

BEST-SELLER DO NEW YORK TIMES

CHIP HEATH & DAN HEATH

Autores de IDEIAS QUE COLAM e O PODER DOS MOMENTOS

SWITCH

OFF



ON

**COMO MUDAR AS COISAS
QUANDO A MUDANÇA É DIFÍCIL**



ALTA BOOKS
EDITORA



DADOS DE COPYRIGHT

SOBRE A OBRA PRESENTE:

A presente obra é disponibilizada pela equipe Le Livros e seus diversos parceiros, com o objetivo de oferecer conteúdo para uso parcial em pesquisas e estudos acadêmicos, bem como o simples teste da qualidade da obra, com o fim exclusivo de compra futura. É expressamente proibida e totalmente repudiável a venda, aluguel, ou quaisquer uso comercial do presente conteúdo

SOBRE A EQUIPE LE LIVROS:

O [Le Livros](#) e seus parceiros disponibilizam conteúdo de domínio público e propriedade intelectual de forma totalmente gratuita, por acreditar que o conhecimento e a educação devem ser acessíveis e livres a toda e qualquer pessoa. Você pode encontrar mais obras em nosso site: [LeLivros.love](#) ou em qualquer um dos sites parceiros apresentados neste [LINK](#).

**"Quando o mundo estiver
unido na busca do**

conhecimento, e não mais lutando por dinheiro e poder, então nossa sociedade poderá enfim evoluir a um novo nível."



A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de comércio de ebooks.

BEST-SELLER DO *NEW YORK TIMES*

CHIP HEATH & DAN HEATH

Autores de *IDEIAS QUE COLAM* e *O PODER DOS MOMENTOS*

SWITCH

COMO MUDAR AS COISAS
QUANDO A MUDANÇA É DIFÍCIL



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

SWITCH: Como mudar as coisas quando a mudança é difícil

Copyright © 2019 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 9788550808321

Translated from original SWITCH. *Copyright © 2010 by Chip Heath and Dan Heath. All rights reserved.* ISBN 978-0-385-52875-7. This translation is published and sold by permission of Random House, Inc. Publishers, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2019 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Impresso no Brasil — 2019 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações envie um e-mail para autoria@altabooks.com.br

Obra disponível para venda corporativa e/ou personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Produção Editorial

Editora Alta Books

Gerência Editorial

Anderson Vieira

Produtor Editorial

Thiê Alves

Assistente Editorial

Illysabelle Trajano

Marketing Editorial

marketing@altabooks.com.br

Editor de Aquisição

José Rugeri

j.rugeri@altabooks.com.br

Vendas Atacado e Varejo

Daniele Fonseca

Viviane Paiva

comercial@altabooks.com.br **Ouvidoria**

ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial

Adriano Barros

Bianca Teodoro

Ian Verçosa

Juliana de Oliveira

Kelry Oliveira

Paulo Gomes

Rodrigo Bitencourt

Thales Silva

Thauan Gomes

Victor Huguet

Tradução

Luciana Ferraz

Copidesque

Carolina Gaio

Revisão Gramatical

Jana Araujo

Fernanda Lutfi

Diagramação

Luisa Maria Gomes

Capa

Bianca Teodoro

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

H437s Heath, Chip

SWITCH [recurso eletrônico]: como mudar as coisas quando a mudança é difícil / Chip Heath, Dan Heath ; traduzido por Luciana Natale Abdalla Ferraz. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2019.

320 p. ; il. ; 1,5 MB.

Tradução de: SWITCH

Inclui índice.

ISBN: 9788550808321 (E-book)

I. Administração. 2. Comportamento organizacional. 3. Liderança. I. Heath, Dan. II. Ferraz, Luciana Natale Abdalla. III. Título.

2019-192

CDD 658.401

CDU 658.011.2

Elaborado por Odilio Hilario Moreira Junior - CRB-8/9949

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20970-031 — Rio de Janeiro - RJ

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br

www.facebook.com/altabooks

Para nossas esposas,

Susan e Amanda,

que mudaram tudo

Sumário

1. Três Surpresas sobre a Mudança

ORIENTE O CONDUTOR

2. Encontre os Pontos Luminosos

3. Roteirize os Passos Principais

4. Aponte para o Destino

MOTIVE O ELEFANTE

5. Encontre a Emoção

6. Reduza a Mudança

7. Desenvolva Seu Pessoal

CONSTRUA O CAMINHO

8. Ajuste o Ambiente

9. Crie Hábitos

10. Reúna a Manada

11. Mantenha a Reviravolta

SUPERE OS OBSTÁCULOS

Próximos Passos

Recomendações de Leituras Adicionais

Notas

Agradecimentos

1

Três Surpresas sobre a Mudança

1.

Em um sábado de 2000, alguns espectadores desavisados foram a um cinema de Chicago assistir à sessão das 13h05 do filme de ação *O Troco*, de Mel Gibson. Eles receberam um refrigerante e um balde de pipoca gratuitos, e foram convidados a ficar no cinema após o filme para responder a algumas perguntas sobre os brindes. Esses cinéfilos eram participantes compulsórios em um estudo sobre comportamentos alimentares irracionais.

Havia algo de incomum nas pipocas que receberam. Estavam murchas. Na verdade, foram cuidadosamente preparadas para estarem murchas. Haviam sido estouradas cinco dias antes e estavam tão velhas que chiavam ao ser mordidas. Um dos espectadores as comparou depois com flocos de isopor para embalagens e dois outros, esquecendo-se de que as ganharam, exigiram a devolução do dinheiro.

Alguns deles receberam as pipocas em um balde médio e outros, em um grande — do tipo que parece já ter sido uma piscina. Cada pessoa recebeu um balde, para não ter que dividir. Os pesquisadores responsáveis pelo estudo estavam interessados em uma questão simples: as pessoas com baldes maiores comeriam mais?

Os dois baldes eram tão grandes que nenhum dos espectadores seria capaz de comer toda a porção. Então, a real pergunta da pesquisa era um pouco mais específica: alguém com uma fonte inesgotável maior de pipoca comeria mais do que alguém com uma menor?

Os pesquisadores pesaram os baldes antes e depois do filme, de modo que foram capazes de medir com precisão a quantidade de pipoca que cada pessoa comeu. Os resultados foram surpreendentes: as pessoas com baldes maiores comeram 53% mais pipoca do que aquelas com baldes médios. Isso equivale a 173 calorias a mais e cerca de 21 mãozadas extras no balde.

Brian Wansink, autor do estudo e coordenador do Laboratório de Alimentos e Marcas da Universidade de Cornell, descreveu os resultados em seu livro *Mindless Eating*: “Aplicamos outro estudo com pipocas e os resultados foram sempre os mesmos, ainda que ajustássemos os detalhes. Não importava se os espectadores estavam na Pennsylvania, em Illinois ou em Iowa, e não importava qual tipo de filme estava em cartaz; todos os nossos estudos com pipocas levaram à mesma conclusão. As pessoas comem mais quando recebem um recipiente maior. Ponto-final.”

Nenhuma outra teoria explica o comportamento. Aquelas pessoas não estavam comendo por prazer. (A pipoca estava tão velha que chiava!) Não estavam motivadas por um desejo de terminar suas porções. (Os dois baldes eram grandes demais para acabar.) Não importava se estavam famintas ou satisfeitas. A equação é irreduzível: recipiente maior = comer mais. O melhor de tudo, as pessoas se recusaram a acreditar nos resultados. Após o filme, os pesquisadores contaram aos espectadores sobre os dois tamanhos de balde e os achados de suas experiências anteriores. Os pesquisadores perguntaram “Você acha que comeu mais por causa do tamanho maior?” A maioria riu da ideia, dizendo: “Coisas desse tipo não me pegam” ou, “Sei bem quando estou satisfeito.”

Ops.

2.

Imagine que alguém lhe mostrasse os dados do estudo de ingestão de pipocas, mas não mencionasse os tamanhos dos baldes. Em sua sumarização de dados, seria possível visualizar rapidamente os resultados e ver a quantidade de pipocas que diferentes pessoas comeram — algumas comeram pouco, umas comeram muito e outras pareciam testar os limites físicos do estômago humano. Munido de um conjunto de dados assim, seria fácil tirar conclusões. *Algumas pessoas são Beliscadoras Razoáveis; outras, Grandes Gluttonas.*

Um especialista em saúde pública, estudando esses dados lado a lado com você, provavelmente ficaria muito preocupado com os Glutões. *Precisamos motivar essas pessoas a adotar comportamentos mais saudáveis ao petiscar! Vamos encontrar meios de mostrar a elas os perigos à saúde por comer demais!*

Mas espere um segundo. Se você quer que as pessoas comam menos pipoca, a solução é bem simples: dê a elas baldes menores. Não é preciso se preocupar com seus conhecimentos ou atitudes.

Consegue ver quão fácil seria transformar um problema de fácil mudança (encolher os baldes) em um de difícil mudança (convencer as pessoas a pensar de forma diferente)? E essa é a primeira surpresa sobre a mudança: o que parece um problema pessoal, geralmente, é situacional.

3.

Este livro se destina a ajudá-lo a mudar as coisas. Consideramos mudanças em todos os níveis — pessoal, organizacional e social. Talvez queira ajudar seu irmão a superar um vício em apostas. Talvez precise que sua equipe no trabalho seja mais frugal por causa das condições do mercado. Talvez deseje que mais vizinhos vão trabalhar de bicicleta.

Geralmente esses tópicos são tratados separadamente — existe um conselho de “mudança gerencial” para executivos, um de “autoajuda” para indivíduos e um de “mudar o mundo” para ativistas. Isso é uma pena, pois todos os esforços de mudança têm algo em comum: para que algo mude, alguém tem que começar a agir de forma diferente. Seu irmão tem que ficar longe do cassino; seus funcionários têm que começar a fazer reservas na classe econômica. Por fim, todos os esforços se resumem à mesma missão: você vai conseguir fazer as pessoas se comportarem de outra forma?

Sabemos o que você está pensando — as pessoas resistem à mudança. Mas não é tão simples assim. Bebês nascem todos os dias nos braços de pais que, inexplicavelmente, estão abertos à mudança. Pense sobre a grandiosidade dessa mudança! Alguém concordaria em trabalhar para um chefe que o acorda duas vezes à noite, gritando por causa de tarefas administrativas? (E se, toda vez que você vestisse uma roupa nova, seu chefe cuspsse nela?) Ainda assim, as pessoas não resistem a essa mudança gigantesca — elas se submetem a ela.

Em nossas vidas, aceitamos muitas grandes mudanças — não apenas bebês, mas casamentos e casas novas, novas tecnologias e responsabilidades no trabalho. Enquanto isso, outros comportamentos são enlouquecedoramente intratáveis. Os fumantes continuam fumando, as

crianças ficam mais gordas e seu marido parece incapaz de jogar as camisas sujas no cesto.

Então existem mudanças fáceis e mudanças difíceis. O que distingue uma da outra? Neste livro, defendemos que as mudanças bem-sucedidas têm um padrão em comum. Exigem que o líder da mudança tome três atitudes ao mesmo tempo. Já mencionamos uma delas: para mudar o comportamento de alguém, é preciso mudar a situação daquela pessoa.

A situação não é tudo, claro. Você pode mandar um alcoólatra para a reabilitação, em que o novo ambiente o ajudará a ficar sóbrio. Mas o que acontecerá quando ele sair e perder aquela influência? Você pode ver um aumento de produtividade em seus representantes de vendas quando o gerente de vendas os acompanhar de perto, mas o que acontecerá depois, quando a situação voltar ao normal? Para que o comportamento das pessoas mude, você não deve influenciar apenas seu ambiente, mas seus corações e mentes.

O problema é: na maioria das vezes, coração e mente discordam. Fervorosamente.

4.

Pense no Clocky, um despertador criado por um aluno do MIT, Gauri Nanda. Não é um despertador comum — ele tem rodinhas. Você o ajusta à noite e, de manhã, quando o alarme dispara, ele rola do criado-mudo e corre pelo quarto, forçando-o a persegui-lo. Imagine a cena: você engatinha pelo quarto de pijama, perseguindo e xingando um despertador fujão.

O Clocky garante que você não gere um desastre matinal com o botão soneca. E, aparentemente, esse é um medo comum, já que cerca de 35 mil unidades foram compradas, a US\$50 cada, nos primeiros dois anos do Clocky no mercado (apesar da propaganda mínima).

O sucesso dessa invenção revela muito sobre a psicologia humana. O que ela mostra, principalmente, é que somos esquizofrênicos. Parte de nós — nosso lado racional — quer se levantar às 5h45, permitindo-nos tempo suficiente para uma corrida antes de ir para o escritório. Nossa outra parte — o lado emocional — acorda na escuridão do início da manhã, meio sonolento dentro de um casulo quentinho de lençóis e cobertores e não quer nada no mundo além de mais alguns minutos de sono. Se seu lado

emocional, como o nosso, tende a ganhar esses debates internos, você é um cliente potencial do Clocky. A beleza desse dispositivo é permitir que seu lado racional supere o emocional. É simplesmente impossível continuar encolhido sob as cobertas enquanto um despertador desagradável rola pelo quarto.

Sejamos realistas: o Clocky não é um produto para uma espécie sã. Se o Spock quiser acordar às 5h45, simplesmente vai se levantar. Sem dramas.

Nossa esquizofrenia embutida é uma coisa muito esquisita, mas não pensamos muito nisso porque já estamos bem acostumados. Quando começamos uma nova dieta, jogamos fora os Cheetos e os Oreos que ficam no armário porque nosso lado racional sabe que, quando o emocional tiver desejos, o autocontrole não tem chance. A única opção é retirar todas as tentações de uma vez. (Para constar, algum aluno do MIT vai ganhar uma fortuna inventando um Cheetos que fuja de pessoas em dieta.)

A conclusão inevitável é: seu cérebro não tem só uma mente.

O senso comum na psicologia, na verdade, é de que o cérebro tem dois sistemas independentes em funcionamento a todo momento. Primeiro, existe o que chamamos de lado emocional. É sua parte instintiva, que sente dor e prazer. Segundo, existe o lado racional, também conhecido como sistema reflexivo ou consciente. É sua parte que pondera, analisa e olha para o futuro.

Nas últimas décadas, os psicólogos aprenderam muito sobre esses dois sistemas, mas é claro que a humanidade sempre esteve ciente da tensão. Platão disse que, em nossas cabeças, temos um cocheiro racional que precisa controlar um cavalo rebelde, que “mal responde a chicotadas e comandos juntos”. Freud escreveu sobre o id egoísta e o superego consciente (e também sobre o ego, que faz a mediação entre eles). Mais recentemente, os economistas comportamentais apelidaram os dois sistemas de Planejador e Realizador.

Mas, para nós, a tensão da dupla é melhor captada por uma analogia usada pelo psicólogo da Universidade de Virginia, Jonathan Haidt, em seu maravilhoso livro *The Happiness Hypothesis*. Haidt diz que nosso lado emocional é um Elefante e o racional é seu Condutor. Posicionado em cima do Elefante, o Condutor segura as rédeas e parece ser o líder. Mas seu controle é muito pequeno em relação ao Elefante. A qualquer momento em

que o Elefante de seis toneladas e o Condutor discordarem sobre qual direção seguir, o Condutor vai perder. Ele será totalmente superado.

Muitos de nós estamos bem familiarizados com situações em que nosso Elefante supera nosso Condutor. Você experimentou isso se já dormiu demais, comeu demais, ligou para o/a ex à meia-noite, procrastinou, tentou parar de fumar e falhou, faltou na academia, ficou nervoso e disse algo de que se arrependeu, abandonou as aulas de espanhol ou piano, recusou-se a falar em uma reunião porque estava com medo, e assim por diante. O bom é que ninguém está anotando.

A fraqueza do Elefante, nosso lado emocional e instintivo, é clara: ele é preguiçoso e inconstante, geralmente procurando a recompensa rápida (o sorvete) ao invés da duradoura (ser magro). Quando os esforços de mudança falham, geralmente é culpa do Elefante, já que os tipos de mudança que buscamos envolvem sacrifícios em curto prazo para recompensas de longo prazo. (Cortamos gastos hoje para gerar um balanço melhor no ano que vem. Evitamos sorvete hoje para ter um corpo melhor no ano que vem.) As mudanças costumam falhar porque o Condutor não consegue manter o Elefante na estrada por tempo o bastante para alcançar o destino.

A fome do Elefante pela satisfação instantânea é o oposto da força do Condutor, que é a habilidade de pensar em longo prazo, planejar, pensar além do momento (todas essas coisas que seu mascote não consegue fazer).

Mas o que pode o surpreender é que o Elefante também tem forças enormes, e que o Condutor tem fraquezas paralisantes. O Elefante nem sempre é o vilão. A emoção é a grama do elefante — amor, compaixão, simpatia e lealdade. Esse instinto feroz que você tem de proteger seus filhos do perigo — é o Elefante. Esse gelo na espinha que você sente quando precisa se defender — é o Elefante.

E, ainda mais importante, caso esteja planejando uma mudança, é o Elefante que faz isso. Para progredir em direção a um objetivo, seja nobre ou crasso, é necessário ter a energia e a motivação do Elefante. E essa força é uma imagem espelhada da grande fraqueza do Condutor: andar em círculos. O Condutor tende a analisar e pensar demais sobre as coisas. É possível que você conheça pessoas com problemas de Condutor: aquele amigo que agoniza por 20 minutos pensando no que comer no jantar; aquele

colega que discute novas ideias por horas, mas nunca toma uma decisão. Se quiser mudar as coisas, terá que apelar para ambos.

O Condutor oferece planejamento e direção, e o Elefante, energia. Então, se você busca Condutores para sua equipe, mas não Elefantes, os membros terão entendimento sem motivação. Se buscar Elefantes, terá paixão sem direção. Em ambos os casos, as falhas são paralisantes. Um Elefante obstinado e um Condutor que anda em círculos garantem que nada mude. Mas quando Elefantes e Condutores se movem em conjunto, a mudança chega facilmente.

5.

Quando Condutor e Elefante discordam sobre qual caminho seguir, você tem um problema. O Condutor pode fazer sua vontade temporariamente — pode puxar as rédeas com força o bastante para fazer o Elefante ceder. (Sempre que você usa a força de vontade, faz exatamente isso.) Mas o Condutor não consegue ganhar em um cabo de guerra com um animal enorme por muito tempo. Ele simplesmente fica exausto.

Para entender esse ponto mais claramente, pense no comportamento de alguns estudantes que participaram de um estudo sobre “percepção alimentar” (foi o que disseram a eles). Eles chegaram ao laboratório com um pouco de fome; foi solicitado que não comessem por no mínimo três horas antes. Foram levados a uma sala com um cheiro maravilhoso — os pesquisadores haviam acabado de assar biscoitos de chocolate. Em uma mesa no meio da sala havia duas tigelas. Uma continha uma porção de chocolates, junto com os biscoitos recém-assados e quentes, dos quais sentiam o cheiro. A outra, uma porção de rabanetes.

Os pesquisadores criaram uma história: escolhemos chocolates e rabanetes por terem sabores muito distintos. Amanhã, vamos entrar em contato e perguntar sobre a lembrança do paladar que tiveram ao comê-los.

Foi pedido que metade dos participantes comesse 2 ou 3 biscoitos e alguns chocolates, mas nenhum rabanete. E que a outra metade comesse ao menos 2 ou 3 rabanetes, mas nenhum biscoito. Enquanto comiam, os pesquisadores saíram da sala, tentando, um tanto sadicamente, induzir a tentação: eles queriam que os coitados que comeram os rabanetes ficassem lá sentados sozinhos, mordiscando comida de coelho, olhando com inveja

para os biscoitos recém-assados. (Não é necessário mencionar que os que comeram os biscoitos não tiveram que se esforçar para resistir aos rabanetes.) Apesar da tentação, todos os participantes comeram o que lhes foi designado, e nenhum dos que comeu rabanete roubou biscoitos. Isso é a força de vontade em ação.

Naquele momento, o “estudo de paladar” estava oficialmente concluído, e outro grupo de pesquisadores entrou com um segundo estudo, supostamente não relacionado: estamos tentando saber quem é melhor em resolver problemas, estudantes universitários ou colegiais. Esse enquadramento foi proposital para fazer os universitários encherem o peito e levarem a tarefa seguinte a sério.

Eles apresentaram aos universitários uma série de quebra-cabeças que exigiam que desenhassem uma figura geométrica complicada sem riscar por cima de outras linhas nem levantar o lápis do papel. Eles receberam diversas folhas de papel para poder tentar repetidamente. Na verdade, os quebra-cabeças foram projetados de modo a não ter solução. Os pesquisadores queriam ver por quanto tempo os estudantes persistiriam em uma tarefa difícil e frustrante antes de finalmente desistir.

Os estudantes “não tentados”, que não precisaram resistir aos biscoitos de chocolates, gastaram 19 minutos na tarefa, fazendo 34 tentativas bem-intencionadas de resolver o problema.

Os que comeram rabanete foram menos persistentes. Desistiram depois de apenas oito minutos — menos da metade do tempo gasto pelos que comeram biscoitos — e fizeram apenas 19 tentativas de solução. Por que desistiram tão facilmente?

A resposta pode surpreendê-lo: eles perderam o autocontrole. Em estudos como esse, os psicólogos descobriram que o autocontrole é um recurso esgotável. É como fazer supino na academia. Começa fácil quando seus músculos estão descansados. Mas, a cada repetição, seus músculos ficam mais exaustos, até você não conseguir mais levantar a barra. Os que comeram rabanete esgotaram seu autocontrole ao resistir aos biscoitos. Então, quando seus Elefantes, inevitavelmente, começaram a reclamar do quebra-cabeça — *é muito difícil, não tem graça, não somos bons nisso* — seus Condutores não tiveram força suficiente para puxar as rédeas por mais de oito minutos. Enquanto isso, os que comeram biscoitos tinham um Condutor descansado, que lutou com o Elefante por 19 minutos.

O autocontrole é um recurso esgotável. Essa é uma percepção crucial, pois, quando falamos sobre “autocontrole”, não nos referimos ao sentido estrito da palavra, como a força de vontade necessária para combater um vício (fumo, biscoitos, álcool). Estamos falando de um tipo mais amplo de autossupervisão. Pense no modo como sua mente funciona quando você está criticando um funcionário, montando uma prateleira ou aprendendo uma dança nova. Você é cuidadoso e ponderado com suas palavras e movimentos. Parece que existe um supervisor a postos. Isso também é autocontrole.

Compare isso com todas as situações em que seu comportamento não parece “supervisionado” — por exemplo, a sensação ao dirigir, quando você não consegue se lembrar dos últimos quilômetros de estrada, ou o jeito simples e impensado com que toma banho ou faz café da manhã. Muito do seu comportamento diário é, na verdade, mais automático do que supervisionado, e isso é bom porque o comportamento supervisionado é difícil. É esgotante.

Dezenas de estudos demonstraram a natureza exaustiva da autossupervisão. Por exemplo, pessoas em situações de escolhas e trocas difíceis — como criar uma lista de casamento ou comprar um computador novo — tinham mais dificuldade para se concentrar e resolver problemas do que outras que não tinham tomado decisões difíceis. Em um estudo, pediram para algumas pessoas conterem suas emoções ao assistir a um filme triste sobre animais doentes. Após a sessão, elas apresentaram menor resistência física do que aquelas que deixaram as lágrimas caírem livremente. A pesquisa mostra que consumimos o autocontrole em uma grande variedade de situações: gerindo a impressão que passamos para os outros; lidando com medos; controlando nossos gastos; tentando nos concentrar em instruções simples, como: “Não pense em um urso branco” e muitas outras mais.

Aqui está o porquê isso importa na mudança: quando as pessoas tentam mudar, geralmente mexem em comportamentos que se tornaram automáticos, e mudar esses comportamentos exige uma supervisão cuidadosa do Condutor. Quanto maior a mudança que sugerir, mais irá sugar o autocontrole das pessoas.

E, quando as pessoas esgotam seu autocontrole, o que exaurem são os músculos mentais necessários para pensar criativamente, concentrar-se,

inibir seus impulsos e persistir face a frustrações ou falhas. Em outras palavras, elas esgotam exatamente os músculos mentais necessários para fazer uma grande mudança.

Então, quando você ouve dizerem que a mudança é difícil porque as pessoas são preguiçosas ou resistentes, isso é completamente errado. De fato, a verdade é exatamente o oposto: mudar é difícil porque as pessoas se desgastam. E essa é a segunda surpresa sobre a mudança: o que parece preguiça costuma ser exaustão.

6.

Jon Stegner acreditava que a empresa para a qual trabalhava, uma grande indústria, desperdiçava rios de dinheiro. “Eu pensava que tínhamos a oportunidade de diminuir os custos de compra não apenas em 2%, mas algo na casa de US\$1 bilhão ao longo dos 5 anos seguintes”, disse Stegner, que é citado no livro obrigatório de John Kotter e Dan Cohen, *O Coração da Mudança* (Alta Books).

Para obter essa economia, seria necessária uma grande mudança no processo e, para que essa mudança ocorresse, Stegner sabia que teria que convencer seus chefes. Ele também sabia que eles nunca aceitariam uma mudança tão grande a menos que cressem na oportunidade, e, na maioria das vezes, eles não criam.

Para buscar um exemplo convincente dos maus hábitos de compra da empresa, Stegner colocou em estagiário para investigar um único item — luvas de trabalho, que são usadas pelos funcionários na maioria das fábricas da empresa. O estagiário embarcou em uma missão para identificar todos os tipos de luvas usadas em todas as fábricas da empresa e então levantar o que a empresa pagava por elas. O destemido estagiário logo relatou que as fábricas compravam 424 tipos diferentes de luvas! Ainda mais, compravam de diferentes fornecedores, e todas negociavam os próprios preços. O mesmo par de luvas que custava US\$5 em uma fábrica, poderia custar US\$17 em outra.

A pedido de Stegner, o estagiário coletou uma amostra de cada um dos 424 tipos diferentes de luvas e etiquetou cada uma com o preço pago. Então, todas as luvas foram reunidas, levadas à sala de reuniões e

empilhadas sobre a mesa. Stegner convidou todos os diretores divisionais para visitar o Altar das Luvas. Ele lembrou a cena:

O que viram foi uma mesa grande e cara, que costumava estar limpa ou com alguns papéis, agora com grandes pilhas de luvas. Todos os nossos executivos encararam aquela exposição por um minuto. Então, cada um deles disse algo como: “Realmente compramos todos esses tipos diferentes de luvas?” Bem, na verdade, sim, compramos. “Jura?” Sim, juro. Então eles andaram ao redor da mesa... Podiam ver os preços. Observaram duas luvas que pareciam idênticas e, ainda assim, uma custava US\$3,22 e a outra, US\$10,55. É raro essas pessoas não terem nada a dizer. Mas, naquele dia, elas simplesmente ficaram lá boquiabertas.

A exposição das luvas logo se tornou um evento itinerante, visitando dezenas de fábricas. A reação era extrema: *Isso é loucura. Estamos loucos. E precisamos nos certificar de que isso pare de acontecer.* Logo Stegner teve a autorização exata para a mudança que buscava. A empresa mudou seu processo de compras e economizou uma grande quantia de dinheiro. Esse foi exatamente o final feliz que todos queriam (exceto, é claro, o vendedor que conseguia vender luvas de US\$5 por US\$17).

7.

Sejamos francos: a maioria de nós não faria o que Stegner fez. Teria sido muito fácil, muito natural, fazer uma apresentação que falasse apenas ao Condutor. Pense nas possibilidades: planilhas, dados de economia, protocolos de corte de custos, recomendações de consolidação de fornecedores, a delicada lógica para compras centralizadas. Você poderia ter criado uma planilha do Microsoft Excel com 12 abas que faria um contador pular de alegria. Mas, ao invés de qualquer uma dessas coisas, Stegner jogou uma porção de luvas em uma mesa e convidou seus chefes a observá-las.

Se existir algo como uma coragem do colarinho-branco, esse com certeza foi um exemplo.

Stegner sabia que, se as coisas fossem mudar, ele teria que levar os Elefantes de seus colegas para seu lado. Se tivesse feito um apelo analítico, provavelmente teria recebido alguns acenos de cabeça encorajadores, então os executivos solicitariam uma reunião de acompanhamento dali a seis semanas (e então remarcariam). O caso analítico era convincente — por si só, poderia ter convencido os colegas de Stegner de que uma reforma no sistema de compras era algo importante a se fazer... no ano seguinte.

Lembre-se de que se você busca os Condutores de seus colegas, mas não seus Elefantes, eles terão direção sem motivação. Talvez seus Condutores arrastem os Elefantes pela estrada por um tempo; mas, como vimos, esse esforço não dura muito.

Porém, uma vez que você quebra a barreira do *sentimento*, as coisas mudam. Stegner deu um choque em seus colegas. Primeiro, pensaram consigo: *Estamos loucos!* Então pensaram: *Podemos consertar isto.* Todos poderiam pensar em algumas coisas para tentar reparar o problema das luvas — e, por tabela, o processo de compras como um todo. Isso deixou seus Elefantes ansiosos para se moverem.

Não esperamos que histórias de potenciais mudanças de um bilhão de dólares apareçam dessa forma. O esforço pela mudança partiu de um único funcionário, com a pronta ajuda de um estagiário. Concentrou-se em um único produto. O escopo da apresentação não correspondeu de forma alguma ao da proposta. Ainda assim, a estratégia de Stegner funcionou.

Esse é o poder de falar tanto com o Condutor quanto com o Elefante.

8.

É verdade que um Elefante desmotivado mina esforços de mudança, mas não nos esqueçamos de que o Condutor tem os próprios problemas. Ele é egocêntrico, analisador, alguém que anda em círculos. Se o Condutor não tem certeza sobre a direção exata em que deve seguir, tende a guiar o Elefante em círculos. E, como veremos, essa tendência explica a terceira e última surpresa sobre a mudança: o que parece resistência geralmente é falta de clareza. Dois pesquisadores da área da saúde, Steve Booth-Butterfield e Bill Reger, professores da Universidade de West Virginia, buscavam meios de persuadir as pessoas a comer de forma mais saudável. A partir de uma pesquisa anterior, sabiam que as pessoas estavam mais

propensas a mudar quando o novo comportamento que era esperado delas estava totalmente claro, mas, infelizmente, “comer de forma mais saudável” não era claro.

Por onde começar? Quais alimentos as pessoas tinham que parar de (ou começar a) comer? Deveriam mudar seus hábitos alimentares no café da manhã, almoço ou jantar? Em casa ou em restaurantes? A quantidade de jeitos de “comer de forma mais saudável” é ilimitada, especialmente do ponto de partida da dieta do norte-americano médio. Esse é exatamente o tipo de situação na qual o Condutor vai rodar em círculos, analisando e agonizando, sem nunca progredir.

Conforme os dois pesquisadores discutiam, seus pensamentos continuavam retornando ao leite, e todos sabemos que o leite é uma ótima fonte de cálcio. Mas o leite também é a única grande fonte de gordura saturada na dieta típica do norte-americano. Na verdade, os cálculos mostraram algo notável: se os norte-americanos migrassem do leite integral para o desnatado ou semidesnatado, a dieta média atingiria imediatamente os níveis de gordura saturada recomendados pelo USDA (Departamento de Agricultura Norte-americano).

Como fazemos os norte-americanos começarem a beber leite desnatado? Garantindo que apareça em suas geladeiras. E essa não é uma resposta totalmente jocosa. As pessoas vão beber o que tiverem em casa — uma família vai consumir leite desnatado tão rápido quanto integral. Então, em suma, o problema era ainda mais fácil do que o previsto: não é necessário mudar o comportamento de *ingestão*. É necessário mudar o de *compra*.

Repentinamente, a intervenção se tornou pontual. Qual comportamento queremos mudar? Queremos que os consumidores comprem leite desnatado ou semidesnatado. Quando? Quando estiverem fazendo compras no mercado. Onde? Óbvio! O que mais precisa mudar? Nada (por enquanto).

Reger e Booth-Butterfield lançaram uma campanha em duas comunidades em West Virginia, veiculando comerciais em meios de comunicação locais (TV, jornal, rádio) por duas semanas. Ao contrário das mensagens amenas da maioria das campanhas de saúde pública, a campanha do leite desnatado era incisiva e específica. Um anúncio alardeava o fato de que um copo de leite integral contém a mesma quantidade de gordura saturada que cinco tiras de bacon! Em uma coletiva de imprensa, os pesquisadores mostraram aos repórteres locais um tubo

cheio de gordura — o equivalente à quantidade encontrada em 1,9l de leite integral. (Note o apelo ao Elefante: eles buscavam uma reação de “Eca, que nojo!”)

Reger e Booth-Butterfield monitoraram os dados de venda de leite em oito mercados da área de intervenção. Antes da campanha, a fatia de mercado do leite desnatado era de 18%. Após a campanha, era de 41%. Seis meses depois, estagnou-se em 35%.

Isso nos leva à parte final do padrão que caracteriza as mudanças bem-sucedidas: se quer que as pessoas mudem, deve dar orientações claras e precisas.

Nesse ponto, você pode entender a razão pela qual isso é tão importante: é para que o Condutor não ande em círculos. Se você disser para as pessoas “serem mais saudáveis”, pense de quantas formas isso pode ser interpretado — imagine seus Condutores contemplando infinitamente as opções. (Será que como mais grãos ou menos carne? Ou vice-versa? Será que começo a tomar vitaminas? Seria uma boa me exercitar mais em troca de sorvete? Eu deveria trocar pela Coca Zero ou o adoçante artificial é pior que as calorias?)

O que parece resistência costuma ser falta de clareza. Antes desse estudo, poderíamos ter observado essas pessoas de West Virginia e concluído que eram o tipo de pessoa que não liga para a saúde. Mas, se elas eram, de fato, “esse tipo” de pessoa, por que foi tão fácil mudar seu comportamento?

Se quer que as pessoas mudem, você não pede para que “sejam mais saudáveis”. Você diz: “Da próxima vez que estiver no corredor de laticínios do mercado, pegue uma caixa de leite desnatado ao invés de integral.”

9.

Agora, vejamos um resumo da estrutura básica das três partes que vamos destrinchar neste livro, uma estrutura que pode guiá-lo em qualquer situação em que queira mudar um comportamento:

- *Oriente o Condutor.* O que parece resistência costuma ser falta de clareza. Então, forneça instruções claras. (Pense no leite desnatado.)

- *Motive o Elefante.* O que parece preguiça costuma ser exaustão. O Condutor não consegue o que quer à força por muito tempo. Então, é crucial envolver o lado emocional das pessoas — fazer seus Elefantes cooperarem e seguirem o caminho. (Pense nos biscoitos e rabanetes, e na mesa de reuniões cheia de luvas.)
- *Construa o Caminho.* O que parece um problema pessoal costuma ser situacional. Chamamos a situação (inclusive o meio ambiente) de “Caminho”. Quando você constrói o Caminho, torna a mudança mais provável, não importa o que estiver acontecendo com o Condutor e o Elefante. (Pense no efeito de diminuir os baldes de pipoca no cinema.)

Criamos esse esquema para ser útil para pessoas que não têm muita autoridade e recursos. Algumas pessoas conseguem o que querem por decretos; CEOs, por exemplo, podem vender divisões, contratar pessoas, demitir pessoas, mudar sistemas de incentivo, fundir equipes e assim por diante. Políticos podem aprovar leis ou impor punições a fim de mudar comportamentos. O resto de nós não tem essas ferramentas. (Apesar de que, convenhamos, elas facilitariam a vida: “Filho, se não tirar o lixo hoje, você será demitido.”) Neste livro, não falamos muito sobre esses métodos estruturais.

Por maior que seja nosso desejo de que esse esquema seja útil para você, estamos bastante cientes, e esperamos que você também esteja, de que esse esquema não é milagroso. Por um lado, é incompleto, deliberadamente deixamos de fora muitos bons pensamentos sobre mudança, a fim de criar um esquema que fosse simples o bastante para ser prático. Por outro lado, existe uma boa razão pela qual a mudança pode ser difícil: o mundo nem sempre quer o que você quer. Você quer mudar o modo como as outras pessoas agem, mas elas têm participação. Você pode incentivar, influenciar, inspirar e motivar — mas, às vezes, um empregado prefere perder seu emprego a sair de sua zona de conforto. Às vezes, o alcoólatra vai querer mais uma bebida, sem se importar com as consequências.

