de serem encontradas e nada se perde na confusão.

Na gestão do nosso negócio, testamos muitas coisas ao longo do tempo. Neste livro, queremos compartilhar tudo o que funcionou conosco, incluindo observações e percepções do que torna um negócio saudável, longo e sustentável. Assim como todos os conselhos do mundo, sua experiência pode variar em relação à nossa. Veja essas ideias como uma inspiração para a mudança, não como uma espécie de doutrina divina.

Por fim, usamos as palavras “louco” e “loucura” neste livro da mesma forma que as pessoas descrevem o trânsito na hora do rush, o clima lá fora e as filas imensas nos aeroportos. Quando dizemos “louco”, estamos falando de situações, não de pessoas.

Dito isso, vamos começar.

# Sua empresa é um produto

Tudo começa com esta ideia: sua empresa é um produto.

Sim, os bens que você cria são produtos (ou serviços), mas sua empresa é a coisa que produz esses produtos. E sua empresa deve sempre ser seu melhor produto.

Tudo neste livro gira em torno dessa ideia. Como no desenvolvimento de um produto, o progresso é conquistado por meio da repetição de processos. Se quiser fazer com que seu produto seja melhor, é preciso estar sempre ajustando, revisando e repetindo processos. E isso também vale para a sua empresa.

Mas quando se trata de empresas, muitas permanecem as mesmas. Talvez mudem os produtos, mas o modo como os produzem continua o mesmo. As empresas escolhem uma maneira de trabalhar lá no início e a mantêm pela eternidade. O que quer que esteja em voga quando começaram seu negócio acaba enraizado e se torna permanente. As políticas da empresa são inalteráveis. E a empresa se torna refém de si mesma.

Mas quando você pensa em sua empresa como um produto, começa a fazer perguntas diferentes: meus funcionários sabem como fazer uso da empresa? Isso é algo simples ou complexo? O funcionamento da empresa é óbvio? No que ela é rápida? E no que é lenta? Há problemas ou bugs nos processos? O que podemos consertar rapidamente e o que vai precisar de mais tempo para ser ajustado?

Uma empresa é como um software. Precisa ser útil e fácil de usar. E provavelmente tem problemas, áreas em que acaba empacando por conta de uma estrutura organizacional ruim ou equívocos habituais.

Quando você começa a vislumbrar sua empresa como um produto, novas possibilidades de melhorias surgem a todo o momento. Quando você

percebe que a forma como trabalha é maleável, pode começar a moldar algo novo, melhor.

Nós trabalhamos em um projeto por seis semanas, e então nos afastamos por duas semanas, para espairecer e aliviar a pressão. Isso não foi algo que simplesmente teorizamos que seria a melhor forma de trabalhar. Quando começamos, trabalhávamos nos projetos pelo tempo que precisávamos para entregá-los. Porém, logo percebemos que eles pareciam não terminar nunca. Então estabelecemos um período fixo de três meses até a entrega. Mas ainda achávamos muito tempo. Então testamos períodos ainda mais curtos, até acabarmos com ciclos de seis semanas. Nós experimentamos várias opções diferentes até uma funcionar. Vamos falar mais sobre isso ao longo do livro.

Adotamos a comunicação assíncrona (por meio de e-mails e transferência de arquivos, sem a necessidade de ser em tempo real), mas não porque simplesmente presumimos que seria melhor assim. Descobrimos isso depois de passar anos utilizando chats. Nós notamos que esse tipo de comunicação gerava distrações e diminuía a eficiência dos nossos funcionários, então encontramos uma forma melhor de nos comunicar. Vamos voltar a esse assunto um pouco mais à frente.

Também não fomos fundados com todos os benefícios que oferecemos hoje. Desbravamos o caminho até conquistá-los. No começo, não percebemos que pagar as férias dos funcionários seria melhor do que o bônus em dinheiro. Nós dávamos o bônus, mas percebemos que eram vistos simplesmente como parte do salário. Então aplicamos essa experiência para outros benefícios.

As negociações de salário tranquilas também foram uma conquista. Salários e aumentos eram motivo de estresse na Basecamp, assim como é na maioria das empresas. Até aprimorarmos, tentativa por tentativa, e encontrarmos um novo método. Isso também será discutido ao longo do livro.

Trabalhamos pela empresa com a mesma dedicação que oferecemos aos produtos. Normalmente se dá um número novo a cada versão dos softwares lançados. “Este é o iOS 10.1, 10.2, 10.5, 11 etc...” Pensamos em nossa empresa da mesma forma. Hoje, a Basecamp, LLC, é algo como a versão 50.3 de si mesma. E chegamos até aqui com diversas tentativas e investidas, descobrindo o que funciona melhor.

Infelizmente, administrar uma empresa calma não é o padrão. É preciso lutar contra os próprios instintos por um tempo. É preciso deixar as regras tóxicas de administração de lado e reconhecer que o trabalho estar sempre

uma loucura não é o certo. A tranquilidade é seu destino, e vamos compartilhar com você como chegamos e nos instalamos lá.

Nossa empresa é um produto. E queremos que você também pense na sua como um produto. Não importa se você é o dono, o gerente, o administrador ou um “simples” funcionário, todos precisam estar envolvidos para fazer a empresa funcionar de um jeito ainda melhor.

Copyrighted image

o NATURALISTA INGLÊS  
(CHARLES DARWIN  
ESCREVEU DEZENOVE  
LIVROS, INCLUINDO  
A ORIGEM DAS ESPÉCIES,  
TRABALHANDO APENAS  
QUATRO HORAS E  
MEIA POR DIA.

Copyrighted image

**Contenha  
suas ambições**

# Dê um basta no trabalho incansável

A *incansavelândia* conseguiu monopolizar o empreendedorismo. Atualmente há uma gama infinita de frases motivacionais sobre ter que trabalhar até não aguentar mais. É hora de dar um basta.

Dê uma busca por #empreendedor no Instagram. “As lendas nascem em meio à guerra”; “Você não precisa ser extremamente talentoso, só precisa ser extremamente comprometido”; “Seus objetivos não ligam para como você está se sentindo”. E continua nesse estilo até você querer vomitar.

Essa ideia de precisar ser incansável pode ter começado como uma suposta chance para os que têm poucas oportunidades superarem os que têm muitas, mas hoje em dia é só um sinônimo de *exaustão*.

E embora haja uma ínfima minoria que de alguma forma encontra suas respostas na exaustão, incontáveis pessoas acabam danificadas, esgotadas e reduzidas a cinzas, sem nenhum bom resultado. E tudo isso para quê?

Você não vale mais, na derrota ou na vitória, porque teve que sacrificar tudo. Porque continuou em frente, mesmo com toda a dor e exaustão, em busca de um prêmio melhor. As vivências humanas são muito mais do que um trabalho incansável, imparável e com dedicação máxima.

Além de tudo, essas ideias são péssimos conselhos. Você tem menos chance de ter aquele insight ou aquela ideia revolucionária quando já estiver chegando à 14ª hora de trabalho do dia. Criatividade, progresso e impacto positivo não funcionam à base da força.

Essa ideia vem principalmente de quem está inserido no mundo das pessoas criativas. Os redatores, programadores, designers e criadores de produtos, por exemplo. Provavelmente há trabalhos predominantemente físicos nos

quais uma grande dedicação gera um grande resultado. Pelo menos por um tempo.

Mas é raro ouvir falar de pessoas que trabalham em três empregos por necessidade, ganhando pouco, e que sentem orgulho da exaustão. Apenas os dissimulados, aqueles que não estão exatamente sofrendo para garantir sua subsistência, sentem a necessidade de se gabar sobre seus imensos sacrifícios.

O empreendedorismo não precisa ser esse conto épico e feroz de luta pela sobrevivência. Na maior parte do tempo, é muito mais monótono do que isso. Menos parecido com saltar sobre carros explodindo e cenas de perseguições cheias de adrenalina, e mais parecido com assentar tijolos e dar mais uma demão de tinta.

Então, a partir de agora você tem a nossa permissão para dar um basta no trabalho incansável. Para se dedicar a ter um bom dia de trabalho, dia após dia, mas nada mais do que isso. Você pode ir se divertir com seus filhos e ainda assim ser um empreendedor de sucesso. Você pode ter um hobby. Pode cuidar da saúde. Pode ler um livro. Pode assistir a um filme bobo com quem você ama. Dá para tirar um tempo e preparar uma boa refeição. Dá para fazer uma longa caminhada. E dá para fazer nada de vez em quando.

# Pacifistas felizes

O mundo dos negócios é obcecado por lutar, vencer, dominar e destruir. Esse conjunto de hábitos, ideias e costumes transforma os homens de negócio em pequeninos Napoleões. Não basta, para eles, deixar sua marca no universo. Eles precisam conquistar a porra do universo inteiro.

Empresas que vivem nesse mundo de soma-zero (teoria na qual para que uma parte vença, a outra necessariamente tem que perder) não “ganham espaço no mercado”, elas “invadem o mercado”. Não servem os clientes. Na verdade, os “capturam”. Desenham um “alvo” em seus clientes, empregam “exércitos” de vendas, contratam “caçadores” de talentos, elegem suas “batalhas” e, por fim, “destroem” o alvo.

Essa linguagem de guerra acaba criando histórias horríveis. Quando você enxerga a si mesmo como um comandante militar que precisa eliminar o inimigo (seus competidores), é muito mais fácil justificar truques sujos e uma moral deturpada. E, quanto maior a batalha, mais sujeira gera.

Há quem diga que “vale tudo no amor e na guerra”. O problema é que isso não é amor, tampouco é guerra. São negócios.

Não é fácil escapar das tropas de guerra e conquista no mundo dos negócios. A mídia especializada fala de empresas rivais como se fossem facções. O sexo vende, a guerra vende, e as batalhas entre companhias são como pornô das seções de negócios das revistas.

Mas esse padrão não faz mais sentido para nós.

Nós viemos em paz. Não temos ambições imperialistas. Não estamos tentando dominar uma indústria ou um mercado. Desejamos que todos se deem bem. Não precisamos tirar do outro para conquistarmos nossa tão merecida parcela.