Então não prometemos que vamos tornar a mudança fácil, mas ao menos vamos torná-la *mais fácil*. Nosso objetivo é lhe ensinar um esquema, baseado em décadas de pesquisas científicas, que é simples o bastante para

ser lembrado e flexível o bastante para ser usado em muitas situações diferentes — família, trabalho, comunidade e afins.

Para mudar o comportamento, é necessário direcionar o Condutor, motivar o Elefante e construir o Caminho. Se conseguir fazer todos os três ao mesmo tempo, podem ocorrer mudanças drásticas, mesmo que você não tenha muito poder ou recursos a seu favor. Para provar isso, não precisamos olhar além de Donald Berwick, um homem que mudou a cara da saúde pública.

10.

Em 2004, Donald Berwick, médico e diretor do Institute for Healthcare Improvement (IHI), teve algumas ideias sobre como salvar vidas — números enormes de vidas. Os pesquisadores do IHI haviam analisado o cuidado com pacientes com tipos de ferramentas analíticas utilizadas para avaliar a qualidade de carros que saem de uma linha de produção. Eles descobriram que a taxa de “defeito” na assistência médica chegava a um em cada dez — o que significa, por exemplo, que 10% dos pacientes não recebiam seus antibióticos na hora indicada. Essa taxa de defeito era escandalosamente alta — muitas outras indústrias conseguiram atingir um desempenho com níveis de erro de um a cada mil casos (e, muitas vezes, até melhor). Berwick sabia que a alta taxa de defeito médico significava que dezenas de milhares de pacientes morriam desnecessariamente todos os anos.

A visão de Berwick era de que os hospitais poderiam se beneficiar dos mesmos tipos de melhorias rigorosas de processos que funcionaram em outros setores. Uma cirurgia de transplante não poderia ser “produzida” de forma tão consistente e perfeita quanto um Toyota Camry?

As ideias de Berwick eram tão bem embasadas por pesquisas que eram simplesmente indiscutíveis, ainda assim, poucas coisas aconteciam. Ele certamente não tinha capacidade de forçar mudanças na área. O IHI tinha apenas 75 colaboradores. Mas Berwick não desistiu.

Em 14 de dezembro de 2004, ele deu uma palestra para uma plateia repleta de administradores de hospitais em um grande congresso do ramo. Disse: “Aqui está o que acho que deveríamos fazer. Acho que deveríamos salvar 100 mil vidas. E creio que deveríamos fazer isso até 14 de junho de

2006 — daqui a 18 meses. Algumas não são um número; logo não é um prazo. Aqui está o número: 100 mil. Aqui está o prazo: 14 de junho de 2006 — 9h.”

A plateia ficou atônita. O objetivo era desafiador. Mas Berwick falou muito sério sobre suas intenções. Ele e sua pequena equipe se empenharam em fazer o impossível.

O IHI propôs seis intervenções bastante específicas para salvar vidas. Por exemplo, uma delas solicitava aos hospitais a adoção de procedimentos eficazes na gestão de pacientes em ventilação, para evitar que contraíssem pneumonia, uma causa comum de mortes desnecessárias. (Um dos procedimentos solicitava que a cabeça do paciente fosse elevada em um ângulo entre 30 e 45 graus, de modo que as secreções orais não entrassem na traqueia.)

Obviamente, todos os administradores hospitalares concordaram com o objetivo de salvar vidas, mas o caminho rumo ao objetivo era cheio de obstáculos. Em primeiro lugar, para que um hospital reduzisse sua “taxa de defeito”, teria que admitir sua existência. Em outras palavras, tinha que admitir que alguns pacientes morriam sem motivos. Os advogados do hospital não estavam dispostos a registrar essa confissão.

Berwick sabia que teria que mexer com a honra dos hospitais ao admitirem seus erros. Em sua palestra de 14 de dezembro, foi acompanhado da mãe de uma garota que havia morrido por causa de um erro médico. Ela disse “Estou sem palavras, e um pouco triste, porque sei que se essa campanha tivesse sido implementada há quatro ou cinco anos, Josie estaria bem... Mas estou feliz. Estou empolgada em participar, porque sei que vocês podem fazer isso, porque vocês têm que fazer isso.”

Outro convidado no palco, o presidente da Associação de Hospitais do Estado da Carolina do Norte, disse: “Uma quantidade absurda de pessoas se esquivou desse problema por muito tempo, e é hora de fazer o que é certo. Simples assim.”

O IHI facilitou a adesão à campanha: bastava apenas um formulário de uma página assinado por um diretor do hospital. Dois meses depois da palestra de Berwick, mais de mil hospitais estavam inscritos. Uma vez que o hospital aderisse, a equipe do IHI o ajudava a adotar as novas intervenções. Os membros da equipe ofereciam estudos, manuais de instruções passo a passo e treinamento. Eles organizavam teleconferências

para que os líderes dos hospitais dividissem suas conquistas e dificuldades uns com os outros. E encorajavam os hospitais que haviam obtido sucesso a se tornar “mentores” dos que aderiam à campanha.

O atrito no sistema era grande. Adotar as intervenções do IHI exigia que os hospitais superassem décadas de hábitos e costumes. Muitos médicos se irritaram com os novos procedimentos, que consideravam limitantes. Mas os hospitais que aderiam tinham resultados impressionantes, e seu sucesso evidente atraía mais hospitais para a campanha.

Dezoito meses depois, no momento exato que prometera retornar — 14 de junho de 2006, às 9h —, Berwick subiu ao palco novamente para anunciar os resultados: “Os hospitais envolvidos na Campanha de 100 mil Vidas evitaram, em conjunto, um número estimado de 122.300 mortes evitáveis e, tão importante quanto, começaram a instituir novos padrões de tratamento que continuarão a salvar vidas e melhorar os indicadores de saúde no futuro.”

A plateia estava eufórica. Don Berwick, com sua equipe de 75 pessoas do IHI, havia convencido milhares de hospitais a mudar seu comportamento e salvar, em conjunto, 122.300 vidas — o equivalente a jogar um salva-vidas para cada um dos homens, mulheres e crianças de Ann Arbor, Michigan.

Esse resultado foi a concretização da visão que Berwick havia expressado ao finalizar sua palestra, 18 meses antes, sobre como o mundo seria se os hospitais atingissem o objetivo de 100 mil vidas:

E vamos comemorar. Começando com pizza, e terminando com champanhe. Vamos celebrar a importância daquilo que nos comprometemos a fazer, a coragem da honestidade e a alegria do companheirismo, a inteligência de uma operação de campo e os resultados que alcançaremos. Celebraremos nós mesmos, porque os pacientes cujas vidas salvamos não podem se juntar a nós, porque seus nomes não podem ser conhecidos. Nossa contribuição será aquilo que não aconteceu a eles. E, apesar de serem desconhecidos, saberemos que mães e pais estarão em formaturas e casamentos que teriam perdido, e que netos conhecerão avós que poderiam nunca conhecer, e férias que serão tiradas, trabalhos concluídos, livros lidos, sinfonias ouvidas e jardins cuidados, que, sem nosso trabalho, seriam apenas canteiros de mato.

11.

Grandes mudanças podem acontecer.

Don Berwick e sua equipe catalisaram uma mudança que salvou 100 mil vidas; contudo, o próprio Berwick não exerceu poderes. Ele não poderia mudar a lei. Não podia demitir líderes hospitalares que não concordavam com ele. Não podia pagar prêmios a hospitais que aceitassem suas propostas.

Berwick tinha as mesmas ferramentas que todos nós temos. Primeiro, ele se dirigiu aos Condutores de sua plateia. O destino estava bastante claro: *Alguns não são um número; logo não é um prazo. Aqui está o número: 100 mil. Aqui está o prazo: 14 de junho de 2006 — 9h.* Mas aquilo não era o bastante. Ele tinha que ajudar os hospitais a descobrirem como chegar lá, e não podia simplesmente dizer: “Se esforcem mais”. (Lembre-se de “ser mais saudável” versus “comprar leite desnatado”.) Então, ele propôs seis intervenções específicas, como elevar as cabeças dos pacientes em ventilação, que eram conhecidas por salvar vidas. Ao permanecerem focados nessas seis intervenções, Berwick certificou-se de não esgotar os Condutores de seus ouvintes com infinitas mudanças comportamentais.

Segundo, ele motivou os Elefantes da plateia. Os fez *sentir* a necessidade da mudança. Muitas das pessoas presentes já conheciam os fatos, mas saber não era suficiente. (Lembre-se, saber não era suficiente para os executivos na empresa de Jon Stegner. Foi preciso uma pilha de luvas para atrair seus Elefantes.) Berwick tinha que ir além do conhecimento, então levou a mãe da garota que havia morrido por causa de um erro médico para ficar frente a frente com a plateia: “Sei que se essa campanha tivesse sido implementada há quatro ou cinco anos, Josie estaria bem”. Berwick também teve o cuidado de motivar as pessoas que não estavam presentes em sua palestra. Ele não desafiou as pessoas a “reformular a medicina” ou “implementar TQM na assistência médica”. Ele as desafiou a salvar 100 mil vidas. Isso atinge o Elefante de qualquer um.

Terceiro, ele construiu o Caminho. Facilitou a adesão dos hospitais à mudança. Pense no formulário de adesão de uma página, nas instruções passo a passo, no treinamento, nos grupos de apoio, nas mentorias. Ele estava projetando um ambiente mais suscetível para a modernização por parte dos administradores hospitalares. Berwick também sabia que esse comportamento seria contagioso. Ele usou a pressão entre os colegas para

persuadir os hospitais a se juntarem à campanha. (*Seu rival do outro lado da cidade se inscreveu para ajudar a salvar 100 mil vidas. Você quer mesmo que ele tenha mais moral que você?*) Ele também conectou pessoas — juntou pessoas que estavam lutando para implementar as mudanças com as que já tinham conseguido, quase como os “mentores” encontrados nos Alcoólicos Anônimos. Berwick estava criando um grupo de apoio para a modernização da assistência médica.

Neste livro, você conhecerá pessoas como Berwick, que criaram uma mudança avassaladora apesar de seus poucos recursos e mínima autoridade estrutural. Conhecerá um empreendedor que salvou sua pequena empresa transformando seus colaboradores céticos em fanáticos do atendimento ao cliente; um estudante recém-saído da faculdade que salvou uma espécie ameaçada de extinção; um gestor que traçou um plano para fazer seu colega deixar de ser babaca e um terapeuta que restaurou um grupo de abusadores de crianças.

Quer a reviravolta que você busca seja em sua família, organização beneficente, empresa ou na sociedade de modo geral, você vai alcançar isso ao realizar três tarefas: Direcionar o Condutor, motivar o Elefante e construir o Caminho.

ORIENTE O CONDUTOR

2

Encontre os Pontos Luminosos

1.

Em 1990, Jerry Sternin trabalhava para a organização internacional Save the Children, que ajuda crianças necessitadas. Ele havia sido convidado a abrir um novo escritório no Vietnã. O governo convidou a Save the Children a entrar no país para combater a desnutrição. Mas, quando Sternin chegou, a recepção foi bastante fria. O ministro das relações exteriores deixou claro que nem todos do governo estavam felizes com sua presença. O ministro disse a Sternin: “Você tem seis meses para fazer diferença”.

Sternin estava viajando com sua esposa e seu filho de dez anos. Ninguém falava vietnamita. “Éramos como órfãos no aeroporto quando chegamos ao Vietnã”, lembrou ele. “Não tínhamos ideia do que faríamos.” Sternin tinha uma equipe mínima e recursos escassos.

Ele havia lido o máximo possível sobre o problema da desnutrição. O senso comum era de que a desnutrição era resultado de um conjunto de problemas entrelaçados: falta de saneamento. A pobreza era quase universal. Não havia água limpa à disposição. A população rural costumava ser ignorante acerca de nutrição.

Na visão de Sternin, toda essa análise era “VMI” — verdadeira, mas inútil. “Milhões de crianças mal podem esperar para que estes problemas sejam resolvidos”, disse ele. Se resolver a desnutrição exigisse acabar com a pobreza, purificar a água e construir sistemas de saneamento, jamais aconteceria. Especialmente em seis meses, quase sem dinheiro para gastar.

Sternin teve uma ideia melhor. Viajou para aldeias rurais e se encontrou com grupos de mães locais. As mães foram divididas em equipes e saíram para pesar e medir todas as crianças de sua aldeia. Elas, então, estudaram os resultados juntas.

Sternin perguntou a elas: “Vocês encontraram alguma criança muito, muito pobre que fosse maior e mais saudável do que uma mediana?” As mulheres, observando os dados, acenaram e disseram: “Có, có, có”. (Sim, sim, sim.)

Sternin continuou: “Quer dizer que é possível que hoje, nessa aldeia, uma família muito pobre tenha uma criança bem nutrida?”

“Có, có, có.”

“Então vamos ver o que eles estão fazendo.”

A estratégia de Sternin era procurar na comunidade *pontos luminosos* — esforços bem-sucedidos que mereciam ser copiados. Se algumas crianças eram saudáveis, apesar de suas dificuldades, isso significava que a desnutrição não era inevitável. Além disso, a mera existência de crianças saudáveis trouxe a esperança de uma solução prática a curto prazo. Sternin sabia que não poderia consertar as complicadas “raízes do problema”. Mas, se um punhado de crianças era saudável apesar das circunstâncias, por que todas crianças não podiam ser? Note que Sternin estava tentando se concentrar nos Condutores das mães.

O assunto principal — o que você pode fazer para tornar seu filho mais saudável? — é muito grande e amplo para ser adotado de uma vez. As mães precisavam de orientação, não de motivação. Afinal, todo Elefante materno será motivado a deixar seu filho mais saudável. Mas como?

Lembre-se do poder da campanha do leite desnatado, que transformou uma ideia abstrata (“coma de forma mais saudável”) em prática. Sternin dizia: “Não vamos ficar sentados analisando a ‘desnutrição’. Vamos estudar o que essas mães pontos luminosos estão fazendo.”

Primeiramente, Sternin e as mães tinham que eliminar os pontos luminosos “atípicos”. Por exemplo, um menino poderia ter um tio do governo que lhe enviava comida extra. Outras famílias não seriam capazes de replicar isso.

A fim de reconhecer quais eram as mães pontos luminosos que agiam de forma diferente, o grupo tinha que sintetizar o “senso comum” sobre alimentação infantil. Então eles conversaram com dezenas de pessoas — mães, pais, irmãos mais velhos, avós — e descobriram que as normas da comunidade eram muito claras: as crianças comiam duas vezes ao dia junto com seus familiares. Elas comiam alimentos adequados a crianças — macios e puros, como arroz da melhor qualidade.

Munidos com o entendimento das normas, Sternin e as mães foram às casas das crianças pontos luminosos e observaram o funcionamento da casa, atentos a quaisquer desvios. Suas observações trouxeram algumas percepções inesperadas. Para começar, as mães pontos luminosos davam a seus filhos quatro refeições ao dia (usando a mesma quantidade de comida que as outras, mas distribuídas em quatro porções ao invés de duas). As refeições maiores feitas duas vezes ao dia pela maioria das famílias se mostraram um equívoco para as crianças, pois seus estômagos malnutridos não conseguiam processar toda aquela quantidade de comida por vez.

O estilo de alimentação também era diferente. A maioria dos pais acreditava que seus filhos conheciam as próprias necessidades alimentares e comeriam sozinhos corretamente a partir da tigela comunitária. Mas as crianças saudáveis eram alimentadas de forma mais ativa — alimentadas manualmente por seus pais se necessário. Elas eram ainda encorajadas a comer quando estavam doentes, o que não era a norma.

O mais interessante, talvez, era que as crianças saudáveis comiam diferentes tipos de comida. As mães pontos luminosos recolhiam pequenos camarões e caranguejos nos arrozais e os misturavam ao arroz de seus filhos. Camarões e caranguejos eram comidos por adultos, mas não costumavam ser considerados um alimento adequado para crianças. As mães também juntavam folhas de batata-doce, que eram consideradas um alimento inferior. Essas improvisações dietéticas, um tanto estranhas ou “inferiores”, conquistavam algo precioso: incluíam proteínas e vitaminas extremamente necessárias à dieta das crianças.

Como estrangeiro, Sternin jamais conseguiria prever essas práticas. Ele não sabia nada sobre folhas de batatas-doces. A solução era algo nativo, advindo da experiência real dos aldeões e, portanto, era naturalmente realista e sustentável. Mas saber a solução não era o suficiente. Para que algo mudasse, muitas mães precisavam adotar os novos hábitos culinários.

A maioria das pessoas na situação de Sternin estaria ansiosa para fazer um anúncio, reunir a aldeia e discorrer sobre uma série de recomendações. *Aproximem-se todos, estudei seu problema e agora tenho a resposta! Aqui estão as 5 Regras de Sternin para Combater a Desnutrição.*

Mas Sternin se recusou a fazer um anúncio formal. “Conhecimento não muda comportamento”, disse ele. “Todos conhecemos psiquiatras loucos, nutricionistas obesos e conselheiros matrimoniais divorciados.” Ele sabia

que conversar com as mães sobre desnutrição não mudaria seu comportamento. Elas teriam que praticar.

A comunidade projetou um programa em que 50 famílias desnutridas, em grupos de dez, se encontrariam em uma cabana todos os dias para preparar comida. As famílias deveriam levar camarões, caranguejos e folhas de batata-doce. As mães lavavam suas mãos com sabonete e cozinhavam a comida juntas. Sternin contou que as mães estavam “caminhando para um novo modo de pensar”. E, o mais importante, era a mudança *delas*, algo que emergiu do conhecimento local da aldeia. O papel de Sternin foi apenas ajudá-las a enxergar que poderiam fazê-lo, que poderiam vencer a desnutrição sozinhas.

Ao organizar esses grupos de culinária, Sternin dirigia-se tanto ao Condutor quanto ao Elefante. Os Condutores das mães receberam orientações bastante específicas: *é assim que se prepara um almoço saboroso com camarão e folhas de batata-doce*. E seus Elefantes tiveram um sentimento: esperança. *Existe de fato um jeito de tornar minha filha mais saudável. E não é muito difícil — é algo que eu posso fazer!* Note que o Caminho também teve participação. Como muitas mães estavam participando, houve uma grande pressão social para se unir. As aulas de culinária, na verdade, estavam mudando a cultura da aldeia.

E, o melhor de tudo, os pontos luminosos resolveram o problema de “Não Ser Inventado Aqui”. Algumas pessoas têm uma resposta automática de ceticismo contra soluções “importadas”. Imagine a indignação do povo se um político norte-americano propusesse a adoção do sistema público de saúde francês nos EUA. (Ou vice-versa.) Todos pensamos que nosso grupo é o mais inteligente.

Ao procurar pontos luminosos dentro da própria aldeia que intencionava mudar, Sternin garantiu que a solução fosse nativa. Ele teria enfrentado uma missão muito mais difícil se tivesse levado um plano de outra aldeia. As mães locais seriam contra: *Eles não são como nós. Nossa situação é mais complicada que a deles. Essas ideias não funcionariam aqui*.

Encontrar pontos luminosos resolve, assim, diversos problemas diferentes ao mesmo tempo. Isso não é novidade; mudanças bem-sucedidas envolvem a conexão das três partes do esquema: Condutor, Elefante e Caminho. (Apesar de neste livro explicarmos uma parte do esquema por vez, vamos continuar lembrando você de que mesmo os exemplos nos capítulos do

Condutor influenciarão o Elefante e o Caminho. Os conceitos raramente são exclusivos.)

Seis meses depois da chegada de Sternin à aldeia vietnamita, 65% das crianças estavam mais nutridas e continuavam assim. Posteriormente, quando pesquisadores da Escola de Saúde Pública da Universidade de Emory foram ao Vietnã para coletar dados independentes, descobriram que mesmo as crianças que ainda não haviam nascido quando Sternin deixou as aldeias eram tão saudáveis quanto as diretamente alcançadas por Sternin. Essa descoberta provou que as mudanças foram permanentes.

O sucesso de Sternin começou a se espalhar. “Pegamos as primeiras 14 aldeias em diferentes fases do programa e as transformamos em um laboratório social. Pessoas que queriam replicar o modelo de nutrição vinham de diferentes partes do Vietnã. Todos os dias elas iam a esta universidade de convivência, a estas aldeias, e tocavam, cheiravam, observavam e ouviam. Elas se ‘formavam’, voltavam para suas aldeias e implementavam o processo até fazer dar certo... O programa alcançou 2,2 milhões de vietnamitas em 265 aldeias. Nossa universidade de convivência se tornou um modelo nacional para ensinar os aldeões a reduzirem drasticamente a desnutrição no Vietnã”, disse Sternin.

As histórias não podem ser mais heroicas do que essa. Sternin e sua pequena equipe de adeptos, trabalhando com um orçamento limitado, conseguiram uma grande redução da desnutrição. O que torna isso mais notável é que eles não eram especialistas. Não chegaram com as respostas. Tudo o que tinham era uma profunda esperança no poder dos pontos luminosos.

2.

A parte Condutora de nossas mentes tem muitos pontos fortes. O Condutor é um pensador e planejador, que pode construir um caminho para um futuro melhor. Mas, como vimos, o Condutor tem uma péssima fraqueza — a tendência a andar em círculos. O Condutor ama contemplar, analisar e, para piorar, suas análises são quase sempre direcionadas aos problemas ao invés de aos pontos luminosos. (Você provavelmente consegue se lembrar de alguma conversa com um amigo que ficou horas falando de um problema

conjugal específico. Mas consegue se lembrar de algum amigo que passou sequer cinco minutos analisando o porquê algo funcionava tão bem?)

Essas qualidades analíticas são extremamente úteis, claro — muitos problemas são resolvidos através de análise —, mas, em situações em que a mudança é necessária, muita análise mina os esforços. O Condutor verá muitos problemas e perderá muito tempo dimensionando todos eles. Observe novamente a história de Jerry Sternin e o Vietnã: dezenas de especialistas haviam analisado a situação do Vietnã. Seus Condutores haviam se desesperado com os problemas — o fornecimento de água, o saneamento, a pobreza, a ignorância. Eles escreveram textos sobre posicionamento, documentos de pesquisa e planos de desenvolvimento. Mas não mudaram nada.

Em tempos difíceis, o Condutor vê problemas em todo lugar, e a “paralisia analítica” geralmente ataca. O Condutor vai andar em círculos infinitamente, a menos que receba uma orientação clara. É por isso que, para progredir em uma mudança, é preciso sempre *orientar* o Condutor. Mostrar a ele aonde ir, como agir, qual destino buscar. E é por isso que os pontos luminosos são tão essenciais, porque são a maior esperança de direcionamento para o Condutor quando você tenta gerar uma mudança.

3.

“Odeio a escola”, disse Bobby, um colegial que havia acabado de chegar para sua primeira sessão de aconselhamento pedagógico. John J. Murphy, o psicólogo da escola, ficou surpreso por Bobby comparecer.

Diversos professores encaminharam Bobby ao aconselhamento, frustrados por seu mau comportamento. Ele estava sempre atrasado, raramente fazia suas tarefas, atrapalhava as aulas e, às vezes, fazia ameaças em voz alta a outros alunos no corredor.

A vida doméstica de Bobby era tão caótica quanto. Ele entrava e saía de casas de acolhimento e escolas especiais para crianças com problemas comportamentais. Ele e seu pai estavam na lista de espera de aconselhamento familiar. A agência de serviço social local em Covington, Kentucky, acompanhava Bobby. Na época em que compareceu à sessão com Murphy, ele estava prestes a ser colocado em outra escola especial por causa de seus problemas na escola.

Murphy quase não tinha saídas para a situação. O conselheiro não tinha como melhorar a situação de Bobby em casa, e o tempo estava contra ele — na melhor das hipóteses, ele estaria com Bobby uma hora aqui, outra ali. Murphy não poderia recompensar Bobby se ele se comportasse bem ou puni-lo caso se comportasse mal. (Não que a punição fosse funcionar. Bobby geralmente acabava na sala do diretor no meio da manhã por questões disciplinares, mas seu comportamento nunca mudava.)

Ignorando o comentário “Odeio a escola”, Murphy começou a conversar com Bobby e fez uma série de perguntas incomuns. Começou assim a primeira de uma série de conversas entre Murphy e Bobby. Agora, adiante para três meses depois: uma mudança drástica aconteceu. A quantidade de dias que Bobby foi mandado para a diretoria diminuiu em 80%. Bobby não se tornou escoteiro, imagine, mas a melhora foi grande o bastante para evitar que o serviço social o transferisse para uma escola para crianças problemáticas. Bobby, um delinquente crônico, tornou-se um delinquente ocasional. E isso aconteceu por causa de algumas horas de conversa com um conselheiro. O que realmente aconteceu naquelas conversas?

4.

John Murphy é praticante de terapia breve focada em soluções (“terapia focada em soluções” para encurtar). A terapia focada em soluções foi inventada no final dos anos 1970 pelo casal de terapeutas Steve de Shazer e Insoo Kim Berg e seus colegas do Brief Family Therapy Center, em Milwaukee. A terapia focada em soluções é radicalmente diferente da tradicional. Na psicoterapia clássica (pense em Tony Soprano e Dr. Melfi), você e seu terapeuta vão explorar seu problema. Quais são suas origens? Começou com algo em sua infância? Tem um quê de escavação arqueológica: você escava sua mente para encontrar uma pepita de perspectiva, algo que explique por que você se comporta de tal modo. Escavar o passado demora. Uma psicanálise freudiana padrão pode levar cinco anos de trabalho, com sessões uma ou duas vezes por semana. (E depois de cinco anos e US\$50 mil, você descobre que é tudo culpa da sua mãe.)

Os terapeutas focados em solução, ao contrário, não se importam nem um pouco com arqueologia. Não procuram pistas sobre o porquê de você agir

de tal forma. Não se importam com sua infância. Tudo o que lhes interessa é a solução do problema em vista.

A terapeuta conjugal Michele Weiner-Davis foi inicialmente treinada como psicanalista clássica, ela acreditava que experiências na infância criavam traumas não resolvidos, que alimentavam problemas atuais, e tentava ajudar seus clientes a entender como sua formação havia moldado seu comportamento nos relacionamentos. Mas ela estava sempre descontente com os resultados de seus clientes através da psicanálise. Em seu livro *Divorce Busting (Falindo o Divórcio)* ela explicou o porquê: “Meus clientes geralmente alegavam: ‘Agora vejo que estamos copiando os casamentos dos nossos pais, mas como podemos consertar isso? Não conseguimos parar de brigar.’” Ela percebeu que entender um problema nem sempre o resolve — que saber não é o suficiente.

Weiner-Davis a princípio era cética acerca da terapia breve focada em soluções: “Parecia simples demais... A maioria das pessoas, inclusive dos terapeutas, acredita que o processo de mudança tem que ser árduo e complicado. ‘Sem dor, sem ganho’ é a regra de ouro geral.” Para descrever como seu pensamento sobre a terapia focada em resultados mudou, ela usou uma analogia ao golfe.

Em algum momento, sua tacada começou a falhar, então ela procurou um especialista em golfe, pensando que sua técnica necessitasse de uma grande mudança. Ela notou que o profissional não fez nenhuma escavação. Ele nunca disse: “Você certamente tem medo de ganhar. Seu pai a intimidava quando você era criança?” Ao invés disso, tudo o que ele fez foi sugerir uma mudança mínima: relaxar a pegada muito forte no taco. A princípio ela ficou um pouco incomodada com esse conselho. Não parecia profundo o bastante para justificar seu preço. Mas depois, no campo, suas tacadas passaram a ser mais direcionadas e a ir mais longe. *Pode ser que pequenos ajustes funcionem mesmo*, pensou ela.

5.

Terapeutas focados em soluções usam um conjunto comum de técnicas para descobrir potenciais soluções. No início da primeira sessão, depois de ouvir o paciente explicar seu problema, o terapeuta apresenta a Pergunta Milagrosa: “Posso fazer uma pergunta um pouco estranha? Suponha que

“você vá para a cama hoje e durma bem. Em algum momento, no meio da noite, enquanto está dormindo, acontece um milagre, e todos os problemas que o trouxeram aqui são resolvidos. Quando você acordasse de manhã, qual seria *a primeira coisinha* que você veria e que o faria pensar que alguma coisa aconteceu e o problema sumiu?”

Aqui temos como um casal em terapia conjugal respondeu à Pergunta Milagrosa proposta por seu terapeuta, Brian Cade, de Sydney, Austrália:

ESPOSA: Eu estaria feliz, me sentindo finalmente tranquila. Seria mais amável com Bob, sem voar em seu pescoço o tempo todo.

CADE: O que você faria ao invés disso?

ESPOSA: Bem, haveria mais compreensão entre nós. Ouviríamos o que o outro tem a dizer.

MARIDO: Sim. Hoje em dia não ouvimos muito um ao outro. Mal esperamos nossa vez de falar.

CADE: Como você saberia que o outro está realmente ouvindo?

ESPOSA: Acho que pela cara. Talvez fizéssemos mais contato visual. (*Para, então ri.*) Acenaríamos no momento certo.

MARIDO: Sim. Responderíamos ao que o outro está dizendo ao invés de simplesmente atacar ou ignorar.

Perceba que Cade provoca o casal em pontos específicos: “O que você faria ao invés disso?”, “Como você saberia que o outro está realmente ouvindo?” A Pergunta Milagrosa não espera que você descreva o próprio milagre; pede para identificar os sinais tangíveis de que o milagre aconteceu.

Aqui temos outro exemplo de uma sessão de um terapeuta com um homem que tinha problemas alcoólicos: *Se um milagre resolvesse seu alcoolismo, o que você faria de diferente no dia seguinte?* “Não sei, não consigo imaginar”. *Tente.* “Bem, todos os meus amigos bebem, então o que você espera que eu faça?” *Sei que não é fácil, mas pense bem.* “Bem, existem muitas coisas.” *Diga uma.* “Talvez eu fosse à biblioteca e lesse o jornal.” *Como o seu dia seria diferente se você fosse à biblioteca?*

Terapeutas focados em soluções aprendem a concentrar seus pacientes nos primeiros sinais do milagre — “Qual é o *primeiro mínimo sinal* que você veria e o faria pensar que o problema sumiu?” — porque eles querem evitar respostas extremamente grandes e inalcançáveis: “Minha conta está cheia, amo meu trabalho e meu casamento está ótimo.”

Uma vez que ajudam seus pacientes a identificar sinais de progresso específicos e nítidos, mudam para uma segunda pergunta, que talvez seja ainda mais importante. É a Pergunta Exceção: “Quando foi a última vez que você viu um pedacinho do milagre, mesmo que momentaneamente?”

A um alcoólatra, seria perguntado: “Quando foi a última vez que você esteve sóbrio por uma ou duas horas?” A esposa do diálogo citado ouviria: “Quando foi a última vez que você sentiu que seu marido a estava realmente ouvindo?”

É uma tática engenhosa. O que o terapeuta tenta mostrar, de modo sutil, é que a cliente é capaz de resolver o próprio problema. Na realidade, a cliente está dando provas de que *já o resolveu*, pelo menos em algumas circunstâncias. Por exemplo, Brian Cade trabalhou com uma mãe cujos filhos estavam descontrolados. Ele lhe fez a Pergunta Exceção: “O que havia de diferente na última vez que seus filhos lhe obedeceram? Em quais circunstâncias eles parecem se comportar melhor?”

MÃE: (*após uma pausa*) Acho que é quando eles percebem que foram longe demais.

CADE: Como eles percebem isso?

MÃE: Sabe, é engraçado, acho que é quando eu paro de gritar e brigar com eles e minha voz fica muito calma... Acho que consigo fazer isso quando me sinto menos atormentada no geral, quando sinto que consegui fazer as tarefas ao invés de passar o dia todo me preocupando em como as fazer. Quando sinto que não fui capaz de dar conta das tarefas domésticas, costumo entrar em pânico.

Cade perguntou a ela o que as crianças percebem nos dias bons.

MÃE: Acho que simplesmente pareço mais calma.

CADE: O que mais?

MÃE: Eu provavelmente cumprimento eles com mais entusiasmo e sorriso mais.

Terapeutas focados em soluções acreditam que existem exceções para todos os problemas, e que essas exceções, uma vez identificadas, podem ser cuidadosamente analisadas, como a filmagem de um evento esportivo. *Vamos repetir essa cena, em que as coisas estavam dando certo com você. O que estava acontecendo? Como se comportou? Você estava sorrindo? Você fez contato visual?* E essa análise consegue apontar diretamente para uma solução que seja, por definição, viável. Afinal, funcionou antes.

Essas “exceções” são como os pontos luminosos de Jerry Sternin. Assim como havia algumas crianças na aldeia vietnamita que conseguiam ser saudáveis apesar da pobreza, existem alguns momentos na vida de um alcoólatra em que ele fica sóbrio apesar dos impulsos. Esses pontos luminosos são o ouro a ser extraído. (Observe novamente que os pontos luminosos não oferecem apenas direção para o Condutor, mas também esperança e motivação para o Elefante.)

O que isso significa para você? Você pode não combater a desnutrição, ou pode não precisar de terapia. Mas, se estiver tentando mudar algo, vão existir pontos luminosos em seu campo de visão e, se aprender a reconhecê-los e entendê-los, resolverá um dos mistérios fundamentais da mudança: o que, exatamente, precisa ser feito de forma diferente?

Suponhamos que você seja um gerente de recursos humanos e venha encorajando os gerentes de linha a dar feedback a seus colaboradores com mais frequência, ao invés de acumularem para as avaliações de desempenho anuais. Você ofereceu um programa externo de treinamento para os gestores para que praticassem o novo estilo recomendado de feedback imediato, e todos terminaram o programa prometendo experimentá-lo.

Após quatro semanas, você começa a receber o retorno de alguns gestores, e seus resultados são diversos. Dois gerentes parecem realmente transformados — animados com o modo como o feedback mais rápido melhorou seus relacionamentos com os membros das equipes. Cinco estão pouco otimistas, dizendo que tentaram algumas vezes. Dois gerentes disseram, pesarosamente, que estiveram muito ocupados para tentar. E um é totalmente cético, pensa que a iniciativa é um disparate.

E agora? Os pontos luminosos lhe apresentam um plano de ação: Vá investigar os dois gerentes bem-sucedidos. Primeiro, veja se alguma das situações é anômala. Por exemplo, em seu acompanhamento poderá descobrir que um dos gestores bem-sucedidos não estava realmente dando

mais feedback a seus colaboradores — ele simplesmente se aproximava deles com maior frequência para conversar. O contato extra o fez se sentir bem, mas incomodou os membros da equipe (que eram interrompidos constantemente). Esse gestor não é um ponto luminoso de verdade.

O outro sucesso pode ser legítimo. Talvez a gestora, Debbie, tenha desenvolvido uma planilha de acompanhamento que lhe lembre de dar feedback a todos os funcionários semanalmente. Talvez tenha estabelecido uma meta para si mesma, na qual seu “feedback rápido” nunca demoraria mais do que dois minutos e se aplicaria apenas a um projeto específico — não seria um referendo sobre o desempenho geral de um colaborador. Talvez tenha definido um “expediente” de portas abertas para que os colaboradores fizessem uma visita e recebessem um feedback rápido sobre o projeto em curso.

Agora que definiu seu ponto luminoso, poderá tentar cloná-lo. Fazendo os outros gerentes passarem uma ou duas horas acompanhando Debbie, vendo em primeira mão como incorporou o novo estilo em seu dia a dia de trabalho. Pedindo que Debbie compareça ao próximo programa de treinamento externo para que treine outros gestores sobre a mecânica dos feedbacks rápidos. Falando com o pessoal de TI e conferindo a possibilidade de criar uma versão mais lapidada da planilha de acompanhamento improvisada de Debbie.

Conclusão: você passa 80% do seu tempo explorando o sucesso de Debbie e encontrando modos de replicá-lo. Você não fica obcecado pelo gerente cético. Você planeja outro programa de treinamento com os mesmos gestores para revisar o material. Você simplesmente se pergunta: “O que funciona e como podemos dar seguimento?” Essa é a filosofia do ponto luminoso em uma única pergunta.

6.

Concentrar-se em pontos luminosos pode ser contraintuitivo para empresas. Richard Pascale, um dos colaboradores de Jerry Sternin, descobriu isso em 2003, quando aceitou uma tarefa de consultoria na Genentech. A empresa recém-lançara uma droga chamada Xolair, tida como a “droga milagrosa” contra asma. Tinha se mostrado eficaz na prevenção de ataques de asma em

muitos pacientes. Ainda assim, seis meses depois de seu lançamento, as vendas do Xolair continuavam bem abaixo das expectativas.

Pascale e sua equipe foram chamados para ajudar a descobrir por que o Xolair estava tendo um desempenho ruim. Eles começaram a procurar pontos luminosos imediatamente, e logo encontraram um: duas vendedoras que trabalhavam na área de Dallas–Fort Worth estavam vendendo 20 vezes mais Xolair do que seus colegas. Uma investigação mais profunda mostrou que elas usavam um tipo de argumento totalmente diferente. Ao invés de vender os benefícios da droga à saúde — o que os médicos entendiam bem — elas lhes explicavam como *administrar* a droga. O Xolair não era uma pílula ou inalador; exigia infusão através de gotejamento intravenoso. Essa técnica era estranha (e, portanto, espantava Elefantes) aos alergistas e pediatras que prescreveriam a droga.

Temos aqui uma situação clássica de ponto luminoso. Como as mães vietnamitas que misturavam folhas de batata-doce no arroz de seus filhos, essas vendedoras atingiam resultados radicalmente diferentes com os mesmos recursos que todos os outros tinham. Ao descobrir o ponto luminoso, os gestores da Genentech podiam ajudar a espalhar a inovação em toda sua força de vendas.

Mas isso não aconteceu. E é aqui que uma história triste invade nossa história de sucesso. O que realmente aconteceu foi isto: os resultados superiores das representantes de Dallas–Fort Worth foram vistos como suspeitos! Os gerentes desconfiaram de que as vendedoras tivessem uma vantagem injusta, e sua hipótese inicial foi de que os territórios e cotas dos pares de vendedores tinham que ser revistos. (Maiores investigações mostraram que as mulheres tinham o mesmo tipo de carteira de clientes que os outros representantes.)

Para sermos justos com os gestores da Genentech, suponhamos que de fato houvesse uma possibilidade de que as duas representantes fossem apenas uma anomalia. Mas a *primeira reação* dos gestores à boa notícia foi de que isso seria uma má notícia! Tal reação é um bom lembrete de que a capacidade de análise do Condutor é infinita. Até mesmo êxitos podem se parecer com problemas para um Condutor hiperativo.

Vamos voltar ao Bobby, o aluno problemático, porque agora podemos começar a entender sua transformação repentina. Temos aqui uma breve troca em uma das sessões de aconselhamento de Bobby. Observe como Murphy, o conselheiro da escola, começa a lançar a Pergunta Exceção:

MURPHY: Me conte sobre os dias na escola que você não se mete em tanta confusão.

BOBBY: Eu nunca entro em confusão, bem, em muita confusão, na aula da Srta. Smith.

MURPHY: O que a aula da Srta. Smith tem de diferente?

BOBBY: Sei lá, ela é mais legal. Nos damos muito bem.

MURPHY: O que exatamente ela faz que a torna mais legal?

Murphy não estava contente com as conclusões vagas de Bobby sobre a Srta. Smith ser “mais legal”. Ele continuou insistindo até que Bobby identificasse diversas coisas sobre a Srta. Smith e sua aula que pareciam fazê-lo se comportar melhor. Por exemplo, a Srta. Smith sempre o cumprimentava assim que ele entrava na sala. (Compreensivamente, outros professores o evitavam.) Ela passava para ele tarefas mais fáceis, que sabia que ele poderia concluir (Bobby tem dificuldade de aprendizado). E sempre que a classe começava a trabalhar em uma tarefa, ela verificava se Bobby tinha entendido todas as instruções.

A aula da Srta. Smith era um ponto luminoso, e, como vimos, sempre que temos um ponto luminoso, a missão é cloná-lo. Usando a aula da Srta. Smith como modelo, Murphy deu aos outros professores de Bobby dicas práticas sobre como lidar com ele: cumprimente Bobby na porta. Certifique-se de passar tarefas que consiga realizar. Verifique se ele entendeu as instruções.

O que Murphy evitou, claro, foi arqueologia. Ele não escavou a infância problemática de Bobby e não tentou procurar a fonte de sua ira e teimosia. Para Murphy, todas essas informações seriam VMI, como diria Sternin: verdadeiras, mas inúteis. Outra coisa que Murphy evitou foi o ceticismo precipitado da Genentech. As objeções mentais viriam facilmente: *A Srta. Smith é somente uma pessoa mais legal que os outros professores, a aula dela é mais fácil ou os professores não deveriam ter que adaptar suas abordagens a um aluno problemático.* Ao invés disso, Murphy encontrou um ponto luminoso e confiou nele.

Os professores de Bobby ficaram contentes quando Murphy lhes apresentou orientações tão específicas, e prometeram dar uma chance a elas. Murphy pediu que os professores o ajudassem a acompanhar se as soluções estavam funcionando através do registro de desempenho de Bobby em três aspectos: (1) chegar à aula na hora, (2) concluir as tarefas em aula e (3) comportar-se de modo adequado em aula. Ao longo dos três meses seguintes, conforme dito anteriormente, o índice de envios de Bobby à diretoria por causa de infrações graves diminuiu em 80%. Ele também fez progressos notáveis em seu comportamento diário, conforme mensurado pelas três métricas. Antes da terapia focada em soluções, seus professores costumavam classificar seu desempenho como aceitável em apenas uma ou duas entre as seis aulas do dia. Após a terapia focada em soluções, ele foi classificado como aceitável em quatro ou cinco das seis aulas. Bobby ainda não é um aluno modelo, mas está muito melhor.

8.

Observe algo notável nos estudos de caso do Vietnã e de Bobby. Em cada um, mudanças relativamente pequenas — cozinhar com folhas de batata-doce, cumprimentar Bobby na porta — tiveram um grande impacto em um grande problema. Existe uma assimetria clara entre a escala do problema e a da solução. Problema grande, solução pequena.

Esse é um assunto que você verá muitas vezes. Grandes problemas raramente são resolvidos com soluções proporcionalmente grandes. Ao invés disso, geralmente são resolvidos com uma sequência de soluções pequenas, às vezes ao longo de semanas; às vezes, de décadas. E essa assimetria é o motivo pelo qual a preferência do Condutor pela análise pode ser tão facilmente prejudicial.

Quando o Condutor analisa um problema, procura uma solução que beneficie sua escala. Se o Condutor vê um buraco, quer fechá-lo, e, se for um buraco de 48cm de diâmetro, vai procurar uma tampa de 48cm. Mas esse modelo mental está errado. Por exemplo, ao observar a desnutrição no Vietnã, os especialistas analisaram exaustivamente todas as grandes forças sistemáticas responsáveis pelo problema: falta de saneamento, pobreza, ignorância, falta de água. Sem dúvidas, eles também inventaram grandes

planos sistemáticos para abordar tais forças. Mas isso era ilusão. Ninguém, além de Sternin, pensou em perguntar: “O que funciona agora?”

Ao revisar a situação de Bobby na escola, os professores e administradores cochicharam sobre todas as coisas que estavam erradas: lar destruído, dificuldade de aprendizado, impulsos incontroláveis. Qualquer pessoa normal analisando a situação de Bobby teria pensado em uma solução intensa e complexa, a fim de estar à altura do problema intenso e complexo. Mas ninguém além do conselheiro Murphy pensou em perguntar: “O que funciona agora?”

Procurar pontos luminosos é fazer a pergunta: “O que funciona, e como podemos ampliar isso?” Parece simples, não parece? Ainda assim, no mundo real, essa pergunta óbvia quase nunca é feita. Ao invés disso, a pergunta que fazemos é mais concentrada no problema: “O que está quebrado, e como o consertamos?”

Essa lógica de busca pelo problema é um defeito do Condutor em cada um de nós. Psicólogos que estudaram este fenômeno — nossa preferência pelo negativo — chegaram a algumas conclusões fascinantes. Para ter uma noção do que fizeram, veja as palavras a seguir retiradas de um site de “Aprenda Inglês em Casa”. São todas palavras para emoções. Retiramos 24 de uma lista. Veja se percebe algum padrão:

BRAVO
ENCANTADO
IRRITADO
DECEPCIONADO
CHOCADO
EXTASIADO
APREENSIVO
ANIMADO
ENVERGONHADO
EMOTIVO
PERPLEXO
INVEJOSO
TRAÍDO
CONSTRANGIDO
CONFUSO
FURIOSO
CONFIANTE
AMEDRONTADO
ENGANADO

ÓTIMO
NOJENTO
FELIZ
DEPRIMIDO
HORRORIZADO

Essas são 24 das palavras de “emoção” mais comuns em inglês, e apenas seis delas são positivas! Em um estudo mais aprofundado, uma psicóloga analisou 558 palavras emocionais — todas que encontrou na língua inglesa — e descobriu que 62% eram negativas, contra apenas 38% positivas. Essa é uma diferença bastante chocante. De acordo com uma antiga lenda urbana, os esquimós têm 100 palavras diferentes para a neve. Bem, parece que as emoções negativas são nossa neve.

Esse foco negativo não é restrito às emoções. Em todo lugar, parece que somos projetados para focar o negativo. Um grupo de psicólogos revisou mais de 200 artigos e concluiu que, para uma vasta gama de comportamentos e percepções humanas, um princípio geral permanece intacto: “Ruim é mais forte do que bom.”

Prova A: Pessoas expostas a fotos de acontecimentos bons e ruins ficaram mais tempo olhando as ruins.

Prova B: Quando as pessoas sabem de coisas ruins sobre outra pessoa, apegam-se mais a elas do que às boas. Elas prestam mais atenção aos aspectos ruins, refletem mais sobre isso, lembram por mais tempo e ponderam mais esse ponto ao avaliar a pessoa de modo geral. Esse padrão é tão sólido que os pesquisadores que estudam como percebemos uns aos outros têm um rótulo para ele — “assimetria positivo-negativo”.

Prova C: Um pesquisador revisou 17 estudos sobre como as pessoas interpretam e explicam acontecimentos de suas vidas — por exemplo, como fãs de esportes interpretam eventos esportivos ou como estudantes descrevem seus dias em seus diários. Em múltiplas esferas — trabalho, política, esporte e vida pessoal —, as pessoas tendiam a ser mais espontâneas ao se lembrar (e tentar explicar) dos acontecimentos negativos do que os positivos.

Poderíamos apresentar muito mais provas, mas, por enquanto, vamos dar aos autores do estudo a última palavra (decepcionada) sobre o assunto: “Quando começamos esta revisão, esperávamos encontrar algumas exceções que demarcariam os limites deste fenômeno... [mas] fomos

incapazes de localizar quaisquer esferas significativas em que o bom fosse consistentemente mais forte do que o ruim.” (Ênfase acrescentada.)

Ruim é mais forte do que bom. Como Leslie Fielder disse uma vez, muitos romancistas conquistaram sua fama ao se concentrar em problemas conjugais, mas jamais houve um romance de sucesso sobre um casamento feliz.

9.

Um tipo especial desse viés “ruim é melhor do que bom” é crítico no que tange à gestão da mudança. Vamos chamá-lo de *foco no problema*. Para vê-lo, pense nesta situação: sua filha chega um dia a casa com o boletim da escola. Ela tirou um 10, quatro 9 e um 5. Em qual nota você vai se concentrar como pai?

Essa hipótese vem de Marcus Buckingham, que diz que quase todos os pais tendem a se fixar no 5. É fácil ser solidário a eles: *algo parece errado — deveríamos resolver. Vamos contratar um tutor para ela. Ou, talvez, ela deveria ser castigada — está de castigo até recuperar a nota*. Por outro lado, são raros os pais que diriam: “Querida, você tirou um ‘10’ nesta matéria. Este assunto deve ser seu forte. Como podemos desenvolver isso?” (Buckingham tem uma ótima série de livros sobre como aproveitar ao máximo seus pontos fortes ao invés de ficar obcecado com suas fraquezas.) Quando o Condutor vê que as coisas estão indo bem, não pensa muito nelas. Mas, quando as coisas vão mal, ele fica alerta e começa a aplicar suas habilidades de resolução de problemas. Então, quando seus filhos estão tirando 10 e 9, você não pensa muito nas notas. Mas, quando tiram um 6 ou 5, você entra em ação. É estranho quando pensamos a respeito, não é?

E se o Condutor tivesse uma orientação mais positiva? Imagine um mundo em que você experimentasse uma onda de gratidão sempre que acionasse um interruptor e a sala ficasse iluminada. Imagine um mundo em que, depois de o marido esquecer o aniversário da esposa, ela lhe desse um superbeijo e dissesse: “Por 13 dos últimos 14 anos você se lembrou do meu aniversário! Isso é maravilhoso!”

Esse não é o nosso mundo.

Mas, em tempos de mudança, precisa ser. Nosso Condutor tem foco no problema quando precisa ter *foco na solução*. Se você é um gestor,

pergunte-se: “Qual é a proporção entre o tempo que passo resolvendo problemas e o que passo dimensionando sucessos?”

Precisamos sair da solução arqueológica de problemas para a evangelização de pontos luminosos. Não há dúvidas de que é possível. Veja Jerry Sternin. Ele entrou em um ambiente repleto de dúvidas. As oportunidades de análise eram infinitas. Ele poderia ter ficado no Vietnã por 20 anos, escrevendo artigos de posicionamento sobre o problema da desnutrição. Mas o que sabia era: mesmo na falha existe sucesso.

Um alcoólatra passa uma hora sem beber. Três representantes de vendas entre 50 vendem absurdos. Algumas mães vietnamitas, sem ter mais dinheiro que as outras, conseguem criar filhos saudáveis.

Esses lampejos de sucesso — esses pontos luminosos — iluminam o mapa de ação e acendem a esperança de que a mudança é possível.

3

Roteirize os Passos Principais

1.

Solicitaram a um médico que estudasse o histórico de um paciente de 67 anos que sofria de dor crônica no quadril devido à artrite. Anteriormente, o paciente recebera medicamentos para tratar sua dor, mas estes foram ineficazes, então o médico foi forçado a considerar uma opção mais drástica: cirurgia de substituição de quadril, que envolve a abertura de uma incisão na coxa, a retirada do osso da cavidade, a serragem da ponta artrítica e a substituição por um implante. A recuperação da cirurgia de substituição de quadril é longa e dolorosa.

Então aconteceu algo inesperado no caso: uma última verificação nos medicamentos do paciente revelou uma medicação que ainda não havia sido experimentada. Agora o médico enfrentava um dilema: prescrever a medicação não experimentada, apesar de as outras terem falhado, ou seguir com o plano e encaminhar o paciente para a cirurgia?

Esse dilema, baseado em casos médicos reais, foi criado pelo médico Donald Redelmeier e pelo psicólogo Eldar Shafir, que o usaram para estudar o modo como os médicos tomam decisões. Quando os médicos receberam esse caso de histórico, 47% optaram por tentar a medicação, na esperança de evitar que o paciente entrasse na faca.

Em uma variação do dilema, outro grupo recebeu quase o mesmo conjunto de fatos — porém, dessa vez as medicações revelaram *dois* medicamentos não testados. Se você fosse o paciente com o quadril artrítico, estaria feliz — obviamente, duas opções não cirúrgicas eram melhores que uma. Mas, quando se apresentavam duas medicações aos médicos, *apenas 28% optavam por tentar uma delas*.

Isso não faz sentido. Os médicos agiam como se a existência de mais opções medicamentos tornassem, de alguma forma, a medicação uma opção

pior que a cirurgia. Mas se 47% dos médicos pensava que a medicação A era melhor que a cirurgia, a mera *existência* de uma segunda medicação não deveria fazer com que se voltassem para a cirurgia.

O que aconteceu foi uma *paralisia decisória*. Mais opções, mesmo que boas, podem nos travar e fazer com que voltemos ao plano inicial, que nesse caso era uma cirurgia de substituição de quadril invasiva e dolorosa. Esse comportamento obviamente não é racional, mas é humano.

As decisões são o território do Condutor, e, como exigem autocontrole e supervisão cuidadosos, consomem sua força. (Lembre-se do estudo com rabanetes/biscoitos de chocolate do Capítulo 1.) Quanto mais opções o Condutor tem, mais exausto fica. Você já percebeu que fazer compras é mais cansativo do que outras formas de atividade leve? Agora já sabe o porquê — são todas aquelas escolhas. Isso é importante, porque temos um excesso de opções ao nosso redor. Observe três exemplos reais de paralisia decisória:

Cena 1: Uma loja de alimentos gourmet. O gerente da loja montou uma mesa em que os clientes podem provar geleias importadas gratuitamente. Em um dia, a mesa exhibe seis geleias diferentes. Em outro dia, 24. Como é de se esperar, a apresentação com 24 geleias atrai mais clientes a fazer uma degustação — mas, quando chega a hora de comprar, não conseguem se decidir. Os compradores que veem apenas seis geleias à mostra têm probabilidade *dez vezes* maior de comprar um pote de geleia!

Cena 2: O escritório. Os funcionários de uma grande empresa leem sobre planos de aposentadoria, prontos para começar a economizar. O departamento de recursos humanos ofereceu atenciosamente muitas opções de investimento: fundos de ações de crescimento doméstico, fundos de ações de valor doméstico, fundos de obrigações municipais, fundos de investimento imobiliário, fundos de mercado emergente, fundos de mercado desenvolvido, contas no mercado financeiro, e mais. Cada categoria poderia ter diversas opções embutidas. (Todos os planos completos oferecem dezenas de opções.) No entanto, as opções extras atrapalharam, pois, para cada uma das dez oferecidas, a taxa de participação do funcionário *caiu em 2%*. A paralisia decisória impede que as pessoas economizem para a aposentadoria! E, como muitas empresas igualam as contribuições dos funcionários, eles podem perder dinheiro sem motivos.

Cena 3: Um bar local. É noite do encontro relâmpago. Os solteiros encontram uma série de outros solteiros, um de cada vez, passando cerca de cinco minutos com cada pessoa, na esperança de rolar uma química. Mas a paralisia decisória prejudica até mesmo o Cupido. Os jovens adultos que se encontram com outros oito solteiros fazem mais “pares” do que aqueles que se encontram com 20.

Conclusão: A paralisia decisória atrapalha decisões médicas, de compras, de investimentos e decisões afetivas. Vamos nos aventurar e sugerir que afete as decisões em seu trabalho e em sua vida também.

Pense nas fontes de paralisia decisória em sua organização. Todas as empresas têm que tomar decisões entre opções atrativas. Aumentar a receita rapidamente versus maximizar a lucratividade. Fazer produtos perfeitos versus levá-los ao mercado mais rapidamente. Ser inovador e criativo versus otimizar a eficiência. Se você misturar todas essas tensões, criará uma receita certa para a paralisia. Bastaram duas medicações para confundir os cérebros dos médicos. Quantas opções sua equipe tem?

Pense na diretoria da escola do seu bairro. Todos os anos, os problemas e soluções se multiplicam. Você simplesmente imagina a conversa mental: “A receita do imposto predial está caindo, mas os professores precisam de um reajuste de 3% no custo de vida, e não podemos nos esquecer dos extracurriculares (cortar a fanfarra ano passado foi mortal), mas precisamos continuar a investir em nossa nova e atrativa escola de ciências — se não funcionar, ficaremos envergonhados —, porém é ridículo considerar qualquer uma dessas coisas até consertarmos nossa infraestrutura caindo aos pedaços e resolver a questão de nossas salas superlotadas.” Para o membro da diretoria escolar já esgotado, é repentinamente muito mais atraente se voltar ao orçamento do ano anterior com um aumento de 1,5% em cada um dos itens.

Como Barry Schwartz coloca em seu livro *O Paradoxo da Escolha*, conforme temos cada vez mais opções: “Ficamos sobrecarregados. A escolha já não liberta, debilita. Pode até ser vista com tirania.”

2.

O *status quo* parece confortável e estável pois a maioria das escolhas foi descartada. Você tem sua rotina, seu modo de fazer as coisas. Na maior

parte do seu dia, o Condutor fica no piloto automático. Mas, em tempos de mudança, o piloto automático não funciona mais, as escolhas se proliferam repentinamente e os hábitos do piloto automático se tornam decisões estranhas. Quando você está de dieta, a parada habitual para comprar hambúrguer e batata frita fica desqualificada e, em seu lugar, resta uma decisão. Quando você tem um gerente novo, o modo como se comunica deixa de ser natural e começa a ser uma escolha.

A mudança traz novas escolhas, que criam incerteza. Sejam claros: não são apenas as opções que geram paralisia decisória — como escolher uma rosquinha entre 100 sabores. A ambiguidade também. Em tempos de mudança, você pode não saber quais são as opções disponíveis. E essa incerteza leva à paralisia decisória tanto quanto uma mesa com 24 geleias.

A ambiguidade é exaustiva para o Condutor, pois ele está puxando as rédeas do Elefante, tentando direcioná-lo ao longo de um novo caminho. Mas, quando a estrada é incerta, o Elefante insiste em buscar o caminho padrão, o mais familiar, como os médicos fizeram. Por quê? Porque a incerteza deixa o Elefante ansioso. (Pense em como, em um local não familiar, você é atraído por um rosto familiar.) E é por isso que a paralisia decisória é mortal para a mudança — pois *o caminho mais familiar é sempre o status quo*.

Muitos líderes se orgulham de definir orientações de alto nível: *Vou definir a visão e deixar os detalhes de lado*. É verdade que uma visão convincente é crucial (como veremos no próximo capítulo). Mas não é o bastante. Uma liderança com visão global, sem interferências, não costuma funcionar em uma situação de mudança, pois a parte mais difícil da mudança — a parte paralisante — está exatamente nos detalhes.

No Capítulo 1, explicamos por que o que parece resistência costuma ser falta de clareza. Os cidadãos de duas comunidades de West Virginia, com hábitos alimentares nocivos, passaram por uma grande mudança quando dois professores os ensinaram a comprar leite desnatado. Eles não precisaram de uma visão geral — ninguém precisa ser convencido de que “comer de forma saudável” é um objetivo admirável. O que precisavam era de alguém que levasse um objetivo nobre dentro do campo do comportamento diário, alguém que pudesse atravessar o arsenal intimidante de opções potencialmente saudáveis e sugerir um bom ponto para começar.

A ambiguidade é o inimigo. Qualquer mudança bem-sucedida exige a tradução de objetivos ambíguos em comportamentos concretos. Em resumo, para gerar uma reviravolta, é necessário *roteirizar os passos principais*.

3.

Em 1995, o presidente Fernando Henrique Cardoso decidiu privatizar as ferrovias brasileiras. Dividiu o sistema em sete malhas diferentes e leiloou os direitos de uso. As administrações anteriores não investiram muito no sistema ferroviário e, no momento do leilão, estava um caos em deterioração. Um estudo concluiu que 50% das pontes da rede precisavam de reformas, e 20% delas estavam prestes a cair. As tecnologias usadas no Brasil estavam muito atrás das usadas em países desenvolvidos. Na verdade, o sistema ferroviário ainda usava 20 locomotivas alimentadas por *motores a vapor*.

Uma empresa privada, a GP Investimentos Ltda., decidiu dar um lance pela malha chamada de “linha sul”, que passava pelos três estados brasileiros mais ao sul. A GP deu o maior lance no leilão em dezembro de 1996. Após um período de gerenciamento interino, a empresa colocou um de seus executivos, Alexandre Behring, à frente da companhia, que depois foi renomeada como América Latina Logística (ALL). Quando Behring assumiu o controle, tinha pouco mais de 30 anos — apenas quatro anos após sair da escola de administração.

Behring não tinha muito o que fazer. A ALL tinha apenas R\$30 milhões na conta. Em uma das primeiras reuniões de Behring, um gerente de nível médio implorou por R\$5 milhões para consertar uma única ponte. Apesar de solidário, Behring sabia que consertar tudo o que estava quebrado exigiria centenas de milhões de reais. As necessidades eram profundas, mas ele enfrentou uma restrição inflexível: a conta bancária escassa da ALL.

A ferrovia comprada pela GP estava um caos e, quando Behring e sua equipe assumiram, com novas pessoas e prioridades, mais caos foi lançado em meio ao preexistente. A paralisia decisória resultante deveria ter sido insuperável. E poderia ter sido, se Behring não tivesse esclarecido exatamente o que deveria ser feito.

Sua principal prioridade era tirar a ALL de seu estado financeiro precário e sem dinheiro. Para alcançar isso, ele e seu CFO de 35 anos, Duilio

Calciolari, desenvolveram quatro regras para os investimentos da empresa:

Regra 1: O dinheiro seria investido apenas em projetos que permitiriam que a ALL gerasse mais receita em curto prazo.

Regra 2: A melhor solução para qualquer problema era aquela que custasse menos dinheiro adiantado — mesmo que acabasse custando mais em longo prazo, e mesmo que fosse uma solução de menor qualidade.

Regra 3: Opções que resolvessem um problema com rapidez seriam preferíveis em vez das mais lentas, que acarretariam em soluções em longo prazo de maior qualidade.

Regra 4: Reutilizar ou reciclar os materiais existentes era melhor do que adquirir novos.

As quatro regras eram claras: (1) Desbloquear receita. (2) Minimizar o dinheiro adiantado. (3) O mais rápido é preferível ao melhor. (4) Use o que tem. Essas regras, reunidas, garantiram que o dinheiro não fosse consumido, a menos que fosse aplicado como isca para mais dinheiro. Gaste um pouco, ganhe um pouco mais.

É isso que queremos dizer por “roteirizar” os passos principais. A mudança começa no nível das próprias decisões e comportamentos, mas esse é um ponto difícil de começar pois é onde se encontra atrito. Inércia e paralisia decisória conspiram para manter as pessoas fazendo as coisas do jeito antigo. Para induzir o movimento em uma nova direção, você precisa oferecer orientações claras. É por isso que roteirizar é importante — você precisa pensar sobre o comportamento específico que gostaria de ver em um momento difícil, quer o momento difícil seja em uma ferrovia brasileira ou tarde da noite em sua despensa repleta de salgadinhos.

Você não pode roteirizar todos os passos — isso seria tentar prever o 17º movimento em um jogo de xadrez. São os passos *principais* que contam. Lembre-se de que, em West Virginia, os pesquisadores decidiram direcionar sua campanha ao leite porque era a fonte da maior parte da gordura saturada na dieta média. Os pesquisadores não deram sugestões sobre pão,

refrigerante, manteiga ou batatas fritas. Eles roteirizaram o passo *principal*: mude para leite desnatado.

Semelhantemente, as quatro regras de Behring eram focadas em triagem financeira. Ele não tinha o luxo do planejamento em longo prazo. Precisava que seu pessoal se movesse, imediatamente, em uma nova direção, na esperança de ganhar tempo bastante para a ALL fazer uma transformação mais completa. (Observe que ele não disse nada sobre outros problemas importantes, como a motivação dos funcionários, marketing ou P&D.) Ao se manter concentrado nos passos *principais*, facilitou a mudança de direção para a equipe.

Em 1998, por exemplo, a empresa teve que rejeitar negócios de transporte de grãos por não ter locomotivas suficientes. Enquanto seus concorrentes negociavam a compra de novas locomotivas, os engenheiros da ALL trabalhavam contra o relógio consertando as antigas. (*O mais rápido é melhor que o melhor. Minimize o dinheiro adiantado.*)

Além disso, os engenheiros da ALL encontraram um meio de aumentar a capacidade de combustível das locomotivas de modo que operassem por mais tempo sem abastecimento. Esse tempo reduzido de parada permitia mais rotas por locomotiva, da mesma forma que a Southwest Airlines tem mais voos por aeronave do que a concorrência por causa de suas manobras rápidas no portão. (*Desbloqueie receita.*) Os engenheiros também encontraram uma solução criativa para o incômodo problema dos trilhos quebrados, o qual limitava a velocidade do trem. Ao invés de comprar trilhos metálicos novos, que custavam US\$400 por tonelada, retiraram trilhos de estações abandonadas e instalaram nas rotas ativas. (*Use o que você tem.*)

Três anos depois, a disciplina de Behring estava valendo a pena. O desempenho da ALL passou de um prejuízo líquido de R\$80 milhões em 1998 para um lucro líquido de R\$24 milhões em 2000.

Sabendo o que sabemos sobre o Condutor, não é surpresa que a estratégia de Behring tenha funcionado. Behring roteirizou os passos que ajudaram sua equipe a tomar decisões difíceis. O que cansa o Condutor — e coloca em risco os esforços pela mudança — é a ambiguidade, e Behring a eliminou. Para cada decisão de investimento, suas regras sugeriam a opção correta.

Para ver o poder disso, vamos retornar aos médicos e ao paciente com o quadril artrítico. Imagine que os líderes do hospital tivessem roteirizado seus passos principais, e que um desses passos fosse este: *Use opções invasivas apenas em último caso*. Alguém duvida de que essa orientação teria uma grande influência nas decisões dos médicos?

4.

Na área sombreada a seguir, apresentamos um recurso que chamamos de “Clínica”. Em cada Clínica, descrevemos uma situação real e o desafiamos a pensar em como aplicar o esquema *Reviravolta* para gerar mudança. Ao final de cada Clínica, damos nossa sugestão, mas o encorajamos a criar o próprio plano de jogo antes de ver o nosso. A Clínica foi feita para ser uma espécie de botão de pausa, uma chance de sair do texto e pensar em como aplicar o que você leu. Esperamos que pense nisso como um meio útil de aplicar o esquema. As Clínicas estão escritas em quadros — se preferir continuar o texto sem interrupções, poderá retornar a elas depois.

CLÍNICA

Você consegue fazer as pessoas enviarem seus relatórios de despesa no prazo?

SITUAÇÃO Barbara, a controladora de uma empresa de consultoria, está furiosa de novo por causa dos relatórios de despesas. Por que as pessoas sempre os entregam com atraso? O prazo mensal foi ontem, e ainda faltam 38% dos relatórios. Isso coloca pressão nos membros de sua equipe — especialmente em Maria, a “czar dos gastos” —, pois eles devem fechar os livros mensais da empresa no prazo, e os relatórios de despesas são uma informação necessária para o fechamento. Frustrada, Barbara começa a redigir um e-mail de lembrete para os funcionários, cheio de palavras sublinhadas e pontos de exclamação. (O e-mail “resmungão” se tornou uma tradição mensal.) Por que ela tem que “gritar” para as pessoas fazerem o que deveriam? [Essa é uma história fictícia inspirada por uma história real. Muitas histórias reais.]

QUAL É A REVIRAVOLTA, E O QUE A IMPEDE? O comportamento que Barbara quer é claro: os funcionários precisam entregar seus relatórios de despesas dentro do prazo. O que os impede não é óbvio. Talvez o processo seja suficientemente complicado a ponto de paralisar o Condutor. Talvez o processo seja perfeitamente claro, mas o Elefante sempre

encontra outras coisas que prefere fazer. Ou talvez os sistemas de relatório sejam tão antiquados que o Caminho seja uma lombada enorme. Vamos atacar todas as três fontes.

COMO FAZEMOS A REVIRAVOLTA?

- *Oriente o Condutor. 1. Encontre os pontos luminosos.* Barbara deveria investigar seus pontos luminosos — os 62% dos funcionários que entregam seus relatórios de despesa no prazo todos os meses. O que eles fazem de diferente? Talvez tenham elaborado um conjunto de técnicas para registrar as despesas conforme acontecem, de modo que não haja uma pilha enorme no fim do mês. Uma vez que Barbara conheça o truque dos pontos luminosos, poderá fazê-los compartilhar seu sistema com os outros.

2. Roteirize os passos principais. É possível que partes do processo de reporte sejam confusas o bastante para causar paralisia decisória. Talvez haja ambiguidade sobre como codificar determinadas despesas ou alocar certos custos entre clientes. Barbara deveria observar alguns retardatários conforme completam seus relatórios. Ela não saberá como roteirizar os passos principais até que veja a confusão em primeira mão.

- *Motive o Elefante. 1. Encontre o sentimento.* Ninguém que perde o prazo de um relatório de despesas “sente” algo. Claro, Barbara castiga os retardatários via e-mail, mas depois que eles recebem a nota de reclamação pelo sexto mês consecutivo, ela perde o efeito. Barbara precisa encontrar algo com que as pessoas se importem, ou alguém: afinal, a empresa depende de pessoas como Maria para fechar os livros todos os meses, e elas serão culpadas caso percam o prazo. Então, basicamente, o objetivo não é preencher o relatório; é fazer um favor a Maria, uma vez ao mês. Pode ser fácil racionalizar a perda de um prazo administrativo, mas é mais difícil racionalizar a decepção de um colega de trabalho que conta com você.
- *Construa o Caminho. 1. Ajuste o ambiente.* Qual é a facilidade no preenchimento dos relatórios de despesas? O departamento de contabilidade deveria ter obsessão em simplificá-los, ao ponto de preencher previamente os nomes das pessoas em seus relatórios e distribuir envelopes vazios para recibos soltos. Pense na compra com um clique da Amazon. Toda barreira que é removida torna o Caminho mais claro. **2. Reúna o rebanho.** Muitas pessoas podem concluir, erroneamente, que todos entregam seus relatórios atrasados, então esse atraso é um comportamento

aceito. (Os e-mails de reclamação de Barbara podem até reforçar essa percepção. Por que ela os enviaria se muitas pessoas não estivessem atrasadas?) As pessoas são sensíveis às normas sociais, então o e-mail de Barbara deveria frisar o fato de que quase dois terços dos relatórios são entregues no prazo. Ninguém gosta de saber que está tendo um desempenho inferior ao de seus colegas.

5.

Quando Alexandre Behring definiu quatro regras simples para os empregados da ALL seguirem, eles mudaram rapidamente. Da mesma forma que os moradores de West que foram incentivados em primeira mão a beber leite desnatado. Mas por que essas mudanças precisaram ser roteirizadas? Não era óbvio para os moradores de West Virginia que deveriam beber leite desnatado ao invés de integral?

Bem, não, não era. Poucas pessoas sabem que um copo de leite integral contém a mesma quantidade de gordura saturada que cinco tiras de bacon. Esse não é um conhecimento intuitivo. Da mesma forma que não era intuitivo para os funcionários de Behring na ALL decidirem: “Ok, vamos buscar trilhos antigos e abandonados ao invés de comprar novos”. Quando você quiser que alguém se comporte de um jeito novo, explique o “jeito novo” claramente. Não suponha que os novos movimentos são óbvios.

Para ver por que isso é tão importante, considere uma campanha que é basicamente a versão “antimaterial” da campanha do leite desnatado — uma campanha que, mesmo que bem-intencionada, reverte ou ignora sistematicamente todos os bons componentes da intervenção do leite desnatado. Como seria tal campanha antimaterial? Poderia se parecer muito com a Pirâmide Alimentar do governo dos EUA.



A Pirâmide Alimentar, que especifica os tipos e as quantidades de alimentos que compõem uma dieta saudável, é o exemplo perfeito de como *não* mudar o comportamento das pessoas. Vale a consideração por um momento, pois o que mina a Pirâmide pode estar minando também seus esforços a fim de gerar mudanças em sua vida.

Começando com o formato da pirâmide. Uma pirâmide significa hierarquia, porém a falta de hierarquia é evidente na Pirâmide Alimentar. Sua primeira versão exibia linhas de comidas, uma linha sobre a outra, com grãos na base e óleos no topo. Algumas pessoas interpretaram essa ordem assumindo os óleos como o grupo alimentar mais importante. (Oops!) A versão revisada, mostrada aqui, trocou a construção antiga por faixas verticais, a fim de eliminar a classificação implícita. O que isso significa é que a própria estrutura da pirâmide *não tem significado algum*. A Pirâmide Alimentar poderia muito bem ser o Losango Alimentar ou um Galo Alimentar.

Observe novamente — seu significado é quase que totalmente nulo. O que as faixas significam? O único significado que pode ser rapidamente captado é o boneco palito escalando a lateral. O significado é bem claro: “Você deveria se exercitar.” As respostas para as questões mais significativas — Quanto? Com qual frequência? De que forma? — não são tão fáceis de deduzir, o que obviamente gera mais ambiguidade.

Para entender o que a Pirâmide Alimentar tem a dizer sobre comida, é necessário se dispor a decifrar as marcações na Pirâmide. Se você se esforçar, descobrirá que cada faixa representa uma classe alimentar. Por

exemplo, a faixa pequena, próxima ao meio, é a dos “óleos”, e a faixa na extrema esquerda é a dos “grãos”. Se você for mais fundo, saberá que cada faixa tem uma recomendação. Por exemplo, o USDA aconselha que os adultos consumam de 5 a 7 colheres (de chá) de óleo ao dia.

Rápido, quantas colheres de óleo você consumiu hoje?

Rápido, quantas porções de grãos “equivalentes a gramas” você consumiu hoje?

Você consegue imaginar uma mensagem que seja menos eficaz na mudança dos hábitos alimentares das pessoas? A língua e os conceitos aqui são tão profundamente avessos à experiência alimentar real das pessoas — que é composta de coisas como fazer compras e pedir hambúrgueres em restaurantes, e não do cálculo das porções de grãos — que a mensagem confunde e desmoraliza: *Não consigo entender isso*.

Como uma analogia, muitos de nós internalizamos a regra de ouro de trocar o óleo dos nossos carros a cada 3 meses ou 10.000km. Ela é transparente e executável, como a campanha do leite desnatado. E se, ao invés disso, a indústria automobilística publicasse sua versão da desastrosa Pirâmide Alimentar — digamos, um Arco-Íris Automotivo, em que cada cor representasse um teste diagnóstico diferente? (Rosa seria um alerta para não deixar o óleo do motor exceder um “limite residual”.) Os postos de troca de óleo sairiam do mercado em meses.

Ok, é quase covardia implicar com a Pirâmide Alimentar. Mas as lições aqui são sérias e práticas. Se estiver liderando um esforço de mudança, precisa remover a ambiguidade de sua visão de mudança. Admitimos que isso é pedir muito. Significa que você precisará entender como roteirizar os passos principais, traduzir aspirações em ações. Não é suficiente pedir à sua equipe para “ser mais criativa” ou para “apertar o cinto”. É como pedir que o público norte-americano “seja mais saudável”.

Em um estudo pioneiro de mudança organizacional, descrito no livro *The Critical Path to Corporate Renewal* [sem publicação no Brasil], pesquisadores dividiram os esforços que haviam estudado em três grupos: os mais bem-sucedidos (o terço superior), os medianos (o do meio) e os menos bem-sucedidos (o inferior). Eles descobriram que, em todos os espectros, quase todos definiram objetivos: 89% do terço superior e 86% do inferior. Um objetivo comum seria aumentar o giro de estoque em 50%. Mas as transformações de mudança mais bem-sucedidas costumavam

definir objetivos *comportamentais*: 89% do topo superior versus apenas 33% do inferior. Por exemplo, um objetivo comportamental poderia ser o de que as equipes se reuniram uma vez por semana e cada equipe incluiria ao menos um representante de cada área funcional.

Até que você dimensione sua ideia de mudança em um comportamento específico, não estará pronto para liderar uma reviravolta. Para criar movimento é necessário ser específico e concreto. É necessário copiar o leite desnatado e fugir da Pirâmide Alimentar.

6.

Até onde vai essa teoria? Quanta diferença as instruções específicas fazem? Vamos sujeitar essa ideia ao teste mais difícil possível: você consegue mudar abusadores de crianças ao roteirizar para eles alguns passos parentais?

Em 2004, foi conduzido um estudo com 110 pais que haviam abusado de seus filhos. Setenta e três por cento deles haviam atacado seus filhos — com tapas ou socos. Vinte por cento desferiram ataques mais violentos, resultando em ossos quebrados ou diversas lacerações.

Os pais tendiam a culpar seus filhos pelos ataques violentos. “Eles diriam: ‘Eu tinha que disciplinar meu filho dessa forma porque ele é muito rebelde e não ouve’”, disse Beverly Funderburk, professora pesquisadora do Centro de Ciências de Saúde da Universidade de Oklahoma. Os pais acreditavam que tinham um “filho mau”, ou teimoso, e que a violência era o único modo de fazê-lo obedecer.

A missão da equipe de Funderburk era mudar esses pais, parar seus abusos. Se pensa que isso parece inocência, e até mesmo um caso perdido, você não está só. Funderburk também se preocupou com isso ao começar o trabalho.

Ela pratica a chamada terapia de interação pai-filho (TIPF), que tenta interromper os crescentes ciclos de coerção e frustração que caracterizam as situações abusivas. No primeiro passo da TIPF, os pais recebem uma tarefa: “Queremos que brinquem com seus filhos cinco minutos por dia. Aqui estão as regras: vocês vão dar 100% de atenção para eles, não vão atender ao telefone, não vão ensinar o ABC. Vão apenas curtir o momento juntos.” Os pais não acreditam que cinco minutos tenham qualquer efeito. “Pelo

amor de Deus”, disse um pai, “passo cada minuto do dia, todos os dias, com essa criança”.

A princípio, esses períodos de cinco minutos de brincadeira aconteceriam no laboratório. O pai e a criança ficavam em uma sala vazia com apenas uma mesa e cadeiras. São colocados três ou quatro brinquedos sobre a mesa. Os pais são instruídos a deixar a criança liderar a sessão, e são proibidos de dar ordens, criticar ou até mesmo fazer perguntas. Deixar seus filhos dirigirem as ações é incrivelmente difícil para eles.

Durante a sessão, um terapeuta assiste aos pais através de um espelho falso e dá instruções em tempo real através de um fone de ouvido. Funderburk descreve uma interação típica:

O pai e a criança podem começar a colorir, e o pai tenta brincar junto pintando no papel do filho. A criança se opõe. Então dizemos ao pai: “Ok, pegue outro papel e imite o que seu filho está fazendo”.

Se a criança estiver pintando um arco-íris, o pai pinta um também, dizendo: “Estou pintando um arco-íris, igual a você. Você está usando verde, e vou usar verde.”

Algumas crianças, se forem muito relutantes, podem esticar o braço e tirar o giz da mão do pai, gritando: “Eu quero este”. E ensinamos os pais a dizerem: “Ok, seria um *prazer* dividir este giz com você... aliás, deixa eu colocar todos os gizes aqui para você poder alcançar.”

Ou talvez o pai diga: “Vou pintar meu arco-íris com rosa agora”. E a criança diga: “Rosa é feio, não uso rosa!” Se a criança for especialmente grosseira, podemos pedir aos pais que ignorem o comentário, ou então os orientamos a concordar com seus filhos: “Você está certo! Rosa não é uma boa cor para o arco-íris! Acho que vou usar vermelho.”

Tentamos fazer os pais envergarem como bambus. Qualquer coisa que a criança faça, o pai não oferecerá resistência, então a criança não terá com o que lutar.

Um pai abusivo costuma achar o exercício de cinco minutos extremamente exaustivo. (E você entende por quê — o Condutor do pai tem que supervisionar cada momento.) Funderburk e seus colegas exigem que os pais pratiquem o mesmo conjunto de comportamentos (chamados de “interação dirigida à criança”) todos os dias, seja no laboratório ou em casa, de modo que os comportamentos se tornem instintivos gradativamente. Quanto mais instintivo um comportamento se tornar, menos autocontrole do Condutor exige e, assim, torna-se mais sustentável.

Os pais aprendem habilidades que a princípio não parecem naturais. Eles são ensinados a procurar oportunidades de elogiar o comportamento de seus filhos. (“Gosto de ver seu esforço”, “Bom trabalho. Você está sendo muito gentil com esta boneca.”) Eles aprendem a simplesmente *descrever* o comportamento de seus filhos, de modo que a criança se sinta percebida. (“Oh, veja, agora você está estacionando o carro na garagem.”)

Mais tarde no programa, depois que os pais melhoram suas interações positivas curtas com os filhos, eles aprendem a dar ordens, de modo que os filhos ouçam e obedeçam. Eles aprendem uma fórmula bem específica de ordem — juntando uma ordem com uma razão, para que a ordem não pareça arbitrária. (“Johnny, está quase na hora de o ônibus chegar, então, por favor, calce os sapatos agora.”)

Funderburk e sua equipe da Universidade de Oklahoma estudaram 110 pais que haviam abusado de seus filhos. Metade deles foi aleatoriamente alocada para participar de doze sessões de TIPF, e a outra metade foi alocada para participar de doze sessões de um tipo de terapia de controle da raiva, concentrada em ajudá-los a controlar suas emoções — o tratamento padrão para pais abusivos. Após o fim das sessões de terapia, os pais foram acompanhados por três anos. Ao longo dos três anos, 60% dos pais do grupo de terapia de controle da raiva cometeram outro ato de abuso infantil. Em contrapartida, apenas 20% dos pais da TIPF tiveram recaída.

A TIPF não eliminou o problema: um em cada cinco pais abusou de seus filhos novamente. Mas, da perspectiva da mudança comportamental, os resultados são surpreendentes. Muitos de nós acreditamos piamente que abusadores de crianças são irremediavelmente falhos. Quem poderia bater em uma criança se não fosse basicamente perturbado? É confuso imaginar que o comportamento de abusadores de crianças possa ser alterado em apenas 12 sessões de terapia concentrada em instruções tão simples.

Funderburk diz: “Em minha experiência, o pai fisicamente abusivo tem os mesmos objetivos que um normal; o que está errado são seus métodos e ideias. Eles pensam que seus filhos são horríveis, porque disseram a seu filho de três anos para brincar somente no jardim, e então ele saiu andando pela rua. E eles não entendem que uma criança de três anos pode esquecer de uma ordem, ou pode não ter esse tipo de controle de impulsos, então eles pensam que têm que punir a criança *para seu próprio bem*, pois foi desobediente e correu perigo.”

Anteriormente, dissemos que o que parece teimosia ou oposição pode, na verdade, ser falta de clareza. A intervenção TIPF sugere que o abuso infantil pode, também, ser parcialmente resultado de uma falta de entendimento, de instruções ou de orientações claras sobre o que fazer. Isso não serve para justificar o comportamento dos pais, claro. Serve simplesmente para apontar que a simples roteirização tem poderes maiores do que qualquer um de nós imagina. Mesmo abusadores de crianças podem ser flexíveis em sua presença.

7.

Em 1995, no mesmo ano que o presidente FHC anunciou a privatização das ferrovias, um grupo de colegas de Howard, Dakota do Sul, começou a planejar uma renovação. Eles queriam fazer alguma coisa, qualquer coisa, que revivesse sua comunidade moribunda.

Howard e o vizinho, Condado de Miner, vinham encolhendo há décadas. Os empregos em fazendas e indústrias estavam acabando lentamente, e não havia nada para substituí-los. O preço médio das casas em Howard era de apenas US\$26.500. A população era de cerca de 3 mil, e estava diminuindo. O condado tinha a maior população idosa *per capita* de Dakota do Sul, e também tinha a maior taxa de emigração de jovens de Dakota do Sul, o que significa que, quando os jovens tinham idade suficiente, iam embora e não retornavam.

“Estamos em declínio há 90 anos”, disse Randy Parry, um residente de longa data que dava aulas de administração na escola local, treinava o time de basquete universitário e gerenciava uma sorveteria ao mesmo tempo.

Na Howard High School, os alunos tinham acabado de ler um livro sobre a morte de comunidades rurais em Iowa. Os estudantes disseram: “Estes

somos nós daqui a apenas 70 anos”, de acordo com Parry. “Então eles começaram a perguntar na aula: ‘Como podemos mudar isso?’”

Imagine a paralisia decisória nessa situação. Pense na quantidade de fatores que influenciam a saúde de uma cidade: sua história, demografia, localização, base econômica, seu clima, entre inúmeros outros. O problema era simplesmente muito complexo para qualquer um resolver. E não era por falta de motivação — não havia uma única pessoa no Condado de Miner que não agarraria a chance de ajudar a rejuvenescer a comunidade. A manada de Elefantes estava pronta para se mover. Mas para onde? O que algumas poucas pessoas podem fazer para restaurar todo um *condado*?

Os estudantes começaram a investigar a situação, desenvolveram uma pesquisa e a distribuíram para uma amostra dos mil eleitores registrados do Condado de Miner. Uma descoberta em particular os incomodou: metade dos residentes fazia compras fora do condado, dirigindo uma hora até Sioux Falls para as grandes lojas.

Se o Condado de Miner iria renascer, sua economia precisava de uma guinada. A maioria das situações que impulsionam uma economia — investimentos, empreendedorismo, imigração — estava fora do alcance dos estudantes. Mas eles descobriram uma coisa que estava dentro de seu alcance: gastar o dinheiro localmente. Eles encontraram sua primeira chamada de mobilização: vamos manter o dinheiro de Miner no Condado de Miner. Parry incentivou os alunos a apresentarem seus achados à comunidade. Eles aceitaram o desafio e começaram a montar uma apresentação.

O recém-descoberto interesse dos estudantes pela revitalização se uniu aos esforços de outros na comunidade. Um grupo de outros cidadãos do Condado de Miner estava organizando uma série de reuniões a fim de fazer os residentes do condado conversarem sobre o futuro. Eles fizeram cinco reuniões, algumas na escola e algumas nas casas das pessoas, e convidaram diversos moradores: fazendeiros, empresários, pastores e aposentados. Eles desafiaram uns aos outros: o que podemos fazer para estimular o Condado de Miner?

Os problemas levantados estavam por todo lado: *Por que nossa cidade parece tão maltrapilha, com carros enferrujados nas ruas? Por que um fazendeiro deveria receber um subsídio e um empresário, não? Por que não temos uma rua principal mais vistosa?* Muitos dos problemas eram VMI,

insolúveis pela comunidade. Muitos exigiam investimentos; mas, com uma entrada limitada de valores de impostos com os quais contar, não era possível ver onde encontrar o dinheiro. Mas havia algumas coisas que eles sabiam que poderiam fazer com as próprias mãos.

O dono de um posto de gasolina na cidade de Fedora, população de 150 pessoas, reclamou que os moradores haviam cortado anos atrás as árvores doentes — os troncos ainda estavam por lá, deixando Fedora com uma aparência degradada e triste. Um grupo de cidadãos preocupados decidiu dar um jeito nos troncos. Em um sábado, fazendeiros munidos de serras elétricas andaram por Fedora em seus tratores e carregadeiras. Outros moradores fizeram sanduíches e biscoitos para os trabalhadores. Em um único dia, o grupo recolheu centenas de troncos.

Kathy Callies, que liderava a equipe de cozinha naquele dia, disse que foi maravilhoso ver 50 pessoas, de 5 a 95 anos, reunirem-se para fazer algo por sua comunidade. Callies lembrou que, ao final do dia: “As pessoas tinham a sensação de: ‘Veja o que fizemos em um dia.’ Quando você retira troncos em conjunto e começa a perceber que tem ideias em comum sobre o que uma comunidade deve ser, então as coisas começam a acontecer.” (Perceba que o dia de limpeza de troncos também tinha elementos poderosos de Elefante e Caminho. Essa sensação de vitória — de fazer a diferença — deu forças para o Elefante continuar. E o forte apoio da comunidade fez o Caminho parecer menos difícil. É mais fácil fazer uma longa viagem quando você tem uma manada ao redor.)

A comunidade começou a se unir em torno do movimento. Callies lembrou o dia em que Phyllis, uma mulher de 80 anos com consciência cívica, chegou um dia ao escritório em que os impulsionadores da comunidade se reuniam. Phyllis anunciou: “Estava esperando vocês me ligarem. Pensei que se precisassem da minha ajuda ligariam. Mas então pensei: ‘Ah, eles estão ocupados demais para ligar!’ Então aqui estou.” Na geladeira de sua casa, Phyllis pendurou um bordado em ponto cruz que dizia: “Danem-se os Anos Dourados.”

Quando os alunos do colegial estavam prontos para revelar suas recomendações, 85 moradores se reuniram no ginásio da escola para assistir à apresentação. Entre eles, estavam os maiores líderes das cidades do Condado de Miner: os diretores das escolas, os conselheiros das cidades e os comissários do condado.

A plateia ouviu os alunos com atenção. Parry disse: “Era possível ouvir um alfinete caindo... As pessoas disseram: ‘Não posso dizer não porque quero transformar este lugar em um lar para onde as crianças queiram voltar algum dia.’ Como a outra opção é ficarmos sentados aqui assistindo às coisas declinarem, tudo o que nos restará será poeira.”

Os alunos prepararam um conjunto impressionante de tabelas e gráficos. Mas também simplificaram os dados complexos em um fato simples e surpreendente: calcularam que, se os moradores de Howard gastassem apenas 10% a mais de sua renda disponível localmente, impulsionariam a economia em US\$7 milhões.

A plateia estava impressionada, e a apresentação funcionou melhor do que o esperado. Os alunos roteirizaram o primeiro passo principal para o Condado de Miner, e a população respondeu imediatamente, conscientemente gastando mais de seu dinheiro no condado. Um ano depois, o Departamento de Receita de Dakota do Sul revelou números impressionantes: a quantidade de dinheiro gasto no Condado de Miner tinha aumentado em US\$15,6 milhões, mais do que o dobro do aumento que as crianças esperavam.

A mudança começou a se tornar uma avalanche. Repentinamente, como o condado passou a arrecadar mais impostos, havia dinheiro disponível para financiar outras propostas que os grupos locais tinham feito. E, nos anos seguintes à apresentação dos estudantes, os recebimentos de impostos continuaram subindo, o que permitiu que a comunidade abordasse problemas ainda mais ambiciosos. Posteriormente, Howard e o Condado de Miner receberam US\$6 milhões em doações de diversas fundações para impulsionar a transformação. Randy Parry deixou seu emprego como professor e se tornou líder da revitalização em tempo integral. A cidade de Howard se tornou anfitriã de negócios do século XXI, como produção de carne orgânica e oficinas de reparos de turbinas eólicas.

“Tudo começou aos poucos”, disse Parry. “Foi como quando assumi o time de basquete da escola. Eles vinham de uma temporada de perdas e não conseguíamos fazer as pessoas irem ao ginásio. Então começamos a ganhar, e algumas pessoas vieram. E então começamos a ganhar muito.” Até hoje, Parry discutiu o renascimento do Condado de Miner com líderes comunitários de 33 estados diferentes.

8.

Uma ferrovia e uma cidadezinha em Dakota do Sul. Ambas desmoronando. Ambas com uma longa lista de problemas e nenhum recurso real para usar em suas soluções. Em cada situação, apareceu um líder improvável — um jovem recém-saído da escola de administração e um treinador de time de basquete colegial. E ambos foram bem-sucedidos na criação de soluções incrivelmente menores do que os problemas que pretendiam resolver. (Já vimos essa assimetria antes nas histórias de Jerry Sternin, no Vietnã, e de Bobby, o adolescente problemático.)

Os desafios que o Condado de Miner enfrentava eram grandes e extensos: o declínio de uma base industrial, o envelhecimento da população. Os cidadãos entenderam bem esses desafios, mas o conhecimento era VMI — verdadeiro, mas inútil. Era um conhecimento paralisante.

Para o Condutor, um grande problema precisa de uma grande solução. Mas, se você procurar uma solução que seja tão complexa quanto o problema, chegará à Pirâmide Alimentar e nada vai mudar. (O Condutor vai apenas andar em círculos para entendê-la.) O Condutor precisa ser retirado da introspecção, da análise. Ele precisa de um roteiro que explique como agir, e é por isso que os sucessos que vimos envolveram um direcionamento tão nítido. *Compre leite desnatado. Não gaste dinheiro, a menos que gere dinheiro. Compre um pouco mais no Condado de Miner.*

Todos já ouvimos um pouco de sabedoria de “senso comum” sobre a mudança: as pessoas não gostam de mudar; as pessoas resistem à mudança; as pessoas são acomodadas do seu jeito; as pessoas são teimosas. Mas vimos aqui algo totalmente diferente: ferrovias lucrativas, cidades renascidas, dietas mudadas e abusadores de crianças renovados.

A clareza dissolve a resistência.

4

Aponte para o Destino

1.

Crystal Jones se juntou ao Teach for America em 2003. Ela foi alocada para dar aulas a uma classe da primeira série em uma escola de ensino básico em Atlanta, Georgia. A escola não tinha pré-escola, então, para muitas das crianças, Jones seria a primeira professora.

No começo do ano, as diferenças de conhecimento entre seus alunos eram desanimadoras. Ela disse: “Eu tinha dois ou três alunos que reconheciam o vocabulário visual da pré-escola, mas também tinha alguns que não sabiam segurar um lápis. Aqueles que nunca tinham ido à escola — seu comportamento básico não era o esperado para se estar em sala de aula. Eu tinha alunos que, é claro, não sabiam o alfabeto ou os números... Eles todos estavam em níveis diferentes e nenhum estava onde deveria estar para a primeira série.”

Jones sentiu confiança de que poderia ampliar as habilidades das crianças. Ela poderia criar ótimos planos de aula e atividades (poderia roteirizar os passos principais). Mas, para quê? Como você mostra para uma sala cheia de alunos primários aonde devem chegar e por que ir para lá vale a pena — em termos que eles entendam?

Bem, aqui está um jeito de *não* fazer, de outra professora do Teach for America, que relatou seus objetivos anuais da seguinte forma:

No que diz respeito à leitura no ano letivo, fiz três diagnósticos: PPS (Passeio Pela Sala), Avaliação de Compreensão e Teste Monstro. Com o PPS, classifiquei minha sala com nota média de 1,5 em setembro. Meu objetivo é aumentar a identificação de palavras dos alunos de modo a garantir uma média 3. Ao analisar os resultados da Avaliação de Compreensão, identifiquei a média da minha classe em

41%, em setembro. Meu objetivo é aumentar a compreensão de meus alunos a fim de garantir uma média de classe de 80%. Usando o Teste Monstro, identifiquei a pontuação média da minha classe em semifonética/fonética. Meu objetivo é levar os fônicos dos meus alunos e suas competências ortográficas ao nível Transitório.

Esse conjunto de objetivos específico e ambicioso pode ter sido muito útil para o planejamento da professora. Mas certamente não é útil para motivar os corações dos alunos da primeira série.

Crystal Jones, ao contrário, sabia que se quisesse motivar as crianças, teria que falar sua língua. No começo do ano letivo, ela anunciou um objetivo para a classe que sabia que iria cativar cada um deles: no final deste ano letivo, vocês estarão na terceira série (não literalmente, é claro, mas no sentido de que teriam nível de habilidade da terceira série). Tal objetivo foi pensado sob medida para a psique da primeira série. Os alunos da primeira série sabem bem como os alunos da terceira série são — maiores, mais espertos e legais. Sabe a sensação que você tem ao admirar a graça e a força de um atleta olímpico? Esse é o sentimento dos alunos da primeira série sobre os da terceira.

Jones escolheu o objetivo com cuidado. Ela sabia exatamente quais eram os padrões de terceira série exigidos pelo estado da Georgia, e sabia onde seus alunos estavam começando. Ela sinceramente pensou que poderia preencher as lacunas.

Um de seus primeiros esforços foi criar uma cultura de aprendizado em sua sala de aula, chamando seus alunos de “acadêmicos” e pedindo a eles para chamarem uns aos outros dessa forma. Quando as pessoas visitavam sua sala de aula, ela os apresentava como um grupo de acadêmicos e pedia a eles para definirem o termo para o visitante. Eles gritavam: “Um acadêmico é alguém que vive para aprender e é bom nisso”. Os acadêmicos eram encorajados a ir para suas casas e dividir o que aprenderam com suas famílias.

Um dia, um acadêmico foi retirado da sala de aula por razões administrativas, e alguns dos restantes começaram a reclamar. Na maioria das salas de aula, essa reclamação seria de inveja — *Me tire daqui também*. Jones percebeu, para sua surpresa, que era uma reclamação de dó — *Aquela*

criança vai perder “trabalho acadêmico”. Naquele momento, Jones disse: “Sabia que tinha pegado eles.”

Na primavera, as notas das provas das crianças já tinha atingido níveis de segunda série. Então, Jones fez uma cerimônia de formatura antes das férias. Até o final do ano, as crianças se referiam a si mesmas orgulhosamente como “alunos da segunda série”. E, no final do ano, mais de 90% das crianças estava lendo no mesmo nível da terceira série ou acima.

Algumas dessas crianças eram as mesmas que, nove meses antes, não sabiam o alfabeto.

O desafio de Crystal Jones lembra o de Jim Collins e Jerry Porras em *Built to Last* (Feitas para Durar), seu grande estudo sobre organizações empresariais de vida longa, inesquecivelmente chamado de BHAG: Big Hairy Audacious Goal [Baita Objetivo Cabeludo e Ousado, em tradução livre]. O BHAG de Henry Ford no começo do século XX foi “democratizar o automóvel”; O Wal-Mart, em 1990, definiu o objetivo de quadruplicar seu tamanho e ser uma empresa de US\$125 bilhões até o ano 2000. Jim Collins e Jerry Porras definiram um BHAG como “um objetivo ousado de 10 a 30 anos de progresso em direção a um futuro idealizado”, e sua pesquisa mostrou que definir esses grandes objetivos motivacionais era uma prática que distinguia as companhias duradouras daquelas menos bem-sucedidas.

Ao criar mudança, porém, estamos interessados em objetivos mais acessíveis — que podem ser enfrentados por pais, gerentes medianos ou ativistas sociais. Queremos um objetivo que possa ser alcançado em meses ou anos, e não em décadas.

Queremos o que podemos chamar de *cartão-postal do destino* — uma imagem clara do futuro em curto prazo que mostra o que é possível. Essa é a peça que faltava para o que discutimos até aqui. Vimos a importância de procurar pontos luminosos e também discutimos sobre meios de instruir o Condutor sobre *como* se comportar, mas não respondemos a uma pergunta básica: para onde estamos indo, afinal? Qual é o destino?

Crystal Jones ofereceu um ótimo cartão-postal do destino: *Logo vocês estarão na terceira série!* Observe que o objetivo que ela definiu para seus alunos não apenas direcionou o Condutor como motivou o Elefante. Foi inspirador. Explorou os sentimentos. Jim Collins e Jerry Porras sabiam que os objetivos tinham que ter um componente emocional — um BHAG não

poderia ser apenas grande e desafiador; devia ser “um soco no estômago”. Para um aluno da primeira série, alcançar a terceira em nove meses era um objetivo que socava o estômago.

2.

Mulheres com câncer de mama viajavam para São Francisco para serem tratadas por Laura Esserman, uma cirurgiã e professora adjunta de cirurgia da Universidade da Califórnia, em São Francisco (UCSF). As pacientes amavam Esserman por sua empatia e carinho. Ela dava seu número de celular pessoal para as pacientes e às vezes cantava para elas dormirem no centro cirúrgico enquanto a anestesia fazia efeito.

A humanidade de Esserman estava em contraste direto com o tratamento normal oferecido a mulheres diagnosticadas com câncer de mama. Como se o próprio diagnóstico já não fosse assustador o bastante, as mulheres costumavam ser enviadas de um lado para outro durante os ciclos do tratamento, aumentando o estresse. Em uma progressão comum descrita por um estudo de caso de Stanford, a mulher primeiro percebe um caroço no seio durante o autoexame mensal. Ansiosa, liga para um médico e espera alguns dias (ou semanas) por uma consulta. O médico confirma que o caroço deve ser examinado, então a paciente é enviada para o radiologista, em outro lugar, para fazer uma mamografia. Receber os resultados demora mais alguns dias agoniantes.

A mamografia mostra algo suspeito, então ela é enviada ao cirurgião, que se encontra com ela e verifica novamente a presença do caroço. Infelizmente, as imagens da mamografia não chegam ao consultório do cirurgião antes da consulta, então ocorre outro atraso enquanto o radiologista é contatado. O cirurgião faz uma biópsia, que é enviada para o departamento de patologia determinar se o crescimento contém células cancerígenas. A mulher é enviada para casa para esperar um telefonema com a notícia.

Se detectarem um câncer, ela passa por uma cirurgia, e então o cirurgião a envia para um terapeuta radiológico para fazer um tratamento radioterápico e para um oncologista para fazer quimioterapia. A radiação e a quimioterapia são feitas em locais diferentes, com diferentes procedimentos de agendamento e atrasos. Em uma tentativa de suavizar o processo, uma

paciente pode ter que reunir os próprios registros, filmes e slides patológicos e levá-los consigo, às vezes dentro do mesmo hospital. A sequência pode demorar semanas para acontecer, e tudo isso enquanto a mulher fica pensando: *Será que vou sobreviver a isso?*

Esse processo repleto de ansiedade indignou Laura Esserman, e ela teve uma visão de como isso poderia ser diferente. E se existisse uma clínica de cuidados mamários em que uma mulher preocupada acerca de um caroço no seio poderia entrar no começo do dia e sair no final dele com uma resposta — quer o caroço fosse ou não um problema, e, se fosse, já ter um plano de tratamento em mãos?

A principal barreira para essa visão era a falta de coordenação entre os departamentos médicos. Se pudessem ser integrados mais proximamente, então as semanas de espera agonizante seriam eliminadas, a paciente não teria que sair do prédio, e a experiência seria planejada em torno das necessidades da paciente, e não dos departamentos. Esse era o cartão-postal do destino de Esserman, e era admirável.

Mas, como professora adjunta no centro médico da universidade, Esserman tinha pouca influência e poucos recursos à disposição. Mesmo que conseguisse começar uma clínica de câncer de mama, nunca seria capaz de contratar ou demitir as pessoas que trabalhassem ali, e jamais seria capaz de definir seus salários. Os departamentos médicos, como radiologia e patologia, controlavam o caixa e os recursos. As duas descrições mais comumente usadas para a escola de medicina da UCSF eram “burocrática” e “política”. “Os departamentos têm dinheiro, e os departamentos têm rixas, e você não consegue uni-los”, disse Meredith Mendelsohn, que se tornou a principal diretora administrativa de Esserman.

Esserman disse: “Os oncologistas de radiação respondem à oncologia de radiação. Os cirurgiões, à Escola de Medicina. Os oncologistas médicos respondem à oncologia médica. As enfermeiras e a equipe, ao centro médico. Os psicólogos e o serviço social, a outro local. Então é um desafio organizacional fazer as pessoas sentirem como se pertencessem a algum lugar.” Como Esserman tinha um poder institucional muito pequeno, seus melhores ativos para criar mudanças eram a própria tenacidade e sua habilidade de passar uma visão do que o cuidado para o câncer de mama poderia ser.

Esserman e Mendelsohn começaram aos poucos. Elas montaram o Centro de Cuidados Mamários para operar por quatro horas uma vez por semana. Conseguiram que os departamentos médicos comesçassem a trabalhar juntos de forma mais integrada. Foi preciso prática e persistência: “A radiologia, que faz as mamografias, funciona como uma estação de trem”, diz Mendelsohn. “Se seu horário for às 12h15, você entrará às 12h15, e é assim que eles funcionam.” Mas o objetivo de Esserman era estruturar o tratamento em torno das necessidades da paciente, e essas necessidades nem sempre eram previsíveis o bastante para se encaixarem nos horários da radiologia. Esserman trabalhou com os radiologistas para descobrir um meio de criar flexibilidade em seus processos tradicionalmente rígidos.

“Não podíamos tomar muito tempo da radiologia”, disse Mendelsohn, então eles descobriram como improvisar. “A Dra. Esserman via uma paciente de manhã, e era a única médica que fazia isso — ela era a cobaia — e então ela as dispensava dizendo: ‘Vá almoçar. Vá fazer compras. Volte aqui às 13h.’ E, durante a hora do almoço, ela ia até a radiologia, onde se sentava com o radiologista e estudava as imagens para decidir o que aconteceria depois.”

No primeiro ano, o Centro se manteve no modelo de um dia por semana. Então, uma vez que o trabalho fluía suavemente, Esserman expandiu para duas vezes na semana. Mais cirurgiões começaram a se envolver, e então enfermeiras, conselheiros, equipe de apoio, e a bola de neve começou.

Depois de um tempo, o Centro de Cuidados Mamários conquistou tanto sucesso que recebeu a proposta de ocupar um andar inteiro em um novo centro oncológico que estava sendo construído pela UCSF. “Onde fica a radiologia?”, perguntou Esserman quando viu o layout. O plano mestre do centro oncológico supunha que o departamento oncológico permaneceria em seu antigo prédio. Mas isso impossibilitaria a visão de Esserman de ter “tudo sob o mesmo teto”. Então ela concordou em ceder um terço do espaço de seu Centro de Cuidados Mamários para abrigar uma unidade de mamografia no mesmo andar. (Os observadores ficaram chocados — os departamentos acadêmicos geralmente brigavam para garantir espaço, e Esserman estava abrindo mão de parte do seu!)

Agora Esserman tinha dois ativos poderosos: uma casa adequada para o Centro e uma equipe que a cada dia abraçava mais sua visão de um novo tipo de cuidado. As pacientes se aglomeravam no Centro de Cuidados

Mamários. De 1997 a 2003, o número de pacientes atendidas por mês estourou de 175 para 1.300. Com o tempo, o Centro se tornou uma grande fonte de receita para a UCSF e um prestigiado líder nacional no cuidado e pesquisa do câncer de mama. O Centro evoluiu até se tornar o local que Esserman descreveu em seu cartão-postal de destino.

É assim que Esserman descreve como é a experiência das pacientes hoje:

Quando uma paciente entra no Centro de Cuidados Mamários, posso chegar e olhar seus filmes no mesmo dia. Enquanto ela está na sala, podemos fazer uma biópsia e ter o diagnóstico em cinco minutos. Temos um ginecologista na equipe especializado em problemas de fertilidade para mulheres com câncer de mama, e eu tenho um psicólogo e um consultor genético na equipe, que é um dos enfermeiros clínicos. A paciente fica no mesmo lugar, não precisa sair dali.

O Centro de Cuidados Mamários também tem um jardim relaxante e uma cafeteria. A lojinha não vende apenas flores e presentes comuns, mas também perucas e lenços para pacientes que estão em quimioterapia.

“Pela primeira vez”, disse Esserman, “colocamos a mulher no centro”.

3.

Quando você descreve um destino atraente, ajuda a corrigir uma das maiores fraquezas do Condutor — a tendência a se perder na análise. Nosso primeiro instinto, na maioria das situações de mudança, é oferecer dados para os Condutores das pessoas: *É por isso que temos que mudar. Aqui estão as tabelas e gráficos para provar.* O Condutor ama isso. Ele vai começar a se debruçar sobre os dados, analisando e revirando, e vai querer debater com você suas conclusões. Para o Condutor, a fase de “análise” costuma ser mais satisfatória que a de “execução”, e isso é perigoso para sua reviravolta.

Porém, perceba o que acontece quando você aponta para um destino atraente: o Condutor começa a voltar suas forças para descobrir *como chegar lá*. Por exemplo, depois que Esserman anunciou sua visão “sob o mesmo teto”, sua equipe poderia ter começado a pensar nas implicações

daquilo: *Vejam, nunca vamos conseguir isto a menos que tenhamos acesso à radiologia, então precisaremos conceder metros quadrados para eles...*

Você tem uma opção sobre como usar a energia do Condutor: por predefinição, ele ficará obcecado com a direção a seguir, ou se é mesmo necessário se mover. Mas você pode redirecionar essa energia para ajudá-lo a navegar em direção ao destino. Para que isso aconteça, você precisa de um objetivo soco no estômago, aquele que fala tanto com o Condutor quanto com o Elefante. Pense na visão “sob o mesmo teto” de Esserman ou no desafio de Crystal Jones de transformar seus alunos em alunos da terceira série.

No entanto, os objetivos na maioria das organizações carecem de ressonância emocional. Ao invés disso, os objetivos EMERO — que são Específicos, Mensuráveis, Executáveis, Relevantes e Oportunos — tornaram-se a norma. Um típico objetivo EMERO poderia ser “Minha campanha de marketing gerará 4.500 oportunidades de vendas qualificadas para o grupo de vendas até o final de 3’09.”

A especificidade dos objetivos EMERO é uma ótima cura para os piores pecados na definição de objetivos — ambiguidade e irrelevância (“Vamos *satisfazer* nossos clientes diariamente de todas as formas possíveis!”). Mas os objetivos EMERO são mais indicados para situações estáticas do que para situações de mudança, pois são baseados na suposição de que o objetivo é vantajoso. Se você aceita que a geração de 4.500 oportunidades para a equipe de vendas é um ótimo uso do seu tempo, o objetivo EMERO será eficaz. Mas se um novo chefe, trazendo um novo direcionamento, atribui a você a meta de gerar 4.500 oportunidades, apesar de você nunca ter trabalhado com isso, pode ser um problema. Os objetivos EMERO *presumem* a emoção; não a geram.

Ao buscar um objetivo que alcance o Elefante — que atinja as pessoas no estômago — você não pode se fixar nos objetivos EMERO. (Existem algumas pessoas cujos corações ficam agitados por objetivos como “aumentar a taxa de liquidez em 30% ao longo dos próximos 18 meses”. Elas são chamadas de contadoras.) Nos anos 1980, um grande estudo sobre esforços corporativos de mudança descobriu que objetivos financeiros tinham menos sucesso ao inspirar mudanças do que os emocionais, como a meta de oferecer melhores serviços aos clientes ou fazer produtos mais

úteis. Segundo os pesquisadores: “Visões eficazes expressavam valores que permitiam que os colaboradores se identificassem com a organização... Um gerente de uma empresa de vidros sugeriu: ‘É difícil se animar com uma rentabilidade de 15%.’”

Os cartões-postais têm dupla função: mostram ao Condutor para onde você está indo e ao Elefante por que a jornada vale a pena.

CLÍNICA

Como é Possível Fazer as Empresas Evitarem o Pensamento em Curto Prazo?

SITUAÇÃO Judy Samuelson lidera uma fábrica de ideias políticas dentro do Aspen Institute, chamada de Programa de Negócios e Sociedade. Seu compromisso é lutar contra o “curto prazismo” no mundo corporativo. Samuelson salienta que é difícil resolver problemas globais (aquecimento global, pobreza, necessidades de geração de energia) sem a ajuda do setor empresarial. Afinal, algumas empresas têm mais recursos do que países inteiros. Mas as empresas com foco em curto prazo não conseguem abordar problemas de longo prazo. Samuelson recorda uma conversa com o CEO de uma enorme empresa de serviços financeiros.

Ele contou a ela que gostaria de se envolver com os grandes problemas do dia, mas apontou para o calendário de 90 dias exposto em sua parede e admitiu: “Esta é minha realidade”. Tradução: os mercados públicos o forçaram a adotar um foco trimestral. Como Samuelson — a líder de uma pequena organização não lucrativa — poderia algum dia influenciar forças grandes? Como poderia combater o “curto prazismo”? [Essa é uma situação real, ocorrida em 2009. Vamos discutir algumas das estratégias de Samuelson em conjunto com algumas das nossas.]

QUAL É A REVIRAVOLTA E O QUE A IMPEDE? Queremos que os executivos atuem com uma mentalidade de prazo mais longo. Então, o que os impede? Primeiro, temos um enorme problema de Condutor aqui. Esperamos que seu radar tenha disparado ao ler a expressão “curto prazismo”. Ela é útil para resumir em uma palavra os problemas que Samuelson combatia, mas, para provocar mudança, temos que roteirizar os passos principais. (Uma “mentalidade de longo prazo” não é um comportamento.) Segundo, existe um problema de Caminho: a cultura do mercado de ações encoraja o pensamento em curto prazo. Curiosamente, o Elefante provavelmente não é o vilão aqui. É possível que a

maioria dos executivos prefira, em condições normais, ter um foco em longo prazo. Isso significa que a motivação não é um obstáculo. Por fim, sejamos realistas: Samuelson buscava uma mudança enorme. Não podemos esperar gerar uma mudança mágica. Mas grandes mudanças começam com pequenos passos. Como podemos melhorar as chances de Samuelson?

COMO FAZEMOS A REVIRAVOLTA?

- *Oriente o Condutor. 1. Roteirize os passos principais.* Samuelson encontrou um meio de traduzir seu objetivo global em comportamentos específicos. Uma ideia: Vamos convencer os executivos a parar de dar orientações de ganhos trimestrais. Embasamento: Os investidores conhecem a louca dança das orientações de ganhos, mas as outras pessoas podem não a conhecer.

A cada trimestre, uma empresa pública “define expectativas” de ganhos por ação que renderão em seu próximo relatório financeiro trimestral. Então, quando a empresa registra seu relatório, ocorre um milagre: a empresa anuncia que superou suas expectativas em um centavo por ação! Oh, glória! Os mercados gostam desse joguinho, mas nada disso é exigido por lei. Uma empresa poderia simplesmente publicar seus relatórios financeiros trimestrais sem definir expectativas prévias. Em outras palavras, Samuelson encontrou um comportamento específico que está sob o controle do executivo. A dança das expectativas é o símbolo perfeito do pensamento a curto prazo. **2. Aponte para o destino.** Samuelson deveria vender a visão aqui. Como a vida seria diferente para o CEO inovador que se livra do fardo de fazer planejamentos trimestrais em favor do longo prazo? Qual é o cartão-postal do destino?

- *Motive o Elefante. 1. Diminua a mudança.* Note que, ao se concentrar em orientações de ganhos trimestrais, Samuelson diminuiu a mudança. Este é um primeiro passo possível na estrada do pensamento em longo prazo. **2. Recorra à identidade.** Samuelson deveria considerar o fato de que os CEOs de algumas empresas de renome — GE, Microsoft, Coca-Cola, Google e outras — já haviam feito esta mudança. Se outros CEOs quiserem agir como os “CEOs de pensamento moderno”, é este o passo que têm que dar.
- *Construa o Caminho. 1. Construa um hábito.* Lembra-se da história de Donald Berwick e a campanha para salvar 100 mil vidas? Berwick facilitou que os

hospitais aderissem à campanha. Eles simplesmente enviavam a assinatura do diretor do hospital em um formulário de uma página. Naquele ponto, a equipe de Berwick entrava em ação para ajudar o hospital a criar novos hábitos. E se Samuelson conseguisse facilitar a adesão a uma campanha de “Não Orientação de Ganhos”? Sua equipe poderia oferecer uma lista simples de pontos a serem abordados (incluindo problemas legais, operacionais e de RP) para apoiar as empresas conforme mudam.

2. Reúna o rebanho. Alguns CEOs ficam relutantes em descontinuar a orientação de ganhos. Temem que os investidores pensem que é um sinal de que a empresa está com problemas, e se apressam em vender suas ações. Samuelson podia ajudar os CEOs a mudar essa percepção organizando um dia de “Abandono de Orientação” em uma certa data. Dessa forma, o momento do anúncio seria menos suspeito. Além disso, ao reunir líderes empresariais intrigados pela ideia, Samuelson criaria um efeito de manada. Como veremos mais adiante, o comportamento é contagioso.

4.

Cartões-postais do destino — imagens de um futuro que o trabalho árduo pode tornar realidade — são incrivelmente inspiradores. Os alunos da primeira série sonhavam em ser da terceira. A equipe de Laura Esserman imaginou um novo tipo de clínica de cuidados mamários, que atenderia às necessidades das pacientes.

Mas e se sua equipe não estiver inspirada?

E se, na verdade, os membros de sua equipe forem secretamente, ou não tão secretamente, resistentes à visão de futuro que você articulou? Isso traz um novo inimigo: racionalização. Por exemplo, obviamente todos fazemos promessas de Ano-novo de “ser mais saudáveis”. Criamos uma imagem mental do nós do futuro — saudáveis e esbeltos — e gostamos do que vemos. Mas, lá no fundo, não estamos comprometidos. Poucos dias depois de 1º de janeiro, ficamos com fome e encontramos aquele belo pacote de Cheetos na despensa.

Não temos dúvida do que o Elefante quer: uma boca bem cheia de prazerosos Cheetos. E quando o Elefante quer muito alguma coisa, é certo que o Condutor vai acompanhar — será que ele tem opção? — e pode até começar a formular racionalizações para justificar a falha. *Bem, nós*

comemos salada quinta-feira passada. E, pelo amor de Deus, compramos leite desnatado no mercado! Não queremos exagerar nessa dieta. Um punhado de Cheetos é uma recompensa razoável pelo nosso bom comportamento. E pronto! Comemos os Cheetos! E, pior que isso, ainda estaremos convencidos, do fundo do coração, que estamos sendo mais saudáveis.

Um objetivo amplo como “ser mais saudável” é basicamente impreciso, e essa ambiguidade deixa folgas para o Elefante, facilitando a racionalização da falha. Uma resposta para esse dilema é a definição de objetivos superdescritivos. Sua empresa poderia anunciar: “Vamos impulsionar a receita em 14,2% este ano.” Isso com certeza é muito melhor do que apenas estimular seus colaboradores a dar seu melhor. Mas, apesar de os próprios números serem à prova de agitação, o modo como lidamos com eles não é. Por exemplo, se sua empresa atingisse um aumento de 12,3% na receita, você acha mesmo que alguém seria demitido? Ou é mais provável que uma racionalização convincente suavizasse a discrepância? *Equipe, nesse clima econômico, deveríamos considerar 12,3% uma grande vitória!*

O perigo está presente em nossas vidas pessoais também. Imagine que, na esperança de controlar seu consumo de álcool, você defina uma meta de não beber mais do que uma taça de vinho por noite. Bem, encaremos os fatos, haverá uma noite em que seu Elefante desejará mais do que uma, e é aí que os limites ficarão confusos. Você vai “honrar” sua regra de uma taça — enchendo sua taça até a borda? Ou vai trocar mentalmente uma dose extra agora por nenhuma dose no (especulativo) futuro? Todos somos advogados à procura de brechas no que diz respeito ao nosso autocontrole.

Se você está preocupado com a possibilidade de racionalização em casa ou no trabalho, precisa extrair a ambiguidade de seu objetivo. Você precisa de um objetivo preto no branco (P&B). Um objetivo P&B é uma meta de tudo ou nada, e é útil quando você tem os deslizos. Talvez seu objetivo P&B para o consumo de álcool seja “nunca beber vinho”. Sem folgas aqui. E se mudássemos nossas promessas de Ano-novo de “ser mais saudável” para “ir à academia todos os dias” ou até mesmo “chega de Cheetos”? Esses objetivos não deixam brechas. Ou você tem pozinho laranja de Cheetos nas mãos ou não.

Note que as metas P&B — “chega de Cheetos”, “vinho nunca mais” — não são nada inspiradoras. São 100% restritivas. E, além do mais,

roteirizam comportamentos críticos ao invés de pintar uma imagem de um destino. É possível unir o poder emocional de um cartão-postal com a força esmagadora de racionalização do objetivo P&B? Sim, e, para entender como, veja o caso da British Petroleum (BP). Em 1991, a BP anunciou um objetivo P&B que chocou seus colaboradores que haviam passado anos na indústria petrolífera. Era o equivalente multibilionário de “chega de Cheetos”.

5.

Durante a maior parte do século XX, os exploradores de petróleo confiaram em seus instintos, o que funcionou bem, pois seus instintos eram bastante espertos, e as reservas de petróleo eram, em grande parte, inexploradas. Nos anos 1960, Jim Vanderby, um dos grandes exploradores da BP, foi ao Egito. Os primeiros quatro ou cinco buracos que perfurou ali estavam secos. Seus superiores na BP enviaram a ele um telegrama mandando pararem as perfurações. Ele diz não ter recebido o telegrama. Indiferente, perfurou novamente, e, nessa tentativa no Golfo de Suez, atingiu o primeiro campo petrolífero multibilionário do mundo.

A boa sorte da BP continuou durante os anos de 1960 e 1970, com grandes descobertas, como Prudhoe Bay no Alasca (1968) e Montrose no Mar do Norte (1971), entre outras. Porém, chegando ao final dos anos 1980, os grandes sucessos diminuíram. “O que estava mudando é que os campos estavam ficando mais difíceis de encontrar”, disse Pete Callagher, um líder sênior da Amoco, que se fundiu com a BP no final dos anos 1990. “Os campos mais antigos eram *enormes*, visíveis por tecnologia sísmica 2-D. Os alvos ficaram menores e mais difíceis de enxergar. Então, o conjunto de habilidades mudou.”

Conforme o panorama mudou, a estratégia da BP evoluiu. Em 1989, seus líderes concentraram-se na doutrina exploratória que os guiaria pelos próximos 15 anos. Eles se concentrariam apenas em campos *grandes* e parariam de competir pelos menores, evitando assim a competição com centenas de concorrentes menores. Eles decidiram cortar os custos também. Naquele momento, a BP era considerada por muitos como a companhia de exploração mais eficiente do mundo. Ainda assim, os líderes da BP acreditavam gastar excessivamente na exploração. Eles se comprometeram

a cortar os custos de exploração de US\$5 por barril para US\$1. As pessoas dentro da empresa acharam esse objetivo um absurdo.

Para reduzir os custos tão drasticamente, a BP precisaria minimizar o número de “buracos secos” que perfurava. A taxa histórica de sucesso na perfuração de um novo poço mal chegava a um a cada oito. A taxa da BP era muito melhor: um a cada cinco. Porém, para cortar os custos de exploração de US\$5 para US\$1 por barril, seria necessário passar de um desempenho “bom” para um extraordinário. (Alguns chamavam de desempenho *impossível*.)

Os pesquisadores da BP começaram a investigar as explorações anteriores. Uma das coisas que estudaram foi se os exploradores eram bons em prever o sucesso de seus poços. Eles avaliaram os poços que haviam sido perfurados durante um período de dez anos e descobriram que, em média, as previsões dos exploradores eram excepcionalmente precisas. Suas previsões médias eram de que um poço tinha uma chance de 20% de acerto e, em média, 20% dos poços realmente acertavam.

Mas as médias continham alguns vieses incríveis. Por exemplo, quando os exploradores davam ao poço uma probabilidade de acerto de 20% a 70%, suas previsões eram bastante precisas. Mas, quando os exploradores previam uma chance de sucesso maior que 75%, acertavam em quase todas as vezes. Além disso, os poços que recebiam 10% de chance de sucesso tinham na verdade cerca de 1%. Logo, os instintos dos exploradores sobre os postos estavam corretos — eles sabiam distinguir os bons dos ruins. Mas havia informações, especialmente para poços de alta e baixa probabilidades, que eles não estavam usando.

Tradicionalmente, os exploradores eram vendedores de seus poços, pressionando altos executivos pelo sinal verde para perfurar. Nos anos 1980, eles descobriram que o jeito de vender para a diretoria era usando ferramentas de risco econômico — especialmente o conceito de *valor estimado*.

Os cálculos de valor estimado são blindados em situações em que os riscos e retornos são conhecidos. Se eu jogar uma moeda, você terá a certeza de ter 50% de probabilidade de ganhar. Mas quais as possibilidades de atingir uma bacia? E, se você acertar, qual é a recompensa? Essas estimativas são subjetivas. Quando você insere estimativas subjetivas em cálculos de valor estimado, obtém um número preciso, dando a ilusão de

certeza científica. (“Nosso valor estimado para este poço é de US\$112,8 milhões. É fácil — vamos perfurá-lo.”)

Não passou despercebido entre os exploradores que, se eles realmente quisessem perfurar um poço, podiam simplesmente fazer alguns ajustes nos cálculos em uma planilha. Se aumentassem a taxa de acerto ou a recompensa, o valor esperado inflaria proporcionalmente. (Esses ajustes provavelmente não eram maliciosos, ou até mesmo *conscientes*. Lembre-se, quando o Elefante quer muito alguma coisa, o Condutor certamente vai encontrar racionalizações para aquilo.)

De forma mais sutil, o uso do valor esperado fez as pessoas pensarem sobre a perfuração como um jogo de números. Conforme Jim Farnsworth, um alto líder da unidade de exploração da BP, disse: “Os exploradores pensam em termos de probabilidades de risco. As pessoas se apegam tanto aos números que pensam: ‘Bem, se perfurarmos dez desses poços com probabilidade de um entre dez, vamos acertar pelo menos um deles e vamos todos ganhar um monte de dinheiro. Mas, quando você analisa, percebe que algo com chances de um em dez *nunca* funciona, então é um falso senso de clareza estatística.”

O jogo de probabilidades deu a todos um senso de conforto. *Bom, se fizermos alguns buracos secos, algum dos outros buracos vai acertar e compensar tudo.* Os exploradores eram como investidores de risco, na esperança de que uma eBay ou uma Google os livrasse de uma carteira ruim.

Se você fosse um executivo da BP, buscando um corte de custos de 80%, sua primeira missão seria remover esse falso senso de conforto. A ambiguidade no objetivo permite que a racionalização se infiltre. Então como você poderia mudar o comportamento de sua equipe de modo que todas as operações de perfuração fossem levadas a sério? Como você deixaria os Condutores de sua equipe sem uma brecha para se esconder?

Examine as alternativas para seu novo clamor por uma mobilização estratégica: “Vamos dobrar nossos acertos!”, “Chega de buracos vazios!”, “Vamos maximizar nosso valor estimado!” Alguns parecem promissores, mas perceba as folgas em todos eles. “Chega de buracos vazios” seria fácil para um Condutor competente se esquivar. Por acaso algum explorador de respeito pensaria estar perfurando um buraco *vazio*? “Aumentar os acertos” é melhor, mas ainda deixa espaço para racionalizar sua porção de buracos

secos. E, para “maximizar o valor estimado”, bem, vamos continuar em frente.

Ian Vann, diretor de exploração da BP na época, descobriu um jeito de eliminar as folgas. Ele anunciou sua nova visão: “Chega de buracos secos.” Nenhum.

Os exploradores ficaram furiosos. Pensaram que a meta era absurda. Seus líderes estavam pedindo o impossível. Os buracos secos sempre foram uma parte normal e aceitável do negócio. Lembre-se, os números de buracos secos superaram os sucessos por um fator de quatro. Agora Vann os definia como falha.

“Chega de buracos secos” era uma meta P&B dolorosa. As previsões probabilísticas sempre ofereceram cobertura para as falhas. Conforme Jim Farnsworth disse: “Queríamos sair da linguagem da probabilidade, das pessoas escondendo-se atrás da noção de que, se um poço com probabilidade de um entre cinco não funcionasse: ‘Eu disse que era uma probabilidade de um em cinco, então estava certo.’ ‘Chega de buracos secos’ era uma tentativa de fazer as pessoas irem ao limite para se certificar de que estudaram cada um dos dados e fizeram a análise correta.”

Conforme os exploradores começaram a falar sobre “chega de buracos secos”, começaram a tirar seus chapéus de exploradores e vestir seus chapéus de geólogos. Muitas coisas tinham que dar certo para criar um campo petrolífero produtivo, e os geólogos já haviam desenvolvido diferentes testes para avaliar cada característica geológica: O substrato carbônico correto estava disponível para formar petróleo? Havia uma camada de base mais sólida e impermeável sob o petróleo para capturá-lo e contê-lo caso se formasse? Mesmo que o petróleo se formasse em algum ponto da história geológica, as pressões ou temperaturas subterrâneas subsequentes poderiam decompô-lo?

A ideia de eliminar buracos secos fez com que os geólogos fossem mais sistemáticos ao mapear e agrupar as informações que tinham. Eles codificaram os mapas por cores — verde para os aspectos que sustentavam um campo de petróleo, âmbar para áreas em que faltava informação e vermelho para contraindicações claras. Então sobrepuseram os mapas coloridos, cada camada representando um teste geológico diferente. Eles decidiram perfurar apenas em regiões verdes em todas as dimensões possíveis.

“Chega de buracos secos” era eficaz na exclusão de dois tipos de racionalização para operações de perfuração mal planejadas. Uma era o “aprendizado” — a conveniente noção de que mesmo que um poço não acertasse, a equipe aprenderia tanto a partir do processo que as operações futuras seriam mais bem-sucedidas. Vann disse: “Posso lhe dar 100 exemplos de onde as pessoas cometeram erros porque não usaram o conhecimento que já tinham; para cada um dos exemplos, aprendemos algo que era valioso para a próxima vez.” A outra racionalização comum foi de que certos poços tinham “valor estratégico”. Callagher disse: “A última defesa do charlatão é sempre de que algo é ‘estratégico’. ‘Este poço é estratégico, então temos que perfurá-lo.’” “Chega de buracos secos” removeu a folga. Um poço pode ser estratégico, ou pode não ser, mas, de qualquer forma, é melhor que não seja seco.

David Bamford, diretor geofísico da BP durante boa parte desse período, disse: “Posso lhe dar diversos exemplos de onde as equipes técnicas sabiam que um poço proposto seria seco, e ainda assim a gestão sênior quis perfurar por causa de pressões do governo ou de parceiros de negócios.” Antigamente era difícil para o pessoal de linha de frente se opor a essas decisões. Quando seu gerente é o único que sabe o que significa “pressão dos parceiros”, como você poderia fazer uma objeção viável?

O objetivo de “chega de buracos secos” impulsionou a confiança dos colaboradores de linha de frente. O Fórum de Exploração — o grupo de colegas responsável pelas decisões exploratórias — ganhou mais voz ativa e enfrentou as “razões estratégicas” para participar de explorações de baixa probabilidade. Afinal, a estratégia era “Chega de buracos secos”, e não “Chega de buracos secos a menos que a perfuração ajude a apaziguar um parceiro importante”. A estratégia havia mudado de modo a conceder a colaboradores de nível mais baixo uma voz igualmente válida na decisão.

O objetivo P&B funcionou exatamente como o time de gestão esperava. Quando a BP não deixou brechas para ninguém, as pessoas pararam de tentar se esconder. Elas aprimoraram suas análises e tomaram menos decisões de “jogada de probabilidade”. Elas levaram a sério o uso de todos os mínimos dados disponíveis em suas decisões. E apertaram sua resistência contra pressões governamentais e de parceiros.

Em 2000, a taxa de acerto da BP era pioneira na indústria com dois entre três. Isso é o *triplo* da taxa de sucesso de 1989. A BP ainda atingia buracos

secos, mas o objetivo havia gerado melhorias que muitos consideravam impossíveis. A BP se transformou quando eliminou as próprias folgas. *Quando perfurarmos um buraco, é bom que não seja seco.*

Note que os líderes da BP não disseram: “Dois de três — chegou perto o bastante. Vamos comemorar!” Cada buraco seco era uma falha, e não havia meio de se esquivar dela. Como não podiam justificar a falha com facilidade — *Era estratégico! Foi uma oportunidade de aprendizado!* —, tinham apenas uma opção: fazer uma perfuração melhor da vez seguinte.

6.

Se você se preocupa com o potencial de inatividade de sua equipe, ou se teme que sua resistência silenciosa atrase ou sabote sua iniciativa de mudança, as metas P&B são a solução. Mas, que fique claro, você nem sempre precisará de um objetivo tão inflexível. A convocação de Crystal Jones para se tornar aluno da terceira série não era uma meta P&B. Sejam os francos, se as crianças tirassem notas de terceira série em matemática e ciências, mas não em vocabulário, nós a deixaríamos se “formar”. A visão de Laura Esserman para o Centro de Cuidados Mamários não era P&B, e não precisava ser.

O essencial, porém, é se apegar a seu objetivo em longo prazo com passos críticos em curto prazo. A visão de Esserman era atraente, mas teria sido conversa-fiada sem muitas execuções em nível comportamental.

Você tem que embasar seu cartão-postal de destino com alguma roteirização comportamental. Essa é a receita do sucesso. O que você *não* precisa fazer é premeditar cada curva na estrada entre o hoje e o destino. Não que seja indesejável planejar toda a viagem. Mas pensar que você pode fazer um mapa curva a curva até o final, como a versão do líder do Mapquest, é quase arrogância.

Quando estiver no início, não fique obcecado com o percurso, pois ele será diferente quando chegar lá. Simplesmente busque um começo e um final sólidos e se mantenha em movimento.

7.

O investidor médio pode tomar decisões de escolha de ações ouvindo Jim Cramer, lendo as notícias ou assistindo incessantemente a CNBC. Mas

grandes investidores institucionais, como fundações filantrópicas ou fundos de investimento de professores, recebem atenção especial de Wall Street. Historicamente, os bancos de investimento patrocinavam departamentos de pesquisa como um serviço gratuito para investidores institucionais. A troca era clara: o banco pensava que, se fizesse boas recomendações, os investidores usariam os operadores do banco para comprar e vender ações, gerando receita para o banco. Como a pesquisa é, basicamente, um atrativo para o dinheiro dos grandes investidores, é levada muito a sério em Wall Street. Todos os anos, a revista *Institutional Investor* pede que grandes investidores avaliem as pesquisas que receberam. Com base nessas respostas, a revista classifica os analistas de pesquisa por setor e também oferece uma classificação geral para os departamentos de pesquisa de Wall Street. Essas classificações da *Institutional Investor* são tratadas como as sagradas escrituras. Elas geram bônus (enormes) individuais para os analistas e atraem clientes para o banco com os melhores departamentos de pesquisa.

Em 1986, o departamento de pesquisa do Shearson Lehman ficou no humilhante 15º lugar. Os altos executivos da Shearson queriam um novo líder, então recrutaram Jack Rivkin, que havia transformado o departamento de pesquisa em uma usina de força. As expectativas dos executivos para Rivkin eram claras: coloque-nos entre os cinco primeiros.

As primeiras impressões de Rivkin a respeito do departamento não eram promissoras. “Quando cheguei ao Lehman, o departamento de pesquisa estava uma bagunça. Não tinha respeito algum.” Uma das melhores analistas do Shearson, Elaine Garzarelli, disse: “O departamento não tinha disciplina... As pessoas faziam o que queriam. Não tinham que comparecer em reuniões periódicas; não tinham que enviar relatórios em determinados prazos. Jamais fizeram sequer menção da equipe All-America na revista *Institutional Investor*.”

Rivkin fez muitas mudanças formais no departamento: contratou um braço direito, Fred Fraenkel. Conseguiu ser atendido ao solicitar ao Shearson uma equipe e orçamento muito maiores. Demitiu os pesos mortos. E mudou seu sistema de compensação.

Essas mudanças eram vitais; mas, no fim das contas, Rivkin tinha que influenciar o comportamento diário dos analistas de sua equipe. Como uma analogia, considere um gerente geral (GG) liderando um time de beisebol.

Se você tem mais dinheiro à disposição, pode contratar mais jogadores talentosos. Pode trocar os que têm pior desempenho. Pode oferecer um bônus para o time se chegar aos playoffs. Essas mudanças são importantes, mas não influenciam diretamente o modo como os jogadores atuam. Para isso, é preciso um treinador.

Rivkin era tanto GG quanto treinador. Como treinador, sabia que precisava que os membros da equipe melhorassem drasticamente seu trabalho, e isso significava que ele precisava roteirizar alguns de seus primeiros passos. Começou anunciando que esperava que os analistas iniciassem ao menos 125 conversas com clientes por mês. Ele exigiu que fizessem anotações sobre as conversas e as publicassem na rede interna. Tanto a qualidade quanto a quantidade de contatos dos analistas se tornaram objeto de registro público. Um analista recém-contratado disse: “Uma vez que o relatório de contatos do analista era eletronicamente exibido em um quadro, todos os analistas começavam a tentar chegar primeiro às classificações; ninguém queria estar perto do final... Os analistas começaram a perguntar uns aos outros: ‘Como você faz tantas ligações? Onde encontra tempo?’”

A meta de 125 ligações agitou o departamento, arrancou-o de sua apatia. A maioria dos analistas começou a trabalhar de 12 a 15 horas por dia, quase todos os dias do ano. (Note a clareza das instruções — essa é a campanha do leite desnatado de Rivkin.) Rivkin também buscou gerar uma mentalidade de equipe no departamento, lutando contra a cultura tradicional de caubóis egoístas. Ele exigiu que, quando os analistas realizassem apresentações para os clientes, citassem o trabalho dos colegas no mínimo duas vezes. “Não quero ouvir ‘Eu — eu — eu’ na apresentação. Quero ouvir ‘nós’, e quero ouvir os nomes de outras pessoas.” O compartilhamento forçado (inicialmente) de ideias e crédito tornou o time como um todo muito melhor, mas também beneficiou os analistas individualmente ao expô-los a informações que não encontrariam de outra maneira.

Rivkin não simplesmente roteirizou os passos principais — *Faça 125 ligações, cite o trabalho de seus colegas* —, também apontou para o destino: *Vamos chegar entre os 5 primeiros da I.I. (Institutional Investor)*. Isso era algo que todos em seu departamento entendiam e desejavam.

Na verdade, havia uma piada circulando no departamento: “I.I. ou morte”. Mas a pretensão era séria. Dentro de 18 meses de revolução, 95% de um grupo de analistas recém-modelados entrou na classificação individual de analistas da *I.I.* em seus setores. Os clientes estavam percebendo a atenção extra que recebiam dos analistas do Shearson, e, pela primeira vez, os analistas do Shearson foram mencionados quando a *Institutional Investor* chamou os investidores para perguntar em quem confiavam mais.

A direção definida por Rivkin preparou o departamento para uma aposta arriscada, que o fez reinar em Wall Street. Foi uma aposta que consolidaria o lugar do Shearson nas classificações da *I.I.* Em 1988, um analista do Shearson começou a investigar uma droga chamada Epogen, feita pela Amgen e distribuída pela Johnson & Johnson. Epogen é uma versão sintética de um hormônio chamado eritropoietina, que aumenta a produção corporal de hemácias. As hemácias são responsáveis por transportar oxigênio para todas as células do corpo. A Epogen lhes daria um impulso, tornando a droga o tratamento perfeito para diversos tipos de anemias importantes — por exemplo, em paciente cujas células sanguíneas estivessem danificadas pela quimioterapia. Naquele momento, a droga passava pelo processo de aprovação. Na iminência de seu lançamento, os investidores da bolsa começaram a fazer suas apostas de como seriam as vendas da droga, o que então conduziria os preços das ações da Amgen.

Outros departamentos de pesquisa haviam identificado um enorme mercado para a droga, mas os analistas da Shearson pensaram que poderia haver outros. Obviamente, pensaram eles, haveria outros usos para uma droga que aumenta a produção de hemácias. Então, entraram no processo de pesquisa. Fred Fraenkel disse: “Cada um dos analistas e assistentes fez ligações. Eles ligaram para cerca de 100 hospitais e farmácias ao redor do mundo, estimando o potencial de mercado da droga. Assim que reuniram os dados, souberam que a Amgen tinha uma droga multimilionária em suas mãos. Nenhum departamento de pesquisa poderia ter feito essa estimativa com apenas um analista e um assistente.”

Os analistas do Shearson desafiaram o senso comum ao prever que a Amgen tinha um sucesso nas mãos. Fato é que a equipe do Shearson estava tão confiante que publicou anúncios se gabando de suas descobertas no *New York Times* e no *Wall Street Journal*.

Eles estavam certos, a Epogen se tornou o primeiro sucesso de vendas da Amgen e, naquela época, era a droga mais bem-sucedida de toda a indústria biotecnológica. Em 1990, o Shearson estava classificado no topo do Time de Pesquisa All-America da *Institutional Investor*. Em apenas três anos, o Shearson saltou de 15º para primeiro.

O palpite da Amgen era algo que Rivkin jamais poderia ter previsto, e teria sido inútil tentar. Ele se concentrou no que podia controlar: ofereceu um cartão-postal do destino (“I.I. ou morte”) e roteirizou alguns dos passos que dariam vantagem para sua equipe. Ele tinha o começo e o final definidos, e, quando a situação da Amgen apareceu no meio, a equipe estava pronta.

8.

Até aqui, aprendemos bastante sobre o Condutor e seus muitos pontos fortes e fracos. Pelo lado positivo do balanço, o Condutor é um visionário. Está disposto a fazer sacrifícios em curto prazo por recompensas em longo prazo (que é o motivo pelo qual ele luta tanto com o Elefante, que geralmente prefere a gratificação imediata). Também é um estrategista esperto — dê-lhe um mapa e ele o seguirá perfeitamente. Mas também vimos muitas evidências das falhas do Condutor — suas reservas limitadas de força, sua paralisia face a ambiguidade e escolha, e seu foco incansável nos problemas ao invés das soluções. Aqui está a boa notícia: as forças do Condutor são substanciais, e suas falhas podem ser amenizadas. Quando você recorre ao Condutor dentro de si ou de outros que tenta influenciar, seu planejamento deve ser simples.

Primeiro, *procure os pontos luminosos*. Pense nas crianças vietnamitas que ficaram bem nutridas apesar de tudo, ou nas vendedoras da Genentech que aumentaram suas vendas apesar das condições. Conforme você analisar sua situação, certamente encontrará algumas coisas que funcionam melhor do que outras. Não fique obcecado pelas falhas. Ao invés disso, investigue e copie os sucessos.

Depois, *orienta o Condutor* — tanto o início como o final. Envie um cartão-postal do destino para ele (“Logo você será um aluno da terceira série!”) e roteirize seus passos principais (“Compre leite desnatado”).

Quando você faz essas coisas, prepara o Condutor para liderar uma reviravolta. E vai armá-lo contra as contínuas lutas com seu parceiro relutante e formidável, o Elefante.

MOTIVE O ELEFANTE

5

Encontre a Emoção

1.

Em 1992, a Target era uma varejista local de US\$3 bilhões, uma sementinha se comparada a suas concorrentes Kmart (US\$9 bilhões) e Walmart (US\$30 bilhões). Mas ela pretendia ser diferente. Mesmo naqueles dias, a publicidade da rede era moderna e sofisticada. Infelizmente, os produtos da loja não entregavam a promessa da publicidade. Os clientes reclamavam: *Vejo esses anúncios lindos, mas quando chego à loja encontro as mesmas coisas sem graça que no Walmart.*

Você já conhece o final do filme. Ao longo dos 15 anos seguintes a Target se tornou a “Tar-GÊ,” a gigante de US\$63 bilhões, a Apple do mundo varejista, a detentora do amado alvo, a campeã do design. A nova era começou com a emblemática chaleira Michael Graves e se expandiu ao longo dos anos até as roupas de cama Todd Oldham, as cortinas de chuveiro Isaac Mizrahi, os agasalhos Mossimo e inúmeros outros produtos que uniam a dupla moderno e barato.

Os pontos inicial e final do conto Target são bem conhecidos. Mas suspeitamos que você não saiba muito do percurso, e isso é uma pena, pois o que aconteceu foi *a mudança*. Ela não aconteceu na sala da diretoria. Aconteceu por causa de pessoas como Robyn Waters.

Waters não tinha intenção de trabalhar na Target. Ela se autointitulava uma fashionista esnobe, e tinha jurado não retornar a Minnesota, onde cresceu, e onde o inverno se estende pelo outono e boa parte da primavera. Ela certamente não tinha a intenção de trabalhar para uma *loja barata*. Tinha um emprego invejável na loja de departamentos chique Jordan Marsh e vivia em alto estilo: “Eu ia para a Itália e participava de reuniões com Armani e Versace, sempre esbarrando com todos os fashionistas, e isso é

muito legal quando você está na casa dos 30. Mas, então, um dia todos fomos despedidos. E foi assim que abri minha mente.”

Ela se juntou à Target em 1992 como gerente de tendências “prontas para uso”, o que a tornou responsável por leggings pretas, moletons e camisetas da Looney Tunes. Ela se perguntou como conseguiu cair de Versace para Piu-piu.

A empresa estava em um importante ponto de inflexão quando ela entrou. Bob Ulrich tinha acabado de se aposentar do cargo de CEO e se tornara membro do conselho. Ele tinha uma ideia muito clara da Target como uma “loja sofisticada barata”, que se diferenciaria através do design. Sonhava que o alvo da Target se tornaria uma “marca do coração”, tão respeitada e amada quanto Coca-Cola, Beatles ou Lego. Ele queria que o alvo fosse tão onipresente quanto os arcos dourados do McDonald’s.

Naquela época, porém, a Target estava muito longe de realizar essa visão. Os mercadores na Target — as pessoas que escolhem os produtos que aparecerão para venda em diversos departamentos — haviam sempre sido imitadores. Waters disse que a mentalidade entre os mercadores de roupas era de “encontrar o campeão de vendas do ano, levar para a Ásia, copiar e vender no ano seguinte pela metade do preço”. Para que a Target se tornasse uma usina de design, teria que parar de tardar as tendências e começar a se aproveitar delas. Essa era a ordem de Waters no departamento de tendências.

O problema era que Waters quase não tinha poder para avançar essa visão de “direito à tendência”. Os mercadores não tinham que lidar com ela. “Tive que ganhá-los. Não podia dar ordens: ‘Temos que ter roxo este ano porque é a tendência’”, lembra ela.

Waters conquistou aliados lentamente. Um dos primeiros foi a mercadora responsável pelas golas rulê. Ela estava cansada de usar as mesmas estampas batidas todos os anos — você sabe, as estampas fofinhas de renas e flocos de neve usadas por todo varejista barato. Então, pela insistência de Waters, ela contratou uma designer para criar algumas estampas novas, e, como previram, as vendas cresceram drasticamente.

Esses experimentos dos primeiros aliados deram a Waters as tão necessárias histórias de sucesso. Como a Target tinha uma cultura analítica movida a números, era essencial publicar os primeiros resultados. Waters

podia apontar os “heróis” da empresa que haviam se arriscado e sido bem-sucedidos. (“Veja só o que a mercadora das golas rulê fez.”)

Por muito tempo no varejo, as roupas da moda tinham cores neutras. Tudo era cinza, branco, cáqui, marrom ou preto. Então, em uma estação, as cores explodiram nas mostras de tecido e nos varejistas em Londres e Paris. Não era uma tendência obscura; era uma grande onda. Então, como campeã do design na Target, Waters precisava deixar seus mercadores empolgados com as cores. Mas eles, motivados por números, revisariam as vendas dos últimos anos e veriam que as cores não vendiam. (Nessa situação, um apelo ao Condutor jamais seria bem-sucedido, pois os dados contradiziam a opinião de Waters.)

Waters tinha que ser criativa. Foi à loja de doces da FAO Schwarz, onde era possível comprar M&Ms de qualquer cor, e levou sacos enormes cheios de M&M’s em cores vivas para suas reuniões internas. Ela despejou os doces em potes de vidro, criando cascatas de turquesa, pink e verde-limão. “As pessoas falavam ‘Uau’, e eu dizia: ‘Veja só sua reação às cores.’”

Ela levou amostras dos recém-lançados computadores iMac, da Apple — nas cores limão, morango, uva e tangerina —, que tinham sido uma sensação. Pela primeira vez os consumidores estavam escolhendo a cor de seus computadores com a mesma seriedade que escolhiam a de seus carros. Ela sempre levava fotografias de butiques ao redor do mundo. Mostrava a um mercador a foto de uma coleção de polos e dizia: “Veja que eles têm três neutras e uma amarelo-claro, e então incluem um azul-forte para diferenciar.” Então ela montava um modelo com as amostras reais das roupas para que os mercadores pudessem ver por si próprios: *Verdade, aquela cor azul realmente se destaca*. E, logo mais, aquela polo azul apareceria na loja da Target, em uma linha de roupas, em uma estação.

É assim que a mudança organizacional acontece.

Quando Waters fala sobre esse período, enfatiza que ela não é a “heroína” na história da Target. Ela diz que foi apenas uma das pessoas entre muitas outras que geraram a transformação da empresa. Seja como for que você avalie suas contribuições, o mais marcante é que seus sucessos surjam apesar da falta de autoridade e recursos. Waters disse: “Eu não tinha voz ativa na época. Estava sempre pegando pessoas emprestadas e meus orçamentos nunca se equilibravam. Mas eu continuava recebendo suporte dos mercadores, que diziam: ‘Oh, tenho um extra aqui. E você pode

contratar esta designer, mas ela só vai trabalhar nos nossos produtos.’ E na divisão seguinte eles diziam: ‘Uau, também quero um.’”

Waters não apenas carecia de controle sobre os mercadores, ela sequer falava a língua deles. Aliás, o maior mistério do sucesso de Waters deve ter sido este: na cultura analítica da Target, onde os números eram a língua franca, por que um monte de demonstrações pareceu fazer a diferença?

2.

Em *O Coração da Mudança* (Alta Books), John Kotter e Dan Cohen relatam um estudo que conduziram com a ajuda de uma equipe da Deloitte Consulting. A equipe do projeto entrevistou mais de 400 pessoas em mais de 130 empresas nos EUA, Europa, Austrália e África do Sul, na esperança de entender por que a mudança ocorre em grandes organizações. Resumindo os dados, Kotter e Cohen disseram que, na maioria das situações de mudança, os gestores inicialmente se concentram em estratégia, estrutura, cultura ou sistemas, o que os levou a ignorar o problema mais importante:

[...] o núcleo da matéria é sempre a mudança do comportamento das pessoas, e ela acontece em situações altamente bem-sucedidas, especialmente quando se fala com os sentimentos das pessoas. Isso é real mesmo em organizações muito focadas em análise e mensurações quantitativas, mesmo entre pessoas que se veem como inteligentes em um sentido de MBA. Em esforços de mudança muito bem-sucedidos, as pessoas encontram meios de ajudar os outros a verem problemas ou soluções de modos que influenciem as emoções, não somente os pensamentos.

Em outras palavras, quando a mudança funciona, é porque os líderes estão falando tanto com o Elefante quanto com o Condutor.

Muitos de nós, no lugar de Robyn Waters, criaríamos um “estudo de caso” do poder do design. Montaríamos uma apresentação de PowerPoint com gráficos, tabelas e citações estrategicamente selecionadas de diretores que aderiram à visão progressista de design. Quando terminássemos nossa apresentação, todos na sala entenderiam nossa mensagem. Poderiam até

concordar! Mas será que mudariam seu comportamento? A pesquisa de Kotter sugere que não.

Kotter e Cohen dizem que a maioria das pessoas pensa que a mudança ocorre nesta ordem: ANALISAR-PENSAR-MUDAR. Você analisa, depois pensa e então muda. Em um ambiente normal, isso poderia funcionar muito bem. Se você precisa reduzir em 6% os custos de cópia em sua gráfica, ou se precisa reduzir 5 minutos de seu deslocamento diário, este processo lhe servirá bem. Kotter e Cohen observam que as ferramentas analíticas funcionam melhor quando “os parâmetros são conhecidos, as suposições são mínimas e o futuro é claro”.

No entanto, situações de grandes mudanças não são assim. Na maioria das situações de mudança os parâmetros não são bem conhecidos e o futuro é confuso. Por causa das incertezas que a mudança acarreta, o Elefante reluta em se mover, e os argumentos analíticos não superam essa relutância. (Se alguém estiver inseguro sobre se casar, você não vai dar conselhos sobre vantagens de impostos e economia de aluguel.)

Kotter e Cohen observaram que, em quase todos os esforços de mudança bem-sucedidos, a sequência de mudança não é ANALISAR-PENSAR-MUDAR, mas sim VER-SENTIR-MUDAR. Você é confrontado por evidências que o fazem sentir algo. Pode ser uma visão perturbadora do problema, um relance de esperança pela solução ou uma reflexão sóbria sobre seus hábitos atuais; mas, de qualquer forma, é algo que o atinge emocionalmente. Algo que fala com o Elefante.

Ao montar exemplos para seus colegas na Target, Robyn Waters aplicava a filosofia VER-SENTIR-MUDAR. Ela montava exposições que permitiam que os mercadores vissem o que era possível: *Viu como aquela camiseta polo se destacou? Percebe como chama e prende sua atenção?* Ela levou iMacs e M&M's e deixou as pessoas encantadas por eles — “Viu só sua reação às cores?” (*E, a propósito, não seria legal ser parte do mesmo movimento que Steve Jobs e a Apple?*)

Waters pensou cuidadosamente no que seus colegas *veriam*, pois sabia como queria que se *sentissem*: energizados, esperançosos, criativos, competitivos. Eles morderam a isca.

Vamos lembrar também a história de Jon Stegner, no Capítulo 1, o homem que criou o Altar de Luvas. Ele sabia que seus colegas não estavam entusiasmados com sua ideia de compras centralizadas, então não se

incomodou em falar de números. Ao invés disso, mostrou a eles algo que os fez sentir algo. (*Nós realmente compramos todos esses tipos diferentes de luvas?*) VER-SENTIR-MUDAR.

Tentar combater a inércia e a indiferença com argumentos analíticos é como jogar um extintor de incêndio para alguém que está se afogando. A solução não combina com o problema.

Às vezes pode ser desafiador, porém, distinguir por que as pessoas não apoiam sua mudança. É por que não entendem ou por que não estão animadas? Você precisa apelar para o Elefante ou para o Condutor? A resposta nem sempre é óbvia, mesmo para especialistas.

3.

Pam Omidyar, a fundadora do HopeLab, sabia das dificuldades dos adolescentes com câncer. Eles enfrentavam semanas de quimioterapia no hospital e iam para casa destruídos — sem energia, os cabelos caindo, as gargantas machucadas e doloridas, o sistema imunológico fragilizado. Mas, quando finalmente saíam do hospital para voltar para a casa, havia um ponto positivo: o pior provavelmente já havia passado. Seguindo em frente, suas obrigações seriam relativamente simples: eles tinham que relatar imediatamente a ocorrência de quaisquer sintomas, como febre, e tomar seus medicamentos corretamente, o que poderia incluir um tratamento de dois anos com antibióticos e quimioterapia de baixa dosagem.

Mas muitos adolescentes simplesmente não conseguiam cumprir as recomendações, em parte por não ser fácil seguir o tratamento com os medicamentos. Os efeitos colaterais da quimioterapia, mesmo em doses baixas, eram difíceis — náuseas, erupções cutâneas, cansaço, irritabilidade. Porém, os efeitos colaterais do regime domiciliar não eram nada comparados ao horror da quimioterapia intensiva e, por não tomar as doses diárias, as crianças corriam o risco de reincidência do câncer. Steve Cole, o diretor de pesquisa do HopeLab, disse: “Se você pular 20% de suas doses, não terá um chance apenas 20% maior de ter câncer novamente. Suas chances crescem até 200%.”

Como os adolescentes podem assumir um risco tão terrível? Omidyar acreditava que eles simplesmente não entendiam a mensagem. Ela buscou um jeito diferente de influenciar seu comportamento — algo não

convencional, que falasse a língua deles. Sua inspiração: faremos um videogame.

Depois de alguns meses, o HopeLab desenvolveu um jogo chamado Re-Mission. No jogo os adolescentes eram Roxxi, um nanorrobô com armadura prateada que se movia através da corrente sanguínea destruindo células cancerígenas com raios elétricos quimioterápicos verdes. Nos intervalos dos níveis do jogo, os adolescentes assistiam a vídeos “informativos” curtos com Smitty, um robô mentor, que oferecia informações adicionais sobre quimioterapia e recuperação.

O jogo Re-Mission continha 20 níveis, cada um com duração de uma hora e contendo muitas informações. A equipe do HopeLab estava certa de que se fizesse as crianças jogarem o jogo todo, todas as dúvidas que pudessem levar à não aderência ao tratamento seriam eliminadas.

Então, a equipe lançou o primeiro ensaio clínico para o Re-Mission. Em 2008, os resultados foram anunciados no periódico médico *Pediatrics*. Para a felicidade da equipe, o jogo havia aumentado a aderência das crianças a seus planos medicamentosos. A quantidade de drogas quimioterápicas circulantes no sangue das crianças que jogavam o jogo aumentou em 20%. Isso pode não parecer muito, mas pequenas diferenças na aderência fazem uma grande diferença na saúde. As chances de sobrevivência ao câncer dobram se você elevar a adesão à quimioterapia em 20%.

Mas havia uma surpresa escondida da evidência de sucesso. Muitas das crianças não jogaram tanto o jogo, tentando apenas um ou dois níveis em vez dos 20 que foram desenvolvidos. Ainda assim, mesmo essas que desistiram logo, acabaram tomando suas medicações mais regularmente. Na verdade, os adolescentes que jogaram apenas dois níveis estavam mudando seu comportamento tanto quanto aqueles que jogaram todos os 20.

À primeira vista, esse achado parecia tão absurdo quanto descobrir que estudantes que assistiram a uma semana de aula, ou a um semestre, tiraram notas semelhantes em suas provas finais de matemática. O diretor de pesquisa Cole reconheceu: “Obviamente, em um ou dois níveis nós não ensinamos muito, já que em geral o tempo é gasto voando pelo corpo explodindo coisas”. Por que o jogo pouco utilizado havia sido tão eficiente na mudança do comportamento das crianças?

Cole começou a perguntar, tentando entender o resultado confuso. Um de seus amigos, um professor de marketing de Stanford, disse: “Pense nisso a

partir de uma perspectiva de marketing. Podemos mudar comportamentos em um curto comercial de televisão. Não fazemos isso com informação. Fazemos com identidade: ‘Se eu comprar uma BMW, serei esse tipo de pessoa. Se eu tirar esse tipo de férias, serei esse tipo de pessoa ambientalista.’”

E isto atingiu Cole: quando os adolescentes não cumpriam seu tratamento medicamentoso, o problema não era conhecimento, era emoção. Ele disse: “Isso se resume à identidade. Após passar por quimioterapia intensiva, sua vida é roubada de você pelo câncer. Então as crianças pensam: ‘Eu só quero voltar a ser o que eu era.’ Eles não querem mais ser ‘a criança doente’.”

O jogo fazia uma conexão emocional instintiva. Você é Roxxi, o nanorrobô, combatendo o câncer corajosamente. Você abastece sua arma de raios tomando antibióticos e quimioterapia. Remédios significam poder. E os vídeos educacionais que aparecem eventualmente, com o robô mentor o ensinando sobre a importância de cumprir o tratamento, são totalmente irrelevantes para a mudança que está acontecendo. A mudança não está ocorrendo pela compreensão, mas pela emoção. É a percepção de que *eu posso fazer isso. Eu estou no controle.* A quimio não é um lembrete da doença, é como você recupera sua vida — como você recupera a si mesmo do câncer. Tome as pílulas, e deixará de ser a criança com câncer para sempre.

CLÍNICA

Como Você Pode Fazer os Desenvolvedores Se Importarem com o Usuário Final?

SITUAÇÃO Em muitas empresas de software, os desenvolvedores — que são responsáveis por escrever os novos programas — se apaixonam por seus códigos. Quando seus programas são testados pelos clientes, eles podem duvidar do feedback dos usuários. Na Microsoft, por exemplo, um teste de um novo recurso mostrou que seis entre dez usuários não conseguiam entender como utilizá-lo. Quando o laboratório de testes compartilhou os dados com os desenvolvedores, sua reação foi: “Onde vocês encontraram seis pessoas burras?”

Muitas empresas experimentam formas desse problema. É possível convencer os desenvolvedores a serem mais responsivos ao feedback dos clientes?

QUAL É A REVIRAVOLTA E O QUE A IMPEDE? Basicamente, as empresas precisam que os desenvolvedores ajustem seus softwares em resposta ao feedback dos usuários; ou então os programas não terão sucesso. Mas, às vezes, os desenvolvedores resistem ou ignoram o feedback dos usuários e fazem apenas revisões “simbólicas”, em vez de tentar se solidarizar com suas dificuldades. Esse é, provavelmente, um problema do Elefante — os desenvolvedores entendem o que está sendo solicitado a eles, mas não gostam de ser forçados a mudar seu lindo código para os leigos da plateia. Mas não sejamos muito rápidos em tratar os desenvolvedores como um “tipo” (por ex., como tecnólogos arrogantes). Julgamentos de caráter como esse refletem um viés psicológico que vamos explorar no Capítulo 8. Vamos nos concentrar em oferecer mais motivação e um caminho mais suave para os desenvolvedores.

COMO FAZEMOS A REVIRAVOLTA?

- *Oriente o Condutor.* **1. Aponte para o destino.** Devíamos ilustrar a glória coletiva que resultaria de um lançamento de produto bem-sucedido. Os desenvolvedores serão heróis do software e terão uma linha em seus currículos que sempre será impressionante. Ouvir o cliente com cuidado é um jeito simples de acelerar essa glória. **2. Roteirize os passos principais.** Estamos sendo suficientemente específicos sobre o que precisamos dos desenvolvedores? Imagine que disséssemos a eles que a “facilidade de uso” de seus programas foi classificada como “ruim”.

O que eles poderiam fazer com isso? Seus Condutores andariam em círculos por horas, tentando decidir entre dezenas de melhorias possíveis. É nossa responsabilidade definir os passos principais — junto com a frase: “Precisamos fornecer às pessoas um jeito mais rápido de girar estes objetos.”

- *Motive o Elefante.* **1. Encontre a emoção.** Na Microsoft, os desenvolvedores foram convidados a visitar o laboratório de testes de usabilidade. Ali, por trás de um espelho falso, puderam assistir a usuários reais tendo dificuldades com seus programas. Isso fez toda a diferença. O gerente do laboratório de testes disse que, quando os desenvolvedores veem um usuário pessoalmente, “vinte ideias aparecem imediatamente na cabeça. Primeiro, você se solidariza com a pessoa. As respostas absurdas comuns — ‘Bem, eles podem procurar no manual se não souberem como usar’ ou, ‘Minha ideia é brilhante; você que trouxe seis pessoas burras’... — esse

tipo de coisa simplesmente some”. **2. Desenvolva seu pessoal.** Os desenvolvedores podem pensar que, caso seus códigos precisem de revisão, isso refletirá negativamente em suas habilidades. (Falaremos mais sobre isso no Capítulo 7, na seção sobre “mentalidade fixada”.) Devemos frisar que o teste de um ótimo desenvolvedor não é a qualidade de seu primeiro rascunho de código; é sua capacidade de programar apesar dos entraves inevitáveis. Deveríamos nos esforçar para reconhecer soluções engenhosas para os problemas dos clientes.

- *Construa o Caminho.* **1. Construa Hábitos.** O feedback do cliente está chegando a um prazo conveniente no ciclo de desenvolvimento do código? Os desenvolvedores têm rotinas que funcionam para eles. Nos esforçamos para inserir o teste de usuário em uma rotina existente, para que não compliquemos o Caminho? **2. Ajuste o ambiente.** Em muitas empresas os programadores recebem os melhores computadores. Essa prática é ótima para a produtividade, mas péssima para a compreensão do cliente.

Um gerente disse que toda vez que seus desenvolvedores usavam máquinas uma geração à frente dos equipamentos de seus clientes, os projetos de software tinham problemas de usabilidade, pois os desenvolvedores não tinham conhecimento da lentidão em que o software era executado para o usuário final comum. Solução: Pedir que os desenvolvedores programem nas mesmas máquinas que os clientes usam. (Essa é outra solução de Caminho usada pela Microsoft.)

4.

Quando as pessoas buscam mudanças que não acontecem, atribuem isso a uma falta de compreensão. Uma mãe resmungava: “Se minha filha simplesmente *entendesse* que seus hábitos no volante são perigosos, ela mudaria.” Um cientista diz: “Se pudéssemos ao menos fazer o Congresso *entender* os perigos do aquecimento global, eles certamente realizariam ações legislativas.”

Mas, quando as pessoas não conseguem mudar, não costuma ser por causa de um problema de compreensão. Os fumantes entendem que os cigarros não são saudáveis, mas não param de fumar. Os fabricantes norte-americanos de automóveis do início do século XXI sabiam que dependiam

muito das vendas de SUVs e caminhonetes (e, portanto, do baixo preço do combustível), mas não inovaram.

Todos entendemos essa tensão em algum nível. Sabemos que existe uma diferença entre saber como agir e ser motivado a agir. Mas, quando chega a hora de mudar o comportamento de outras pessoas, nosso primeiro instinto é lhes ensinar algo. *Fumar não é nada saudável! Seus remédios da quimioterapia são muito importantes!* Falamos com o Condutor quando deveríamos estar falando com o Elefante.

Essa percepção — de que podemos criar uma situação perfeitamente racional para a mudança e ainda assim as pessoas não mudarão — é muito frustrante. Por que Robyn Waters precisou ter todo o trabalho de encenar demonstrações para seus colegas na Target? A lógica da inovação de design não deveria ser convincente o bastante por si só?

Por que não podemos simplesmente mentalizar um novo comportamento? A resposta é que, em alguns casos, não podemos confiar muito em nossas mentes.

5.

Enquanto você observa, um estranho entra em uma sala e senta atrás de uma mesa. Ele pega um papel e lê em voz alta uma previsão do tempo genérica: “Amanhã, teremos máxima acima de 26°C, com mínima de 11°C durante a noite...” Ele termina sua “previsão” em cerca de 90 segundos e sai da sala.

Então, pedem que você adivinhe seu QI.

Você é parte de um experimento psicológico, e se opõe ao absurdo do pedido. *Não sei nada sobre esse cara. Ele só entrou em uma sala e leu uma previsão. Não era nem uma previsão dele — vocês que deram para ele ler! Como vou saber o QI dele?!*

Relutantemente, você dá um chute. Separadamente, pedem que o Homem do Tempo Falso adivinhe o próprio QI. Quem deu o melhor chute?

Surpreendentemente, foi você, mesmo sem saber nada sobre o Homem do Tempo Falso. Dois psicólogos, Peter Borkeu e Anette Liebler, da Universidade de Bielefeld, na Alemanha, conduziram esse experimento, e descobriram que as previsões de QI de estranhos eram melhores do que as

previsões daqueles cujos QIs estavam sendo previstos — cerca de 66% mais precisas.

Para ser claro, não tem a ver com seu brilhantismo em adivinhação, mas sim com você ser um péssimo autoavaliador. Somos todos péssimos autoavaliadores. Universitários fazem um trabalho melhor prevendo a longevidade dos relacionamentos de seus *colegas de quarto* do que os próprios.

Pense por alguns instantes no absurdo desses resultados. O Homem do Tempo Falso tem todas as informações, e você não tem nenhuma. Ele tem décadas de dados — anos de notas em boletins, vestibulares, avaliações de empresas e muito mais. O Homem do Tempo Falso deveria ser o maior especialista do mundo a respeito do Homem do Tempo Falso!

Se a autoavaliação se baseasse apenas em informações, os resultados desses estudos seriam impossíveis. Seria como descobrir que você pode ganhar de mães selecionadas aleatoriamente em um jogo de perguntas sobre quantos filhos elas têm.

Mas a autoavaliação envolve *interpretação*, e é aí que o Elefante se intromete. O Elefante tende a assumir a interpretação mais otimista dos fatos. (“Meu GPA de 2.1 é sinal da minha inteligência — mostra que meu intelecto simplesmente não está sendo desafiado o bastante para me manter motivado.”)

Todos já ouvimos falar de estudos mostrando que a grande maioria de nós se considera motoristas acima da média. Na literatura psicológica, essa crença é conhecida como *ilusão positiva*. Nossos cérebros são fábricas de ilusões positivas: apenas 2% dos colegiais acreditam que suas habilidades de liderança estão abaixo da média. Um total de 25% das pessoas acredita estar no 1% superior em suas habilidades de se relacionar com os outros. Noventa e quatro por cento dos professores universitários relatam estar fazendo um trabalho acima da média. As pessoas acreditam ter um risco menor do que as outras de ter um ataque cardíaco, câncer e até mesmo doenças alimentares, como salmonela. E a mais deliciosamente autoenganosa de todas, as pessoas acreditam ser mais precisas que as outras ao fazerem autoanálises.

As ilusões positivas são um enorme problema no que diz respeito à mudança. Antes que as pessoas possam mudar, antes que possam se mover em uma nova direção, têm que ter um rumo. Mas as ilusões positivas nos

atrapalham nessa auto-orientação — em ter uma imagem clara de onde estamos e como somos. Como podemos dissipar as ilusões positivas das pessoas sem despejar negatividade sobre elas?

6.

Um meio de driblar essas ilusões positivas foi sugerido por um exemplo de Massachusetts em uma agência estatal chamada Department of Youth Services [Departamento de Serviços para a Juventude]. O DYS lidava com jovens delinquentes — era ao mesmo tempo uma agência de correção e uma organização de serviços sociais. No final dos anos 1970, Massachusetts liderou um esforço pioneiro para renovar seu sistema de justiça juvenil, reduzindo suas prisões juvenis em favor de uma rede de organizações sem fins lucrativos — casas de passagem, residências coletivas, centros de aconselhamento ambulatorial, centros de empregos e mais. O objetivo dessas organizações era o de reabilitar jovens infratores e mantê-los em suas comunidades de origem.

Conforme Massachusetts aderiu a esse modelo de rede, o DYS teve que mudar drasticamente. A agência começou a trabalhar principalmente através de fornecedores — como casas de passagem e centros de aconselhamento — ao invés de prestar diretamente os serviços aos jovens. Por causa disso, os colaboradores da agência tiveram que adaptar seus modos de trabalho, e a maioria deles lidou bem com a transição.

Exceto o departamento de contabilidade.

O chefe da contabilidade era um gerente autoritário, que geria seu departamento com punho de ferro. Era conhecido por gritar; alguns colegas o chamavam de Attila, o Contador. Attila era meticuloso a respeito de falhas nas regras. Se você enviasse um relatório de despesas para sua equipe e deixasse passar um único detalhe — uma data, um subtotal — os contadores devolveriam o relatório para você em vez de simplesmente preencher o detalhe eles mesmos. Por causa dessas mesquinhas, Attila era “um tanto odiado em toda a organização”, lembra Sim Sitkin, que na época era diretor de planejamento e pesquisa no DYS. A equipe de contadores de Attila se via mais como um grupo de cães de guarda do que como colaboradores.

Quando o DYS mudou para o modelo de rede, o foco do departamento de contabilidade também mudou. Agora eram prestadores externos que enviavam pedidos de reembolso, e não funcionários. E podemos afirmar uma coisa sobre Attila: ele era coerente. Tratou os novos fornecedores com o mesmo estilo ditatorial que usava com seus colegas internos. Se os fornecedores enviavam relatórios que não estavam perfeitos, ele os rejeitava. Isso, porém, gerou problemas. Como disse Sitkin: “Essas organizações sem fins lucrativos não tinham muito lastro. Viviam com o orçamento apertado, então os atrasos nos pagamentos prejudicavam muito sua capacidade de servir aos jovens.”

Sitkin e Gail Anne Healy, a comissária adjunta do DYS, começaram a receber ligações desesperadas das organizações. Em alguns casos, não conseguiam fazer a folha de pagamento, a menos que Attila liberasse rapidamente seus reembolsos. Sitkin e Healy tentaram conversar com Attila; tentaram explicar por que era importante dar uma folga para os fornecedores. Mas, como vimos reiteradamente, o conhecimento não era suficiente para disparar uma mudança. Attila continuou sendo Attila.

Frustrados, Sitkin e Healy pediram que Attila se juntasse a eles em um passeio. Os três pegaram o carro e visitaram diversos fornecedores de serviços importantes do DYS. Geralmente, esses fornecedores funcionavam em casas velhas em bairros decadentes. Seus escritórios tinham aparência degradada e caótica. E, no meio desse ambiente, os colaboradores realmente tentavam operar pequenos milagres. “O colaborador típico”, disse Sitkin, “era como uma mistura de policial de bairro com assistente social. Às vezes, eles surpreendem por ser pessoas que já estiveram na mesma posição que os jovens que tentam alcançar. Eles estavam trabalhando duro e obviamente ganhando pouco”.

Durante as visitas, Attila viu em primeira mão o quanto eles eram ocupados e o quão disperso era seu local de trabalho. Eles não tinham escritórios com portas fechadas, como ele. Era barulhento, graças aos jovens que moravam nos lares — estavam constantemente entrando e saindo, preparando refeições ou simplesmente fazendo hora e conversando. Os assistentes sociais estavam sempre correndo, tentando controlar as crianças e as levando a consultas médicas ou entrevistas de emprego.

Attila viu e sentiu a situação financeira precária dessas organizações. Elas estavam por um fio. Quando segurava um reembolso, significava que elas

não conseguiriam pagar algo. Elas poderiam atrasar a folha de pagamento, racionar comida ou adiar uma consulta médica de um jovem que precisava. Pela primeira vez, Attila sentiu na pele o mal que causava com sua mesquinhez. Ele retornou ao escritório transformado.

Lembre-se, ele ainda era o Attila, ainda era autoritário e ainda gritava. Mas o motivo de seus gritos mudou. “Antes, ele gritava com sua equipe: ‘Por que você me deu esse formulário se faltam dados?!’”, disse Sitkin. “Depois ele mudou para: ‘Você não sabe o que acontece quando não liberamos esse pagamento a tempo?! As pessoas têm que fazer a folha de pagamento!’”

A transformação de Attila representou uma vitória sobre as ilusões positivas. Antes do passeio, se pedissem a Attila para avaliar seu desempenho como contador, certamente se colocaria nos 10% superiores. Em sua concepção, contabilidade se resumia a prestar atenção aos detalhes, manter padrões rigorosos e resistir a pressões políticas.

Ele estaria certo ao se classificar bem nesses quesitos — e também seria egoísta. Uma razão pela qual podemos crer que somos líderes, motoristas, cônjuges e jogadores acima da média é a de que definimos esses termos de modo que nos agrada. *(Sou um jogador muito bom. Sempre dou dicas úteis aos meus colegas de trabalho sobre como podem melhorar!)* A ambiguidade em termos como “líder” ou “jogador” possibilita nossas ilusões — é por isso que é muito mais difícil para nós sermos saltadores com vara acima da média.

A ambiguidade em ser um “bom contador” sumiu quando Attila conheceu os assistentes sociais. Quando viu o quanto eles trabalhavam e as péssimas condições em que atuavam, teve que ser solidário a eles, e aquele sentimento de empatia desmantelou suas ilusões positivas. *Pensei que ser um bom contador tinha a ver com rigor, mas agora vejo que também tem a ver com serviço. Ao ser forçado a vivenciar a incompatibilidade de sua antiga abordagem, ele se tornou um defensor da nova: Equipe, é melhor fazer estes pagamentos o quanto antes — as pessoas estão contando conosco!*

Esse pode não ser um conto emocionante, mas é uma grande mudança. Attila, o Contador, era difícil. Healy e Sitkin conseguiram atravessar seu exterior espinhento e fazê-lo sentir algo. E, uma vez que sentiu algo, ele mudou. Esse resultado deveria dar a todos nós a esperança de que podemos

atingir os Attilas em nossas próprias vidas (Attila, o Pai; Attila, o Chefe; ou Attila, o Adolescente).

7.

É a emoção que motiva o Elefante. Ao lutar por mudanças temos que encontrar o sentimento. Mas *qual* sentimento? Raiva, esperança, desgosto, entusiasmo, medo, felicidade, surpresa?

O HopeLab criou um videogame para adolescentes com câncer que lhes deu a sensação de controle e poder. O Altar de Luvas de Jon Stegner chocou os executivos e lhes conferiu determinação para solucionar o problema. O laboratório de usabilidade da Microsoft fez com que os desenvolvedores compreendessem seus clientes. Se conectar com uma emoção antiga é o suficiente? Geralmente ouvimos falar que as pessoas mudam apenas quando uma crise as força a isso, o que implica que precisamos criar um senso de medo, ansiedade ou catástrofe. Dois professores da Harvard Business School, escrevendo sobre mudanças organizacionais, dizem que a mudança é difícil porque as pessoas relutam em mudar hábitos que já funcionaram no passado. “Na falta de uma grande ameaça, os colaboradores continuam fazendo o que sempre fizeram.” Dessa forma, os professores enfatizam a importância da crise: “Líderes de transformação devem convencer as pessoas de que a organização está realmente em seu leito de morte — ou, no mínimo, de que são necessárias mudanças radicais se a organização quiser sobreviver e crescer.” Em outras palavras, se necessário, precisamos *criar* uma crise para convencer as pessoas de que estão à beira de uma catástrofe e não têm escolha além de se mover.

Crenças semelhantes a respeito da importância da crise já prevaleceram entre os terapeutas, em sua maioria, aqueles que acreditavam que alcoólatras ou viciados em drogas não poderiam ser ajudados a menos que chegassem ao fundo do poço. No início dos anos 1980, em uma conferência profissional, a terapeuta Ruth Maxwell fez uma apresentação sugerindo a seus colegas terapeutas que a técnica de “intervenção” familiar, hoje conhecida, poderia ser usada para convencer viciados a entrar em programas de tratamento mesmo que ainda não tivessem chegado ao fundo do poço. Em seu livro *Breakthrough* [sem publicação no Brasil], Maxwell

escreveu que foi “quase vaiada para fora da sala... Vindos de origens cravadas no conhecimento tradicional da psiquiatria, eles criam piamente que as pessoas não podiam ser tratadas a menos que fossem motivadas ao tratamento”. E ser “motivado” exigia uma crise no fundo do poço.

Falando da perceptível necessidade da crise, vamos discutir a “plataforma em chamas”, uma frase conhecida na literatura de mudança organizacional. Ela se refere a um terrível acidente que aconteceu em 1988 na plataforma petrolífera Piper Alpha, no Mar do Norte. Um vazamento de gás gerou uma explosão que partiu a sonda ao meio. Conforme escreveu um repórter: “Aqueles que sobreviveram tinham uma escolha tenebrosa: pular de uma altura de 45m em um mar revolto ou enfrentar a morte certa na sonda se desfazendo.” Andy Mochan, um superintendente na sonda, disse: “Era queimar ou pular, então eu pulei.” Ele foi salvo por uma missão de resgate envolvendo a OTAN e a Força Aérea Real.

Dessa tragédia saiu um clichê corporativo bastante brega. Quando os executivos falam da necessidade de uma “plataforma em chamas”, eles querem dizer, basicamente, que precisam de um jeito de assustar seus colaboradores a fim de que mudem. Criar uma plataforma em chamas é mostrar um quadro tão feio do estado atual que os colaboradores não terão escolha além de pular no mar revolto. (E “pular no mar revolto” significa mudar suas práticas organizacionais. O que sugere que esse uso de “plataforma em chamas” poderia muito bem ser a definição de *metáfora* no dicionário.)

Em resumo, a “plataforma em chamas” é um grande e edificante conto para seu pessoal: “Equipe, vamos optar por um salto perigoso no oceano ao invés de queimar até a morte! Agora voltem ao trabalho!”

Deixando de lado a bobagem da metáfora da plataforma em chamas, o medo pode de fato ser um motivador poderoso. Pense na famosa propaganda política “Daisy” de LBJ em 1964, em que uma garotinha segura uma flor enquanto uma nuvem radioativa se forma atrás dela. Se você votar em Goldwater, sugeria a propaganda, poderá muito bem prejudicar sua filha. Ou considere o chefão do mercado imobiliário na peça de David Mamet, ganhadora do prêmio Pulitzer, *Glengarry Glen Ross*: “O primeiro prêmio é um Cadillac Eldorado... O segundo é um conjunto de facas. O terceiro prêmio é ser despedido.”

Os educadores de saúde também entraram nessa. Lembre-se dos anúncios mostrando fotos de pulmões pretos e nodosos de fumantes, ou o famoso comercial: “Este é seu cérebro com drogas”, o qual mostrou o cérebro dos usuários de drogas como ovos fritos (essas imagens, no entanto, deixaram os maconheiros com muita fome).

Não há dúvida de que as emoções negativas são motivadoras. Ninguém quer ver uma criança atacada. Mas o que, exatamente, essas emoções motivam?

“Se você tem uma pedra no sapato, ela dói e você resolve o problema”, disse Martin Seligman, psicólogo na Universidade da Pensilvânia. De certa forma, retirar uma pedra do sapato é o que as emoções fazem — motivam ações específicas. Quando você está nervoso, seus olhos cerram, seus punhos fecham e você se prepara para o confronto. Quando sente nojo, seu nariz torce e você evita o que for que o estiver enjoando. Quando está com medo, seus olhos se arregalam e seu corpo se tensiona e se prepara para fugir. Então, no dia a dia, as emoções nos ajudam a evitar riscos e confrontar problemas.

Conclusão: Se você precisa de uma ação rápida e específica, as emoções negativas ajudam. Mas, geralmente, quando é preciso mudar, não é uma situação de pedra no sapato. A tentativa de reduzir os gases do efeito estufa não é uma situação de pedra no sapato, nem a missão da Target de se tornar o “varejista de luxo”, ou o desejo de alguém de melhorar seu casamento. Essas situações exigem criatividade, flexibilidade e ingenuidade. Infelizmente, uma plataforma em chamas não vai lhe dar isso.

Então, o que vai?

8.

Em 1998, depois de psicólogos terem gastado décadas estudando emoções negativas, a psicóloga Barbara Fredrickson escreveu um artigo provocativo chamado “What Good Are Positive Emotions?” [Para que Servem as Emoções Positivas?] O artigo se tornou um clássico. Chegou a ser citado centenas de vezes mais do que um artigo típico de psicologia, e ajudou a impulsionar o avanço da disciplina de psicologia positiva, o que resultou em muitos livros populares sobre felicidade ao longo dos últimos anos.

Como Fredrickson sugeriu em seu título, as emoções positivas são um tanto enigmáticas. Diferentes das negativas, não parecem feitas para gerar ações específicas, como bater, fugir ou evitar. Elas nem mesmo têm as próprias expressões faciais típicas. Na verdade, as emoções de alegria, contentamento, orgulho, amor e interesse costumam gerar a mesma expressão genérica de “Estou contente”, que é conhecida como *sorriso Duchenne*. (Lábios com os cantos curvados para cima com um aperto nos músculos ao redor dos olhos — ou o jeito como sua esposa olha quando você pergunta: “Você emagreceu?”) A maioria das nossas emoções positivas são passadas por essa mesma máscara Duchenne, como uma sinfonia entoada por uma tuba. Pior, não conseguimos nem distinguir prontamente entre um sorriso Duchenne real e um falso, como as gerações de ganhadoras de concursos de beleza infantis já ilustraram. (Dica: um sorriso Duchenne genuíno traz os olhos apertados, que são difíceis de forçar.)

As emoções negativas costumam ter um “efeito limitante” em nossos pensamentos. Se seu corpo se tensiona conforme você passa por um beco escuro, sua mente dificilmente vai vagar pela lista de tarefas do dia seguinte. Medo, raiva e nojo nos trazem foco — que é o mesmo que colocar uma venda. Detetives de polícia, por exemplo, se frustram frequentemente com testemunhos de vítimas de crimes com armas de fogo, que sempre têm uma ótima descrição da arma do criminoso, mas não se lembram se ele tinha barba.

Fredrickson alega que, ao contrário dos efeitos limitantes das emoções negativas, as positivas são feitas para “*ampliar e formar*” nosso repertório de pensamentos e ações. Alegria, por exemplo, nos faz querer brincar. Brincar não tem roteiro, então *amplia* os tipos de coisas que consideramos fazer. Nos tornamos propensos a fazer pegadinhas, explorar ou inventar novas atividades. E, como a alegria nos encoraja a brincar, *formamos* recursos e habilidades. Por exemplo, as crianças aprendem habilidades físicas através de brincadeiras de imitação; aprendem a trabalhar com objetos brincando com brinquedos, blocos e gizes de cera; elas aprendem a se relacionar com os outros fingindo ser animais ou super-heróis.

A emoção positiva do interesse amplia o que queremos investigar. Quando nos interessamos, queremos nos envolver, aprender coisas novas e enfrentar novas experiências. Ficamos mais abertos a novas ideias. A

emoção positiva do orgulho, experimentada quando atingimos algum objetivo pessoal, amplia os tipos de tarefas que contemplamos para o futuro, nos encorajando a buscar objetivos ainda maiores. A maioria dos grandes problemas que encontramos nas organizações ou na sociedade é ambígua e crescente. Eles não são situações de plataforma em chamas, em que precisamos que as pessoas se dediquem e sigam um plano de jogo difícil, mas bem compreendido. Para resolver problemas maiores e mais ambíguos, precisamos encorajar mentes abertas, criatividade e esperança.

Isso nos traz de volta a Robyn Waters, que era mestre em emoções positivas. Ela não tentou criar uma plataforma em chamas: “O Walmart está nos engolindo! A Target está morrendo! Venham comigo para o mar revolto!” Ao invés disso, encontrou um jeito de levar novos pensamentos e entusiasmo a seus colegas. *E se tivéssemos cores que se “destacassem”, como estes iMacs? E veja esta vitrine de uma butique em Paris — e se arrumássemos as blusas assim?*

Waters ajudou a fazer uma reviravolta em uma cultura enraizada, produto a produto, pois encontrou um jeito de inculcar esperança, otimismo e entusiasmo em seus colegas. Ela encontrou a emoção.

6

Reduza a Mudança

1.

Em 2007, duas pesquisadoras, Alia Crum e Ellen Langer, publicaram um estudo sobre camareiras de hotel e seus hábitos de exercício. O tópico do estudo parece banal, mas os resultados foram tão surpreendentes que você pode ter dificuldade em acreditar. (Na verdade, vamos defender que as próprias pesquisadoras chegaram à conclusão errada ao explicar os achados.)

Vamos começar do começo, com as camareiras.

Uma camareira típica de hotel limpa 15 quartos por dia, e cada quarto demora de 20 a 30 minutos para ser limpo. Pare um pouco e imagine uma hora da vida de uma dessas camareiras. Se você adiantar seu filme mental, verá as camareiras andando, se curvando, empurrando, levantando, carregando, esfregando e tirando o pó. O que elas estão fazendo, afinal, é se exercitar. Muito. Na verdade, elas ultrapassam drasticamente a dose diária de exercícios recomendada até mesmo pelo diretor de saúde mais consciente sobre exercícios.

Mas as camareiras não parecem reconhecer o que fazem como exercício. No início do estudo, 67% das camareiras disseram a Crum e Langer que não se exercitavam regularmente. Mais de um terço disse que nunca se exercitava. Hein? É como se um terço dos apresentadores de programas de entrevista alegasse que nunca conhece alguém novo.

Então, o que é “exercício”? Se aceitarmos a definição cultural de exercício como algo que fazemos em uma esteira na academia, rodeados de pessoas vestidas de lycra e suando, então as camareiras estão certas. Mas nossos corpos não distinguem estilos — uma caloria queimada é uma caloria queimada.

As pesquisadoras ficaram curiosas com o que aconteceria se as camareiras ouvissem, para sua surpresa, que eram expoentes do exercício. Um grupo de camareiras recebeu a notícia: elas receberam um documento descrevendo os benefícios do exercício, e a informação de que seu trabalho diário era suficiente para usufruir desses benefícios. Informaram a elas que exercício não tem que ser difícil ou doloroso — e certamente não precisa ser dentro de uma academia. Precisa simplesmente que você movimente seus músculos de modo a queimar calorias. As camareiras desse grupo receberam estimativas da quantidade de calorias que queimavam ao fazer diversas atividades: 40 calorias ao trocar lençóis por 15 minutos, 100 calorias por meia hora passando aspirador, e assim por diante. Enquanto isso, as camareiras de outro grupo receberam a mesma informação sobre os benefícios do exercício, mas não disseram a elas que seu trabalho era uma boa forma de exercício (e também não receberam os dados sobre queima de calorias).

Quatro semanas depois as pesquisadoras se reuniram novamente com as camareiras e descobriram algo incrível. As que ouviram que estavam se exercitando bem perderam em média 900g. Quase 250g por semana, o que é uma ótima taxa de perda de peso. As outras camareiras não perderam peso.

Crum e Langer investigaram possíveis explicações. A perda de peso não era simplesmente uma flutuação estatística. Existiam muitas camareiras para explicar uma casualidade desse tipo e, além do mais, as camareiras que perderam peso apresentaram uma diminuição correspondente na gordura corporal. E as camareiras não pegaram o “bichinho do exercício” — elas não estavam se exercitando fora do trabalho mais do que antes.

As pesquisadoras também excluíram diversas outras possibilidades: as camareiras não estavam trabalhando mais horas. Não mudaram seu consumo de álcool, cafeína ou tabaco. Seus hábitos alimentares não mudaram significativamente — elas não estavam comendo mais vegetais ou menos alimentos açucarados. Mas, ainda assim, estavam perdendo peso.

O que as fez emagrecer?

Um lava rápido fez uma promoção com cartões de fidelidade. Sempre que o cliente lavasse o carro, receberia um carimbo no cartão e, quando completasse o cartão com oito carimbos, ganhava uma lavagem.

Outro grupo clientes do mesmo lava rápido recebeu um cartão de fidelidade um pouco diferente. Elas precisavam coletar dez carimbos (em vez de oito) para ganhar uma lavagem — mas ganharam uma “vantagem”. Quando receberam os cartões, já tinham dois carimbos.

O “objetivo” era o mesmo para os dois grupos de clientes: compre oito lavagens, ganhe um prêmio. Mas a psicologia era diferente: em um caso, você já concluiu 20% do objetivo e, no outro caso, está começando do zero. Alguns meses depois, apenas 19% dos clientes de oito carimbos tinham ganhado uma lavagem, contra 34% do grupo com a vantagem. (E o grupo da vantagem ganhou a lavagem mais rápido.)

As pessoas se motivam mais quando têm vantagem em um caminho mais longo do que começando do zero em um caminho mais curto. É por isso que o senso comum em círculos de desenvolvimento é de que não se anuncia publicamente uma campanha de arrecadação para a caridade até ter conseguido 50% do dinheiro. (Afinal, quem quer dar os primeiros US\$100 a uma campanha para arrecadar US\$1 milhão?)

Logo, um meio de motivar a ação é fazer as pessoas acharem que já estão mais perto da linha de chegada do que pensavam.

3.

As pesquisadoras Crum e Langer atribuíram a perda de peso das camareiras a um efeito placebo. Em outras palavras, elas concluíram que o conhecimento do valor do exercício em suas atividades disparou a perda de peso, independentemente de quaisquer mudanças físicas em seu comportamento.

O efeito placebo é um dos fenômenos mais seguros da medicina moderna, então, à primeira vista, essa explicação parece razoável. Todos temos amigos que defendem os poderes curativos de remédios questionáveis — suplementos herbais ou extrato de chifre de bode. Talvez as camareiras tenham tido um impulso mental semelhante a partir de sua descoberta.

Mas veja o que as situações de efeito placebo têm em comum: aplicam-se a condições declaradas pelo próprio paciente. Você toma um analgésico e

depois o médico lhe pergunta: “Qual seu nível de dor agora?” Você toma um antidepressivo e, seis semanas depois, o terapeuta pergunta: “Como você se sente?” Então é compreensível (apesar de estranho) que os pacientes que tomam placebos, ao invés de Advil ou Prozac, aleguem estar se sentindo um pouco melhor.

Mas esse não é o caso. Ninguém perguntou àquelas camareiras como estavam se sentindo ou se perceberam melhora na saúde. As camareiras simplesmente subiram em uma balança, e a balança mostrou um peso menor. As balanças não estão sujeitas ao efeito placebo.

Ok, mas e se você tivesse acabado de descobrir que se exercita bem, isso não acionaria um tipo de efeito mental e físico? Não geraria um aumento no metabolismo ou algo do tipo? Não é impossível, suponho, mas sejamos francos: se o poder da mente fosse realmente capaz de fazê-lo emagrecer, essa descoberta científica seria equiparada à fusão a frio (bem como um livro de autoajuda bilionário — *Pense Seu Emagrecimento*).

O mais provável é que estejamos vendo o reflexo do estudo do lava rápido. As camareiras receberam um cartão com dois carimbos. Em outras palavras, ficaram surpresas ao descobrir que, ao contrário do que pensavam, elas *malhavam*. Elas estavam 20% mais perto do objetivo, não 0%. E essa foi uma descoberta tremendamente motivante. *Não sou preguiçosa — Eu malho!*

Pense em como você se sentiria no lugar delas. E se um cientista lhe dissesse que, sem você saber, seu trabalho corporativo é um paraíso aeróbico? Em cada clique no mouse você queima 8 calorias! Sempre que olha os gols da rodada, corre 2km! Você não sentiria uma onda de satisfação? *Nossa, olha como estou indo bem!*

E aqui temos o principal — isso provavelmente mudaria seu comportamento dali em diante. Uma vez que soubesse que o exercício poderia vir das pequenas coisas, talvez você ficasse de olho em meios de ser um pouco mais ativo.

Da mesma forma, as camareiras, com o entusiasmo das boas notícias, podem ter começado a esfregar os chuveiros com um pouco mais de ânimo do que antes. Talvez tenham começado a ir mais vezes até os carrinhos durante as trocas de lençóis, apenas para andar um pouco mais. Talvez tenham ido almoçar pelas escadas ao invés de usar o elevador. E fizeram esse esforço extra porque alguém colocou dois carimbos em seus cartões de

exercício. De repente, elas se viram mais perto do objetivo do que jamais imaginaram.

Esse senso de progresso é essencial, pois o Elefante em nós se desvirtua facilmente. Fica facilmente assustado e desestabilizado, e por isso precisa de reafirmação, mesmo no primeiro passo da viagem.

Se você está liderando um esforço de mudança, é melhor começar a procurar esses dois primeiros carimbos para colocar no cartão de sua equipe. Ao invés de focar simplesmente o que é novo e diferente sobre a mudança vindoura, faça um esforço para lembrar às pessoas do que já foi conquistado. “Equipe, sei que a estrutura de reporte está diferente, mas lembrem-se de que já temos prática de trabalhar nesses grupos na conta RayCom.” “Meu bem, perder 18kg não será fácil, mas você já largou o refrigerante, e aposto que só isso já vai levar 2kg até o final do ano.”

Um clichê corporativo nos manda “elevar o nível”. Mas esse é exatamente o instinto errado se quiser motivar um Elefante resistente. Você precisa abaixar o nível. Imagine-se pegando uma barra (nível) de salto em altura e a abaixando a ponto de poder pisar nela.

Se quiser que um Elefante resistente se mova, você precisa *reduzir a mudança*.

4.

Se você é como nós, gosta da casa limpa, mas odeia fazer faxina. E o ódio aumenta, pois a cada hora de cada dia que passa entre as faxinas, as pilhas de papel crescem no escritório, as roupas para lavar se amontoam e a poeira do aparador se acumula. Conforme o problema piora, o ódio piora, o que impede a faxina, que leva a uma casa mais suja, que... Percebe o círculo vicioso?

Mas de quê, exatamente, temos ódio? Pense nisto: pegar uma camiseta do chão e jogá-la no cesto de roupas traz *ódio*? Não. Nem enxaguar um copo e colocar na lava-louça, ou colocar uma única pasta no arquivo, ou passar limpa-vidros no espelho do banheiro. Então por que o ódio emerge de uma combinação de ações individuais inocentes? Em parte, é porque tememos que, para “limpar a casa” corretamente, nosso trabalho deve terminar (por definição) com uma casa que esteja limpa. E quando vislumbramos nosso caminho até esse objetivo, imaginando tudo o que teremos que vencer para

chegar lá — armários, louça, tapetes, banheiros e pisos — simplesmente não conseguimos começar. Parece ser muito.

Entretanto, não tememos economizar para a aposentadoria por ter que fazer um depósito enorme de uma vez. Sabemos que as economias para a aposentadoria se acumulam um pouquinho de cada vez. Com a mesma lógica, não seria mais fácil deixar a casa *mais limpa* ao invés de *limpa*? Podemos nos libertar do ódio ao reduzir a missão?

É essa a ideia por trás da inteligente técnica de autoajuda chamada de “Resgate de Cômulo em 5 Minutos”, proposta por Marla Cilley, uma guru de organização de casas que se autointitula Fly Lady (imagine voar pela faxina com asas). O que você deve fazer é: pegue um timer e ajuste para 5 minutos. Então, vá até o pior cômulo da casa — aquele que você nunca deixaria uma visita ver — e, conforme o timer conta o tempo, comece a desentulhar e, quando o timer soar, você pode parar com a consciência tranquila. Não parece tão ruim, não é?

Esse é um truque do Elefante. Ele odeia fazer as coisas sem recompensa imediata. (Se alguma vez você viu alguém tentando puxar uma mula empacada, essa é a imagem mental.) Para desempacar o Elefante, é preciso garantir que a tarefa não seja tão árdua. *Veja, são apenas 5 minutos. Não é tão ruim assim, certo?*

Para que serve uma sessão de limpeza de 5 minutos? Não muito. Porém o mantém em ação, e essa é a parte mais difícil. Começar uma tarefa desagradável é sempre pior do que a continuar. Então, uma vez que você comece a limpar a casa, é provável que não pare em 5 minutos. Você ficará surpreso com a velocidade em que as coisas mudam. Começará a se orgulhar de suas conquistas — começando com a pia limpa, então o banheiro limpo, a sala limpa — e esse orgulho e confiança crescerão. Um círculo virtuoso. Mas você não aproveitaria o círculo virtuoso sem primeiro reduzir a mudança.

5.

Steven Farrar, lojista do eBay, e sua esposa, Amanda, farmacêutica, entraram em sérios problemas financeiros. “Tudo começou depois que nos formamos, com uma dívida estudantil de US\$60 mil; fizemos o que era normal. Compramos uma casa, dois carros novos e ainda fizemos uma

dívida de US\$35 mil no cartão de crédito. Simplesmente não nos importamos — não estávamos querendo aparecer para ninguém ou comprar coisas aleatórias — simplesmente não demos importância.” Uma hora, entraram em pânico. O casal Farrar percebeu que, se houvesse um acidente ou alguém perdesse o emprego estariam falidos. Eles sabiam que precisavam de ajuda, então procuraram o guru das finanças pessoais, Dave Ramsey.

Ramsey, na juventude, teve uma experiência transformadora. Aos 26 anos, ele e sua esposa tinham um patrimônio de mais de US\$4 milhões; repentinamente, sua riqueza se desfez. Em seu livro *The Total Money Makeover [sem publicação no Brasil]*, Ramsey diz: “Passamos por um inferno financeiro e perdemos tudo ao longo de três anos. Fomos processados, excluídos e, por fim, com um recém-nascido e um bebê, estávamos falidos. *Amedrontados* era pouco para nos descrever. *Destruídos* se aproxima mais, mas nos apegamos um ao outro e decidimos que precisávamos de uma mudança.”

Ramsey saiu dessa experiência financeira quase mortal com uma determinação de ajudar os outros a evitar os erros que cometeu. Em seus livros e seu programa de rádio, dá conselhos financeiros a pessoas e famílias que estão enfrentando dificuldades, e geralmente o problema principal é o excesso de dívidas.

Uma das técnicas de combate às dívidas mais conhecida e controversa de Ramsey é a “Bola de Neve de Dívidas”. Quando os Farrar se viram com mais de US\$100 mil em dívidas (sem contar o financiamento), começaram a enfrentar a Bola de Neve de Dívidas. O primeiro passo era listar todas as dívidas — tudo, desde cartões de crédito até parcelas vencidas de crédito estudantil — e então ordená-las por valor. Depois, suas instruções eram para pagar apenas o mínimo de cada uma delas, com uma exceção: depois que os pagamentos mínimos fossem feitos, cada centavo disponível seria destinado à primeira dívida da lista. Como a primeira dívida era a menor, poderia ser quitada relativamente rápido, e os Farrar poderiam riscá-la da lista e então destinar cada centavo para quitar a segunda, então a terceira, e então a quarta. Conforme retirassem cada dívida, poderiam eliminar um pagamento mínimo, o que garantia mais dinheiro para atacar a dívida seguinte. É por isso que a estratégia é chamada de Bola de Neve de Dívidas.

A cada dívida que é conquistada, a “bola de neve” de dinheiro aplicado na dívida seguinte cresce e rola um pouco mais rápido.

Observe o que está faltando aqui: qualquer menção a juros. Se a menor dívida dos Farrar fosse uma conta de luz vencida, sem nenhum juro, Ramsey ainda os aconselhava a pagá-la antes de avançar para alguma fatura de cartão, que pode ter taxas de juros de 20% ou mais.

Esse conselho faz um conselheiro financeiro comum se contorcer. Afinal, um cálculo simples mostra que estaremos financeiramente melhores se pagarmos as contas com juros maiores primeiro. Mas Ramsey sabe exatamente o que está fazendo:

Por ser um nerd assumido, sempre comecei fazendo cálculos. Aprendi que os cálculos têm que fazer sentido, mas às vezes a motivação é mais importante que a matemática. Essa é uma dessas vezes... Admita, se você começar uma dieta e perder peso na primeira semana, continuará nela. Se fizer uma dieta e ganhar peso ou passar seis semanas sem resultados visíveis, desistirá. Ao treinar vendedores, tento conseguir uma ou duas vendas para eles, pois isso os anima. Quando começa a Bola de Neve de Dívidas, e nos primeiros dias você quita algumas dívidas pequenas, acredite, isto o anima. Não importa se tem mestrado em psicologia, você precisa de vitórias rápidas para se animar. E estar animado é superimportante.

A maioria dos conselheiros financeiros recomenda que seus clientes paguem dívidas de juros altos primeiro, a fim de otimizar o impacto de seu dinheiro. Mas Ramsey não está tentando resolver um problema de otimização; mas de Elefante. A razão pela qual as pessoas entram em problemas financeiros, ele sabe, é por perderem o controle. Elas começam a se sentir impotentes frente a uma montanha de dívidas. E não se pode combater impotência com matemática. Você combate isso ao provar às pessoas que elas podem vencer. Se pagar US\$185 de uma dívida de US\$20 mil de um cartão de crédito com juros altos, continuará sem esperança. Mas se quitar uma conta de luz vencida de US\$185, pode riscá-la de sua lista. Você teve uma vitória sobre as dívidas.

Ramsey está usando a mesma estratégia que Fly Lady e seu Resgate de Cômico em 5 Minutos — se as pessoas enfrentam uma tarefa desafiadora,

e seu instinto for evitá-la, você deve diluir a tarefa. Reduza a mudança. Deixe a mudança pequena o bastante para que não haja hipótese além da vitória. Uma vez que as pessoas limpem um único cômodo, ou quitem um único débito, seu medo começa a se dissipar, e seu progresso se acumula como uma bola de neve.

CLÍNICA

Como Você Pode Reduzir o Orçamento sem Criar uma Confusão Política?

SITUAÇÃO Mary Carr é a CFO de uma universidade que está passando por quedas significativas nas matrículas. Com menos estudantes, a receita de mensalidades da universidade está diminuindo, gerando um deficit no orçamento. O trabalho de Carr é supervisionar importantes cortes no orçamento em cerca de 30 departamentos diferentes. [Essa é uma situação real.]

QUAL É A REVIRAVOLTA E O QUE A IMPEDE? Carr precisa que os diretores dos departamentos da universidade cortem orçamentos sem muita resistência ou conflitos políticos internos. Ela já fez algum progresso ao esclarecer o objetivo: sua análise revela que os diretores precisarão reduzir os orçamentos em 5%. A maioria deles entende e concorda com a necessidade de redução, mas Carr pensa que existe a chance de eles enrolarem. Ela precisa avançar rápido com os cortes no orçamento, e isso depende principalmente de sua habilidade em motivar os Elefantes dos diretores dos departamentos.

COMO FAZEMOS A REVIRAVOLTA?

- *Oriente o Condutor. 1. Siga os Pontos Luminosos.* Carr encontrou alguma história de sucesso de diretores de departamentos que encontraram meios de economizar dinheiro de formas criativas (por exemplo, instalando iluminação controlada por sensores ou terceirizando funções administrativas)? Se sim, ela deveria ajudar a copiar o sucesso nos outros departamentos.
- *Motive o Elefante. 1. Reduza a mudança.* A necessidade de cortar 5% é clara, mas redução é o tipo de tarefa que gera medo. “As pessoas costumam entrar em pânico ao ouvir: ‘Temos que reduzir nosso orçamento em 5%’”, diz Carr. Como poderia diluir a tarefa? Bem, acontece que Mary Carr é fã da Fly Lady, e se inspirou no Resgate de Cômodo em 5 Minutos. Então escolheu uma ou duas linhas do

orçamento por semana — digamos, material de escritório, treinamento e viagens — e perguntou aos diretores se poderiam cortar 5% daqueles itens. Carr relatou: “Escolher pequenas porções de trabalho por vez diminui o pânico”. Carr reduziu a mudança, tornando menos provável acionar a resistência do Elefante. **2. Incentive as pessoas.** Uma vez que os diretores concluíram as três primeiras linhas do orçamento, Carr quis manter o ritmo. Ela lhes dizia: “Já avançamos um terço do caminho!” Ela colocou dois carimbos nos cartões de lava rápido deles — mostrando que já tinham feito progresso em direção ao objetivo.

- *Construa o Caminho.* **1. Crie Hábitos.** Todas as segundas, religiosamente, Carr envia atualizações de orçamento. Ela solicita atualizações e oferece comandos simples, como: “Se achar que não conseguirá fazer o corte de 5% em viagens, me ligue hoje.” Ao usar um processo previsível e consistente, Carr tenta tornar o ciclo de corte no orçamento mais rotineiro, mais automático. **2. Reúna o rebanho.** Em certo ponto do corte no orçamento, todos os diretores de departamento compareceram a seu retiro anual de planejamento. No primeiro dia, todos os cortes que todos os departamentos fizeram foram apresentados na rodada inicial.

Então, cada diretor tirou um tempo, durante a noite, para planejar uma rodada de cortes maiores. Na manhã seguinte, eles compartilharam suas propostas de corte uns com os outros. Carr disse: “Todos pudemos ver o que cada um estava cortando e as implicações disso em futuros cortes. E, sabendo disso, todo o corpo diretivo tomou decisões, não diretores individualmente. Todos estavam olhando a universidade como um todo.” Em suma, os diretores estavam exercendo pressão de pares uns nos outros. Essa se tornou a norma social ao pensar em cortes a partir da perspectiva da universidade como um todo (uma identidade forte e compartilhada), em vez de ver pela perspectiva dos departamentos individualmente.

6.

Então, um jeito de comprimir a mudança é limitar o investimento que se pede — só 5 minutos de faxina, só uma dívida pequena. Outro jeito de comprimir a mudança é pensar em *pequenas vitórias* — conquistas que estão ao alcance. (Nosso pai, Fred Heath, que trabalhou na IBM por mais de 30 anos, dizia à sua equipe, quando as “grandes conquistas” pareciam muito distantes, que eles deviam buscar as “pequenas vitórias”. Boa, pai.)

Digamos que esteja tentando motivar seu filho adolescente a ajudar na limpeza da casa. Você pode aplicar o Resgate de Cômulo em 5 Minutos para superar sua resistência inicial. Mas e se você também incluir um pouco de pensamento estratégico em cada cômulo que ele for iniciar? Poderia pedir a ele para começar pelo lavabo, pois sabe que após 5 minutos de trabalho, ele vai deixá-lo brilhando. O objetivo maior — limpar a casa toda — é muito distante para ser motivador; mas, se puder criar uma pequena vitória nos primeiros 5 minutos, pode ser que consiga entusiasmo suficiente para buscar a próxima conquista. (Se bem que estamos falando de adolescentes, então não conte com isso.)

Se você já fez uma longa viagem de carro, certamente usou essa técnica. Talvez tenha dividido sua viagem em uma cidade por vez, ou uma hora por vez, ou talvez tenha se prometido uma parada para o café após 120km. É muito mais fácil pensar “120km para o café” do que “mais 8 horas e meia sentado aqui até chegar à casa da vovó”.

Você não pode esperar que essas conquistas ocorram naturalmente. Para motivar a mudança, tem que planejá-la.

Temos falado de pequenas vitórias em nível individual — usando-as para motivar um motorista viajante ou um faxineiro adolescente. Mas o mesmo conceito se aplica a grandes organizações. Por exemplo, um homem chamado Steven Kelman tinha que encontrar um meio de criar pequenas vitórias no governo federal.

Kelman, professor de administração pública da Kennedy School of Government, da Universidade de Harvard, recebeu uma ligação da administração Clinton em 1993, pedindo a ele para comandar o Office of Federal Procurement Policy [Escritório de Políticas de Aquisições Federais] (OFPP). Como chefe do OFPP, seria responsável por reformar as práticas de aquisição do governo. Aquisição é o processo pelo qual as pessoas compram, e o governo faz muitas aquisições. Em 2003, foram gastos US\$320 bilhões em bens e serviços, abrangendo tudo, desde clipes de papel a helicópteros para o Serviço Nacional de Parques. Com tanto dinheiro em jogo, não se pode ter pessoas indo até a Bell Helicopter passar um cartão de crédito para comprar um helicóptero novo. (Por outro lado, imagine as milhas.)

Kelman estava hesitante em comandar o OFPP, sabendo que havia uma chance muito grande de que, apesar de seus esforços, nada mudasse, mas

acabou aceitando o emprego. Ele sabia exatamente onde estava se metendo, pois três anos antes escrevera um livro sobre reforma de aquisições.

Havia muitos problemas com as aquisições. Ao longo dos anos, o governo estabeleceu muitos protocolos e proteções para evitar diversos tipos de abusos. As proteções tinham boas intenções; mas, conforme cresceram, uma camada sobre a outra, começaram a gerar mais danos do que os abusos que preveniam. Por exemplo, ao tomar decisões de compra, os oficiais de aquisição não podiam usar relatos sobre o “desempenho anterior” do fornecedor. Ou seja, digamos que o governo concedesse à empresa CodeLords um contrato para desenvolver softwares, e o produto entregue pela CodeLords estivesse incrivelmente atrasado e com desempenho indesculpavelmente ruim. O governo seria impedido de usar esses dados de desempenho ao avaliar a CodeLords para outro trabalho! (Imagine se tivesse que escolher um cabeleireiro sem considerar como cortou seu cabelo antes.)

Outras vezes, a enorme quantidade de regras era senso comum. Em um exemplo famoso, o Departamento de Defesa buscava um fornecedor de biscoitos de chocolate para as tropas e publicou um conjunto de 20 páginas de “especificações militares”, detalhando as especificações que ditavam; entre outras coisas, ingredientes, tamanho do biscoito e processo de cozimento. Essas exigências levaram a preços absurdamente altos, pois as empresas que realmente sabiam produzir muitos biscoitos com eficiência — digamos, Keebler ou Nabisco — nem entraram na licitação, porque algumas partes das especificações militares inevitavelmente conflitavam com seu jeito padrão de fazer as coisas. Enquanto isso, o contrato sequer estipulava que os biscoitos tinham que ser saborosos.

Como chefe do OFPP, Kelman comandaria a reforma das aquisições, mas não tinha muito poder estrutural. Ele tinha uma equipe de cerca de 20 pessoas, sendo que nenhuma delas comprava algo significativo. As decisões de compra reais eram espalhadas por 12 grandes agências federais. Kelman teria que reformar as aquisições através da reforma do *comportamento* dos agentes de compras espalhados pelo governo.

Se já houve uma história sobre ser oprimido, é essa. Para se ter uma ideia das compras de bens no valor de US\$320 bilhões, seria a mesma quantia de dinheiro necessária para comprar tudo o que é produzido em um ano por toda a indústria fabricante de hardwares de computadores — todos os

laptops Dell, todos os mainframes da IBM, drives da Seagate e outros. E você ainda teria dinheiro suficiente para comprar todos os carros e peças automotivas produzidos pela indústria automobilística. Milhares de pessoas no governo estão envolvidas em aquisições, e seu desejo de agradar Bill Clinton, o então presidente em 1993, era amenizado pelo fato de que Clinton iria embora em quatro anos (ou, no máximo, em oito). Nessa enorme caixa de areia de inércia entra um cara chamado Steven. Ele não é nada além de professor. Escreveu um bom livro sobre a caixa. E agora está na força para organizá-la, porém não controla nada (exceto uns 20 grãos de areia no cantinho). Desse jeito você pode contratar até o repórter nerd Phil para renovar a indústria da computação.

Kelman sabia que tinha que fazer progresso rapidamente, ou então seria dispensado. “Se um exemplo de mudança bem-sucedida pudesse ser alcançado rapidamente, seria possível usar aquilo para gerar outras mudanças”, escreveu depois. Ele buscou uma vitória que seria rápida, tangível e visível — uma pequena vitória que valeria para todos os seus constituintes, quer fossem do Departamento de Defesa ou do Departamento de Serviços Humanos e de Saúde. Se ele conseguisse fazer seus Elefantes se moverem com uma missão simples — o equivalente governamental do Regaste de Cômodo em 5 Minutos — ele pensava que poderia mantê-los em movimento.

Um dia, uma conversa com uma funcionária do governo despertou uma ideia. A funcionária disse a Kelman que, quando ela precisava de itens simples e baratos, como disquetes de computador, as regras de aquisição a impediam de ir à loja de informática do outro lado da rua e comprá-los. Ela achava essa limitação muito irritante.

Kelman percebeu uma oportunidade. Foi aos executivos sênior de aquisição e fez um desafio: *Quero que dobrem o uso dos cartões de crédito governamentais em sua agência ao longo do próximo ano.* (Observe a precisão do desafio, como a campanha do leite desnatado. Ao ser específico sobre a mudança comportamental, Kelman se dirigia aos Condutores de seus colaboradores.) Em seu ponto de vista, sempre que os funcionários precisassem de algo pequeno — disquetes, um HD novo ou uma resma de papel sulfite —, deveriam ser capazes de atravessar a rua e comprar o que precisavam imediatamente. Kelman pediu que as agências fizessem um “Compromisso” formal de aderir à ideia. As agências foram solidárias,

então Kelman forçou mais. Ao longo do ano seguinte, organizou mais quatro compromissos. O segundo compromisso foi maior: Kelman pediu que as agências quebrassem a tradição de ignorar antigos desempenhos. Ele sabia que isso era difícil de engolir, então decidiu tornar público apenas quando tivesse certeza de que ao menos oito agências estavam com ele. Ele fazia os telefonemas, e seus funcionários e conselheiros reuniam as pessoas em suas redes. Depois de algum tempo, sua equipe tinha oito agências adeptas, mas ele não estava satisfeito. “Depois que chegamos a nove agências, a participação estava começando a crescer, e logo poderíamos dizer aos resistentes: ‘Quase todo mundo está participando, só falta você.’” (Esse resultado prevê um ponto que vamos levantar no Capítulo 10 sobre o comportamento ser contagioso. Kelman conseguiu atingir todas as três partes do esquema — orientar o Condutor, motivar o Elefante e construir o Caminho.)

No final, 20 agências diferentes concordaram em assumir o “Compromisso de Desempenho Passado”. Para garantir que o compromisso fosse levado a sério, Kelman incentivou as agências a identificar 58 futuros contratos em que considerariam explicitamente o desempenho anterior.

Com os compromissos, Kelman transformou um nível indescritível de inércia burocrática em uma dinâmica visível. Cinco anos depois, em uma pesquisa interna, 70% dos funcionários de linha de frente disseram apoiar a reforma nas aquisições. O Brookings Institution, um respeitado grupo de pesquisa, publicou em 1998 um estudo que classificava o sucesso de diversas iniciativas para “reinventar o governo” realizadas ao longo dos últimos oito anos. A reforma de aquisições de Kelman foi a única iniciativa que recebeu “A”. Um único cara conseguiu entrar e gerar uma grande mudança no governo federal.

7.

Quando você projeta sucessos precoces, o que está realmente fazendo é projetar esperança. A esperança é preciosa para uma tentativa de mudança. É o combustível do Elefante. Uma vez que as pessoas estejam no caminho e progredindo, é importante tornar seus progressos visíveis. Alguns tipos de mudança, como perda de peso, são fáceis de medir — as pessoas sobem em uma balança. Infelizmente, não existe uma balança para “inovação de novos

produtos” ou “redução do impacto de carbono”. Onde se pode encontrar uma balança que meça os tipos de mudanças que você lidera?

Os terapeutas focados em soluções, que mencionamos no Capítulo 2, na seção do Condutor, criam as próprias balanças. Lembre-se de que eles fazem a seus pacientes a Pergunta Milagrosa: “Imagine que, no meio da noite, enquanto você dorme, acontece um milagre e todos os problemas que me trouxe são resolvidos. Quando você acordar, como vai saber?”

Esses terapeutas sabem que o milagre pode parecer distante para seus pacientes e que precisam mantê-los motivados e esperançosos no caminho para o destino. Para isso, eles desenvolveram um meio de quantificar o progresso em direção ao milagre. Eles criam uma *escala do milagre*, que varia de 0 a 10, em que 10 é o milagre. Logo na primeira sessão, eles costumam perguntar aos pacientes onde se classificariam. Eles costumam se colocar em 2 ou 3, o que gera uma resposta entusiasmada dos terapeutas. *Opa! Você já passou 20% do caminho! Soa familiar?* Os terapeutas estão colocando dois carimbos nos cartões de fidelidade de seus pacientes.

Conforme as sessões se seguem, os terapeutas continuam acompanhando o progresso descrito pelo próprio paciente. E eles são treinados a comemorar cada vitória — reagindo com alegria quando um paciente relata um avanço de 3 para 4. Essa resposta é contraintuitiva para a maioria de nós. Quantos gerentes de vendas dão piruetas ao ouvir que seus representantes já atingiram 40% da meta? Mas esse encorajamento é essencial, pois gera incentivo. Quando você já comemorou passar de 1 para 2, e então de 2 para 3, ganha confiança de que pode realizar o próximo avanço.

A outra vantagem de escalonar o milagre é que desmistifica a jornada. Digamos que você esteja trabalhando com seu filho adolescente, que é supertímido. Talvez o milagre para ele seja ser capaz de convidar uma garota para o baile da escola. Esse feito é inimaginável para ele, mas vocês têm conseguido conversar sobre sua timidez — ele a reconhece e não gosta — e, por conta dessas conversas, ele pode já estar no nível 2 da escala.

Um terapeuta FS perguntaria a seu filho: “O que você precisa para chegar ao 3? Não vamos falar sobre como pode saltar para o milagre — ainda não chegamos lá. Vamos falar sobre o 3.”

Talvez para seu filho chegar ao 3 precisaria de algo simples, como perguntar ao funcionário do mercado onde fica o creme dental. Se ele

fizesse isso, provaria que pode interagir bem com um estranho e, ao fazer isso, ele se enxergaria indo em direção ao milagre. A escala do milagre é interessante, pois dá ênfase às pequenas conquistas que são tangíveis e visíveis, ao invés de focar somente o destino final, o que pode parecer muito distante. É como subir uma longa escada se concentrando no *próximo* degrau, em vez de fixar o olhar no topo. Pode haver mais degraus, mas você pode se confortar por estar fazendo um progresso real na direção certa.

Observe, novamente, o quanto os apelos do Elefante e do Condutor podem coincidir. Nesse caso, o Condutor do seu filho tem uma instrução muito clara — *Pergunte ao funcionário sobre o creme dental* —, ao mesmo tempo seu Elefante está tendo pequenos aumentos na esperança — *Talvez eu não tenha que ser tão tímido para sempre*.

Ao usar a escala do milagre, você sempre tem uma ideia clara de para onde vai seguir, e tem uma noção clara de qual será a próxima pequena vitória. Você está indo em frente e, ainda melhor, está ficando mais confiante de sua *capacidade* de continuar adiante.

8.

O técnico da NFL, Bill Parcells, que ganhou dois Super Bowls como técnico do New York Giants, apoia a ideia de que “mesmo pequenos sucessos podem ser extremamente poderosos para ajudar as pessoas a crer em si mesmas”. Em um artigo publicado na *Harvard Business Review*, ele continuou:

Em campos de treinamento, portanto, não nos concentramos no objetivo final — chegar ao Super Bowl. Nós estabelecemos um conjunto claro de objetivos que estão *ao alcance imediato*: seremos um time inteligente; seremos um time bem condicionado; seremos um time que joga com garra; seremos um time orgulhoso; seremos um time que quer vencer em conjunto; seremos um time em que não criticamos uns aos outros.

Quando começamos a agir de modo a cumprir esses objetivos, faço questão de contar para todos. Aponto o lado positivo de toda e qualquer oportunidade e, ao mesmo tempo, enfatizo o próximo

objetivo a ser cumprido. Se tivermos um treino especialmente bom, então reúno o time e digo: “Nós conquistamos algo hoje, executamos bem. Estou muito feliz com seu trabalho. Mas vamos fazer o seguinte amanhã: quero ver um trabalho em equipe especialmente perfeito. Se conseguirem isso, estaremos prontos para o jogo de domingo.”

Quando você estabelece pequenas metas visíveis e as pessoas as atingem, elas começam a internalizar que podem ter sucesso. Elas quebram o hábito de perder e começam a entrar no de vencer. [ênfase adicionada]

O antigo treinador da UCLA, John Wooden, um dos maiores técnicos de basquete universitário de todos os tempos, disse uma vez: “Quando você melhora um pouco por dia, uma hora coisas grandes começam a acontecer... Não busque uma melhora grande rapidamente. Busque uma pequena melhora um dia de cada vez. Esse é o único jeito que funciona — e, quando acontece, dura.”

Treinadores são mestres em reduzir a mudança. Ao incentivar seus times a alcançar uma sequência de “objetivos pequenos e visíveis”, eles desenvolvem um ritmo. O psicólogo Karl Weick, em um artigo chamado “Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems” [Pequenas Vitórias: Redefinindo a Escala dos Problemas Sociais, em tradução livre] disse: “Uma pequena vitória reduz a importância (‘isto não é nada demais’), reduz as exigências (‘isto é tudo o que precisa ser feito’) e eleva o nível das habilidades percebidas (‘posso fazer ao menos isso’).” Todos esses três fatores poderão tornar a mudança mais fácil e autossuficiente.

Mas não sejamos ingênuos. Qualquer mudança importante não acontece como uma marcha firme e constante em direção à vitória. Não será simplesmente uma corrente contínua de pequenas vitórias. (Não se esqueça de que existem muitos técnicos que se aposentam sem nunca ter ganhado um campeonato.) O mais comum é dar um passo para a frente, 2 para trás, 3 passos para a frente e então 6 para o lado, e ali, naquele momento, chega um CEO novo e define um novo destino.

Ninguém pode *garantir* uma pequena vitória. Muitas coisas estão fora do nosso controle. Mas o objetivo é ser sábio com aquilo que *está* sob nosso

controle. E uma coisa que podemos controlar é como definimos a conquista final e as pequenas vitórias que levam até ela.

Você deve escolher pequenas vitórias que tenham duas características: (1) Sejam significativas. (2) Estejam “dentro de alcance imediato”, como disse Bill Parcells. E se você não conseguir as duas características, escolha a segunda! (O Resgate de Cômodo em 5 Minutos não tem muito significado sozinho, mas possibilitou grandes mudanças.)

David Allen, autor de *A Arte de Fazer Acontecer*, um excelente livro sobre produtividade pessoal, reitera a importância de definir objetivos tangíveis. Ele diz que a maioria das pessoas comete um erro fundamental ao fazer suas listas de tarefas: rabiscam uma porção de coisas, “anotar as despesas”, “conversar com a Helen”, “montar a apresentação”, “pneus” e assim por diante. Segundo Allen, essas pessoas sabotam a possibilidade de agir por serem muito confusas. Ele diz que é essencial perguntar a si mesmo: “Qual é a próxima ação?” Aqui temos Allen:

As pessoas em meus seminários costumam ter em suas listas coisas como “Fazer um ajuste no carro”. A próxima ação é “Fazer um ajuste”? Não, a menos que você ande por aí de macacão com uma chave de boca na mão.

“Então, qual é a próxima ação?” [diz Allen]

“Hum, preciso levar o carro para a oficina. Ah, sim, preciso descobrir se a oficina pode recebê-lo. Acho que preciso ligar para a oficina e marcar um horário.” [disse um participante do seminário]

“Você tem o número?”

“Droga, não... Não tenho o telefone da oficina. Fred me indicou essa oficina, e eu não tenho o contato. Sabia que faltava algo na equação.”

É isso que costuma acontecer em diversas coisas para muitas pessoas. Damos uma olhada no projeto e uma parte de nós pensa:

“Não tenho todas as peças aqui e ali.” Sabemos que falta algo, mas não temos certeza do que, então desistimos.

Quando uma tarefa parece grande demais, o Elefante resiste. Não é à toa que o Alcoólicos Anônimos desafia os alcoólatras em recuperação a passar por “um dia de cada vez”. O AA está reduzindo a mudança. Para um alcoólatra, passar uma vida inteira sem outra dose parece impossível. Mas passar 24 horas parece possível.

Al-Anon explica o mantra de “um dia de cada vez” da seguinte maneira: “Na maioria dos casos, não podemos prever todos os acontecimentos possíveis, e não importa o quanto estejamos preparados, acabamos sendo pegos de surpresa. Enquanto isso, já investimos tanto tempo e energia tentando prever os acontecimentos futuros, amenizar futuras dores e prever futuras consequências que acabamos perdendo as oportunidades do presente. E a magnitude da tarefa que definimos para nós mesmos nos esgotou, oprimiu e desamparou.”

9.

Pequenas metas levam a pequenas vitórias, e pequenas vitórias acionam uma espiral positiva de comportamento. A terapeuta conjugal Michele Weiner-Davis escreveu sobre seus clientes Paula e George, que estavam casados há oito anos, mas há dois brigavam constantemente. Weiner-Davis vinha aconselhando o casal por um tempo, e eles haviam feito progresso, mas nada muito significativo. Então veio a conquista — um beijo.

Uma manhã, George beijou Paula. O beijo a surpreendeu, a pegou de surpresa e a deixou feliz. Estar feliz a motivou a fazer uma pequena coisa que não fazia há algum tempo: passou uma garrafa de café. “Nós costumávamos tomar café juntos sempre, mas ultimamente a tradição foi sumindo”, disse ela à terapeuta.

George sentiu o cheiro do café e desceu para tomar uma xícara. Ele e Paula tiveram uma agradável conversa. Ambos disseram que a manhã os fez se sentir mais “relaxados e alegres”. Paula relatou que seus colegas de trabalho perceberam a diferença em seu comportamento naquele dia. Até os filhos de George e Paula parecem ter sido afetados pela aura de bons

sentimentos — eles estavam mais relaxados aquela noite, discutindo menos. O beijo de George ativou uma espiral positiva.

Por que uma coisa tão pequena teve tanta importância? Porque gerou uma esperança de que a mudança era possível.

Esse é um tema que já vimos diversas vezes — grandes mudanças vêm de uma série de pequenas. Tudo bem se as primeiras mudanças forem quase triviais. O desafio é fazer o Elefante se mexer, mesmo que devagar, a princípio. Então, não peça ao casal endividado para pagar a conta do cartão de crédito com altos juros; peça para quitar suas contas de luz. Não peça para os funcionários do governo aderirem a um novo regime de aquisição, peça para dobrarem seus gastos nos cartões de crédito governamentais. Não peça para um casal parar de brigar; peça para o marido dar um simples beijo de bom dia em sua esposa.

O Elefante não tem dificuldade em conquistar esses pequenos marcos e, conforme os conquista, algo mais acontece. A cada passo, o Elefante se sente menos amedrontado e hesitante, pois as coisas estão funcionando. A cada passo, o Elefante começa a *sentir* a mudança. Uma viagem que começou com medo está evoluindo, lentamente, em direção a um sentimento de confiança e orgulho. E, ao mesmo tempo em que a mudança encolhe, o Elefante *crece*.

7

Desenvolva Seu Pessoal

1.

O papagaio de Santa Lúcia existe apenas na ilha caribenha de Santa Lúcia. Ele é lindo, tem a cabeça em tom azul-turquesa vívido e um escudo em vermelho marcante no peito. Em 1977, restavam apenas 100 papagaios de Santa Lúcia na ilha. A população havia sido dizimada pela destruição de seu habitat e pelas pessoas que os aprisionavam como bichos de estimação. O papagaio de Santa Lúcia parecia condenado; nas palavras de um biólogo, a espécie “não podia escapar do esquecimento até os anos 2000”.

Inclua um salvador improvável: o universitário Paul Butler. Em 1977, Butler estava no último ano de estudos na North-East London Polytechnic. Butler era apaixonado por conservação, e havia passado cinco semanas realizando uma expedição de pesquisa em Santa Lúcia, onde estudou o papagaio e apresentou recomendações de preservação da espécie.

Logo antes de se formar — “com o desemprego me encarando de perto”, disse Butler —, recebeu uma carta do diretor do departamento florestal de Santa Lúcia. Para surpresa de Butler, era uma oferta de emprego. Impressionado com as recomendações de Butler, o diretor do departamento florestal perguntou se ele estava interessado em retornar por seis meses como conselheiro de conservação do departamento. O cargo pagava US\$200 por mês, e Butler podia ficar em uma “cabana” do governo. Butler mal podia acreditar em sua sorte. Ele tinha 21 anos, e o governo de uma linda ilha caribenha estava pedindo sua ajuda para salvar uma espécie ameaçada.

As recomendações de Butler ao governo foram simples: (1) Reforçar a punição por captura ou morte do papagaio, de uma mera multa para uma multa enorme mais pena de prisão. (2) Estabelecer, dentro de uma reserva florestal já existente, um “santuário de papagaios”, que protegeria seu

habitat. (3) Arrecadar dinheiro para a operação da reserva através do licenciamento de “excursões à floresta tropical”, que ofereceriam aos turistas a oportunidade de ver a reserva e sua atração principal.

Uma pequena pausa: perceba que essas recomendações — mudar as leis, aplicar novas penas — são exatamente as coisas das quais nos esquivamos neste livro, pois a maioria de nós não possui tais cartas na manga. Mas a verdade é: Butler também não tinha essas cartas. Nem o serviço florestal. Para que as recomendações de Butler fossem colocadas em prática, as leis da ilha tinham que mudar, o que significava, em contrapartida, que o público teria que estar por trás da iniciativa. Então Butler, recém-saído da faculdade, trabalhando no departamento florestal e munido de um orçamento de centenas de dólares, tinha que encontrar um jeito de reunir as pessoas de Santa Lúcia em torno de um papagaio que a maioria delas subestimava (e algumas comiam).

Não havia um caso econômico claro para salvar o papagaio. Ele não era o elemento-chave de um ecossistema, e a dura realidade era que a maioria dos habitantes de Santa Lúcia provavelmente sequer perceberia seu total desaparecimento. Butler sabia que não podia agir de forma analítica para proteger o pássaro. Ele teria que ser emocional.

Em suma, o objetivo de Butler era convencer a população de Santa Lúcia de que *eles eram o tipo de pessoa que cuidava do que era seu*. Em eventos públicos, Butler frisava: “Este papagaio é nosso. Ninguém além de nós o possui. Precisamos valorizar e protegê-lo.” Ele fez tudo o que estava a seu alcance para que o público se familiarizasse com o pássaro. Realizou teatros de fantoches do papagaio de Santa Lúcia, distribuiu camisetas, instigou uma banda local a gravar músicas sobre o pássaro, convenceu os hotéis locais a imprimir adesivos, recrutou voluntários para se vestirem de papagaio e visitarem as escolas e pediu aos líderes religiosos locais que citassem versículos bíblicos relevantes (por exemplo, versos que instruíam os fieis a serem bons administradores daquilo que estava sob sua responsabilidade). Ele falou até com uma empresa de telefonia para imprimir cartões telefônicos do papagaio de Santa Lúcia. Em um cartão, o papagaio apareceu ao lado de uma águia-careca, o que era o mesmo que colocar Selma Hayek ao lado de Dick Cheney. Era óbvio quem tinha o pássaro nacional mais bonito.

Os habitantes de Santa Lúcia começaram a abraçar o papagaio, como se sempre tivesse feito parte de sua identidade nacional. Pesquisas encomendadas por Butler mostraram um aumento drástico no apoio popular ao pássaro. A onda de apoio público possibilitou tornar lei as recomendações que Butler e o departamento florestal, dirigido por Gabriel Charles, haviam proposto.

Com o passar dos anos, a espécie saiu do risco de extinção. Na última contagem, havia entre 600 e 700 papagaios — um aumento espantoso para uma espécie que havia sido descartada. A caça ilegal foi totalmente extinta. “Nenhum habitante de Santa Lúcia foi pego atirando em um papagaio por 15 anos”, disse Butler em 2008.

Em 1988, o governo concedeu cidadania a Butler, e logo mais o premiou com a Medalha de Mérito de Santa Lúcia, uma das maiores honras do país. Ele mostrou à população de Santa Lúcia o que significava ter orgulho de sua identidade e, no processo, ele mesmo se tornou cidadão de Santa Lúcia.

2.

Outras pessoas viram o que Butler realizou. Em meados dos anos 1980, um membro da diretoria da Rare, uma organização de conservação, perguntou se Butler poderia ir a São Vicente fazer o que havia feito em Santa Lúcia. Intrigado, Butler se juntou a Rare, trabalhando em conjunto com a divisão florestal de São Vicente e seu diretor executivo florestal. Dentro de um ano, a ilha aprovou leis para proteger o próprio papagaio nativo.

Butler e os outros líderes da Rare perceberam que tinham resolvido um dos maiores problemas de conservação. É muito difícil proteger as preciosas áreas do mundo sem o apoio de seus residentes, mas a Rare havia provado que os podia inspirar a proteger seu meio ambiente. Então, os conservacionistas da Rare decidiram lançar projetos parecidos, que começaram a chamar de “campanhas de Orgulho”, ao redor do mundo. Até 2009, a Rare havia lançado com êxito 120 campanhas de Orgulho em 50 países diferentes, do Panamá à Indonésia. (Divulgação: Inspirado por esse trabalho, Dan Heath se juntou ao conselho de administradores da Rare em 2009.) As campanhas de Orgulho se dedicavam a animais, compreendendo desde a tartaruga marinha até o peixe Napoleão, um peixe azul-brilhante que habita em recifes de coral.

Já vimos que um modo de motivar a reviravolta é reduzir a mudança, o que faz as pessoas se sentirem “grandes” em relação ao desafio. Mas aqui vemos algo diferente. Paul Butler não reduziu a mudança. Ao invés disso, desenvolveu as pessoas. Fez os cidadãos de Santa Lúcia crescerem com orgulho de seu papagaio — uma espécie que não existe em nenhum outro lugar. Ele os inspirou a se sentirem mais determinados, mais prontos, mais motivados. E, quando você desenvolve as pessoas dessa forma, elas criam a força para agir.

3.

O sucesso da Rare ao motivar as pessoas em 50 países sugere que há algo universal acontecendo aqui. A confirmação disso vem da pesquisa de James March, um professor de ciências políticas da Universidade de Stanford. March diz que, quando as pessoas tomam decisões, tendem a optar por um entre dois modelos básicos de tomada de decisão: o modelo de *consequências* ou o de *identidade*. O modelo de consequências é conhecido pelos estudantes de economia. Presume que, quando temos que tomar uma decisão, ponderamos custos e benefícios de nossas opções e tomamos a decisão que maximiza nossa satisfação. É uma abordagem racional e analítica. É essa abordagem que Paul Butler sabia que daria errado com os habitantes de Santa Lúcia, pois não havia um caso concreto de custo/benefício para o papagaio.

No modelo de identidade para tomada de decisão, basicamente nos fazemos três perguntas quando temos que tomar uma decisão: *Quem sou eu? Qual é o tipo desta situação? O que alguém como eu faria nesta situação?* Observe o que está faltando: qualquer cálculo de custos e benefícios. O modelo de identidade explica o modo como a maioria das pessoas vota, o que contradiz nossa noção de “eleitor com interesses pessoais”. Ele ajuda a elucidar por que um mecânico de Oklahoma votaria contra um Democrata que lhe daria assistência médica, e por que uma milionária do Vale do Silício votaria contra um Republicano que reduziria seus impostos.

Geralmente, quando usamos a palavra *identidade*, estamos falando sobre um tipo de traço imutável — como identidade racial, ética ou regional. Mas esse é um uso relativamente limitado do termo. Nós não nascemos com uma

identidade; *adotamos* identidades ao longo de nossas vidas. Aspiramos a ser bons pais e mães, católicos ou muçulmanos devotos, cidadãos patriotas, e assim por diante.

Ou, pense em uma identidade profissional, como ser um “cientista”. Obviamente, ninguém nasce cientista. É uma identidade que você busca, e que outros, como seus professores e mentores, conscientemente cultivam em você. Conforme você se desenvolve e cresce nessa identidade, ela se torna uma parte crescentemente importante de sua autoimagem e provoca o tipo de tomada de decisão que March descreve. Por exemplo, imagine que, como professor de química, você tivesse uma oportunidade lucrativa de oferecer consultoria em um estudo de toxicidade de uma droga nova para uma grande indústria farmacêutica. Do ponto de vista das consequências, a decisão de aceitar o emprego seria moleza — o trabalho poderia pagar muito mais do que seu salário na universidade. Mas, do ponto de vista da identidade, a decisão de aceitar o trabalho poderia ser menos óbvia. Você pensaria sobre as implicações, quais as pequenas concessões que teria que fazer para agradar ao cliente. Você pensaria: “O que um cientista como eu faria nessa situação?”

Como as identidades são centrais no modo como as pessoas tomam decisões, qualquer esforço de mudança que violar a identidade de alguém estará fadado ao fracasso. (É por isso que é tão confuso quando as pessoas instintivamente buscam “incentivos” para mudar o comportamento dos outros.) Então a questão é: Como você pode tornar sua mudança uma questão de identidade, em vez de uma questão de consequências?

4.

O Lovelace Hospital Systems em Albuquerque, Novo México, estava preocupado com a alta rotatividade de seus enfermeiros. Sua taxa de giro de pessoal não estava acima da média nacional (entre 18% e 30% ao ano), mas isso não era reconfortante. Quando os enfermeiros iam embora, substituí-los custava muito dinheiro, a moral sofria e o cuidado com os pacientes ficava em risco durante o período de transição. Kathleen Davis, enfermeira licenciada e vice-presidente de operações hospitalares, decidiu tentar uma abordagem não convencional para analisar o problema da rotatividade. Ela contratou Susan Wood, uma consultora especializada em investigação

apreciativa, um processo para mudar organizações através do estudo do que está funcionando em vez do que não está (esse é outro exemplo do foco em pontos luminosos, que discutimos no Capítulo 2).

Wood e Davis decidiram não investigar por que tantos enfermeiros estavam partindo. Ao invés disso, começaram a explorar por que outros enfermeiros estavam *ficando*. Em um hospital com 300 enfermeiros, a equipe entrevistou mais de 100. Wood perguntou aos enfermeiros o que tornava seus empregos satisfatórios. Ela lembrou: “Aqueles enfermeiros estavam abatidos e sobrecarregados, mas assim que começávamos a conversar com eles sobre aquilo em que eram bons, o tom mudava.” Davis e Wood descobriram que os enfermeiros que ficavam no hospital eram extremamente fiéis à profissão da enfermagem. Em outras palavras, sua satisfação era uma questão de identidade — a nobreza da profissão de enfermagem dava significado a seu trabalho. Uma vez que os administradores do hospital perceberam isso, souberam que tinham que fazer mais para ajudá-los a cultivar sua identidade. Por exemplo, encontraram meios de reconhecer as pessoas por seus desempenhos extraordinários em enfermagem. Desenvolveram um novo programa de orientação que frisava a inerente natureza admirável do trabalho de enfermagem. Eles criaram programas de mentoria para ajudar os enfermeiros a aprimorar seus conhecimentos e habilidades.

No entanto, o primeiro sinal de que algo havia mudado apareceu na pesquisa anual de satisfação dos funcionários. A pontuação de satisfação da enfermagem subiu significativamente em diversas categorias, especialmente em “comunicação” — todas aquelas entrevistas e conversas sobre identidade tiveram impacto. Mas o impacto foi além da pesquisa: ao longo do ano seguinte, a rotatividade de pessoas diminuiu em 30%. E então o sucesso deu um salto inesperado: nas pesquisas regionais, Davis e Wood começaram a ver melhores classificações na satisfação dos *pacientes* com o Lovelace Hospital.

É importante perceber que essas histórias sobre identidade não são apenas casos especiais, restritos a cientistas, enfermeiros ou cidadãos de Santa Lúcia. A identidade terá seu papel em quase todas as situações de mudança. Inclusive a sua. Quando pensar sobre as pessoas cujo comportamento precisa ser mudado, pergunte-se se elas concordariam com a seguinte afirmação: “Quero ser o tipo de pessoa que faria esta mudança”. Se a

resposta for sim, esse será um ponto enorme a seu favor. Se a resposta for não, então você terá que trabalhar duro para mostrar que elas deveriam procurar ter uma autoimagem diferente. E foi exatamente isso que Paul Butler fez em Santa Lúcia. Ele convenceu os cidadãos da ilha a pensar: “Este é nosso pássaro — se quisermos ser bons cidadãos, devemos protegê-lo”.

Para ver o que isso significa em um contexto corporativo, imagine uma empresa que *inventou* uma identidade, que posteriormente se tornou o motor de seu sucesso. A empresa é a Brasilata — uma empresa brasileira produtora de diversos tipos de latas de aço que fatura US\$170 milhões. Como você deve imaginar, a indústria produtora de latas é relativamente madura — sem muitos crescimentos, sem muito entusiasmo. Mas a Brasilata desafia o estereótipo de fabricante chata e antiquada. Na verdade, tem uma das melhores reputações em inovação, acima de qualquer empresa da América Latina.

Como um fabricante de latas se torna conhecido como inovador? Os fundadores da Brasilata se inspiraram na filosofia de fabricantes de carros como Honda e Toyota, que encorajam seus funcionários de linha de frente a ter domínio sobre seu trabalho. Por exemplo, na Toyota, qualquer empregado que encontrasse um defeito poderia parar a linha de montagem (isso seria inimaginável em Detroit na época). Toyota e Honda também pediam a seus funcionários que dessem ideias para a inovação. Em 1987, os fundadores da Brasilata lançaram um programa de inovação dos funcionários baseado nos pioneiros japoneses.

O mote do programa era criar uma nova identidade. Os funcionários da Brasilata ficaram conhecidos como “inventores” e, quando novos funcionários se juntavam à empresa, tinham que assinar um “contrato de inovação”. Essa não era simplesmente uma linguagem de bem-estar. A alta gerência desafiou os funcionários a ficarem atentos a potenciais inovações — ideias de como criar produtos melhores, melhorar os processos de produção e extrair custos do sistema. Os procedimentos desenvolvidos dentro da fábrica facilitaram o envio de ideias pelos funcionários. O programa teve um sucesso muito além do esperado. Em 2008, os funcionários apresentaram 134.846 ideias — uma média de 145,2 ideias por inventor! Esse número coloca a Brasilata no mesmo patamar dos pioneiros japoneses que inspiraram o programa.

Muitas das sugestões levaram ao desenvolvimento de novos produtos. Por exemplo, no final de 2008, a Brasilata lançou uma nova abordagem para latas de aço destinadas a conter líquidos perigosos ou inflamáveis. Para cumprir os padrões da ONU, tais latas devem ser capazes de resistir a uma queda de 1,2 metros. Tradicionalmente, a maioria dos fabricantes alcançava esse padrão engrossando as camadas de metal, o que consumia mais material bruto e exigia novos processos de produção. E os projetos de reforço não eram infalíveis — as juntas de metal estavam sujeitas a abrir se a lata caísse de quina.

Os inventores da Brasilata sugeriram um novo design, inspirado em para-choques de carros, que se desmontam ao sofrer impactos. Sua nova lata de aço se deformava levemente com o impacto, reduzindo o estresse na junta crítica. O novo design resistia melhor ao impacto, reduzindo a quantidade de aço na lata.

Os inventores conduziram a Brasilata em emergências. Em 2001, uma severa crise energética — a “síndrome do blackout” — forçou o governo brasileiro a racionar energia. As empresas receberam uma cota estrita de eletricidade. Os inventores foram trabalhar sonhando com ideias de economia de energia — centenas delas. Dentro de algumas semanas, o consumo de energia da Brasilata foi reduzido em 35%, ficando abaixo da cota da empresa e permitindo que ela revendesse seu excedente.

Outra ideia inesperada foi sugerida em conjunto por dois funcionários: *Elimine nossos empregos; eles não são mais necessários*. A ideia foi aceita, mas a empresa encontrou um novo posto para eles. A Brasilata possui uma política de não demissão e também distribui 15% de seu lucro líquido a seus colaboradores. Não é surpresa que a Brasilata sempre apareça nas listas de “melhores lugares para se trabalhar” no Brasil.

Vamos recordar algo: Essa identidade de “inventores”, que impulsionou o sucesso do negócio e a satisfação dos funcionários, foi criada. Nenhum dos colaboradores da Brasilata nasceu “inventor”. A identidade foi apresentada a eles, e eles gostaram disso. Parecia um nome que valia a pena carregar. Ser inventor se tornou uma fonte de orgulho e força.

Se cultivar uma identidade parece assustador, tenha coragem. Um estudo clássico em psicologia mostra que você pode começar com pequenos passos. Nos anos 1960, dois psicólogos da Universidade de Stanford, Jonathan Freedman e Scott Fraser, pediram que um pesquisador fosse de porta em porta em um bairro luxuoso de Palo Alto, Califórnia. Quando os moradores atendiam à porta, o pesquisador se apresentava como voluntário da “Cidadãos pela Direção Segura” e perguntava se eles permitiam que uma placa escrito “Dirija com Segurança” fosse instalada em seus jardins. Ele lhes mostrava uma foto da placa no jardim de outra casa, e era bem desagradável — construída de forma tão rústica e enorme que tampava boa parte da fachada. Ele garantia aos moradores que a placa faria apenas “um pequeno buraco no gramado”.

É claro que se esse voluntário batesse a sua porta você teria uma linda resposta. E, de fato, 83% dos proprietários recusaram a “oportunidade”. Mas aqui está a virada: em outro bairro, os pesquisadores usaram uma técnica simples que mais do que quadruplicou o número de sims!

A técnica foi notavelmente sutil: duas semanas antes, os mesmos moradores foram abordados por um voluntário que dizia representar outra organização de direção segura. Foi solicitado que colocassem uma pequena placa escrito “Seja um Motorista Seguro” — menos da metade do tamanho de um cartão-postal — na janela da casa ou do carro. Os voluntários disseram que a intenção da placa era conscientizar os cidadãos da necessidade de dirigirem de forma segura. Esse compromisso pareceu tão trivial que quase todos os moradores aceitaram. Seu pequeno sim pareceu preparar o caminho para o grande sim. Quando os pesquisadores voltaram duas semanas depois e pediram para os moradores instalarem a placa desagradável, 76% aceitaram. Freedman e Fraser chamaram essa estratégia de técnica “pé na porta”. Aceitar a pequena placa de direção segura aumentou drasticamente a possibilidade de os moradores aceitarem a placa enorme de direção segura.

Então, os resultados ficaram ainda mais estranhos. Os voluntários abordaram um terceiro grupo de moradores com um pedido diferente. Ao invés de apresentar a eles uma placa sobre direção segura, eles apresentaram aos proprietários do terceiro grupo uma petição para “Manter a Califórnia bonita”. É difícil se opor a isso, e novamente quase todos aderiram. Então, duas semanas depois, aqueles que assinaram a petição

foram abordados a respeito de colocarem a placa medonha, e metade deles aceitou! Essa aceitação é *três vezes* maior que a daqueles que não assinaram a petição.

Esse resultado confundiu até mesmo Freedman e Fraser. Eles não esperavam que a petição para “Manter a Califórnia bonita” fosse um “pé na porta” para um comprometimento com a direção segura. Os dois domínios eram totalmente não relacionados. Após refletir um pouco, eles especularam que a assinatura da petição poderia ter acionado uma mudança no próprio senso de identidade dos moradores. Freedman e Fraser escreveram: “Uma vez que [o morador] aceita a petição, sua postura pode mudar, ele pode se tornar, na própria visão, o tipo de pessoa que faz esse tipo de coisa, que concorda com pedidos feitos por estranhos, que toma partido em ações em que acredita, que coopera com boas causas”.

De certo modo, assinar a petição tornou-se evidência para os moradores de que eles eram “cidadãos envolvidos”, e essa sutil mudança de identidade levou a uma alteração em seu comportamento. Duas semanas depois, quando foram abordados com a opção de colocar uma placa em seus jardins, eles inconscientemente se perguntaram as três questões de identidade de James March: *Quem sou eu? Que tipo de situação é esta? O que alguém como eu faria nesta situação?* Se você se considera “alguém que se adéqua aos vizinhos”, negará o pedido. Se você se considera “alguém com jardim imaculado”, poderia agredir o pesquisador. Mas se você é um recém-nascido “cidadão engajado”, ficará honrado em ostentar a placa.

6.

Agora, sejamos claros: o estudo Freedman-Fraser é um tanto sujo. Tentaremos separar a parte suja da parte científica.

A parte suja é a enganação. Os proprietários estão sendo manipulados a fazer algo idiota. Nenhum outro exemplo de construção de identidade que apresentamos se baseia nesse tipo manipulação. É enganoso persuadir as pessoas a se reunirem em prol de um pássaro nacional? Cultivar orgulho profissional em enfermeiros? Encorajar colaboradores a agirem como inventores? Claro que não. Ninguém na Brasilata se incomodaria de ouvir o CEO dizer: “Estamos tentando fazer você pensar e agir mais como um

‘inventor’, pois isso tornará nossa empresa mais competitiva e inovadora”. O estudo da placa no jardim é diferente: os moradores certamente ficariam ofendidos se Freedman e Fraser fossem francos e dissessem: “Estamos pedindo para você assinar esta petição para que, daqui a duas semanas, possamos lhe convencer a colocar um outdoor enorme no seu jardim”.

Deixando de lado o fator enganação, a ciência do estudo do outdoor mostra algo notável. Ela nos mostra que as pessoas são receptivas ao desenvolvimento de novas identidades, e que essas identidades “crescem” a partir de pequenos começos. Uma vez que você começa a se ver como um “cidadão engajado”, começa a querer continuar agindo como um. Essa é uma notícia incrivelmente boa para alguém que lidera um esforço de mudança. Isso significa, por exemplo, que se você consegue mostrar para as pessoas por que vale a pena se importar com o meio ambiente, não demorará anos até que se vejam como “ambientalistas”. Demorou apenas alguns dias para que os moradores se vissem como “cidadãos engajados”.

7.

Porém, existe um problema. Uma nova identidade pode se instalar rapidamente, mas mantê-la é incrivelmente difícil. Por exemplo, é possível que tenha demorado um tempo até que os empregados da Brasilata começassem a ser bons em invenções. A princípio eles provavelmente se esforçaram para criar *qualquer* sugestão para a empresa, e podem ter se sentido como impostores ao se dizerem “inventores”.

Podemos nos solidarizar. Em diferentes momentos de nossas vidas, nós dois (Chip e Dan) fomos incentivados por nossas companheiras a fazer aulas de salsa. Essa não foi nossa primeira opção de atividade de fim de semana, mas concordamos em tentar. A fantasia foi um atrativo — conseguíamos nos imaginar com nossos pares, cheios de paixão e apelo artísticos, atraindo olhares invejosos dos passantes. Sem dúvidas: essa “identidade de dançarino” tinha apelo.

Não demorou muito para percebermos o quanto nossas fantasias estavam profundamente enganadas. Muito rapidamente, descobrimos que a salsa é um estilo de dança sádico, criado com o propósito de fazer homens de meia-idade se sentirem ridículos. A salsa demanda uma série de movimentos sensuais de quadril, que achamos estruturalmente

impraticáveis. Conseguimos fazer essa linda dança com mesma sensualidade de Al Gore fazendo um lap dance.

Não continuamos nossas aulas de salsa.

Veja só: quando você luta para fazer sua reviravolta, especialmente uma que envolva uma nova identidade, você e seu público terão Momentos de Salsa. (Não se preocupe, não vamos adotar isso como frase de efeito.) Qualquer empreitada nova, mesmo uma que acabe sendo bem-sucedida, envolverá fracassos. Você não pode aprender a dançar salsa sem falhar. Você não pode aprender a ser inventor, ou enfermeiro, ou cientista, sem falhar. E também não pode aprender a transformar a maneira como os produtos são desenvolvidos em sua empresa, ou mudar pensamentos sobre pobreza urbana, ou restaurar comunicações amáveis com seu cônjuge, sem falhar. E o Elefante detesta muito falhar.

Isso apresenta uma dificuldade para você quando tenta mudar ou liderar uma mudança. Você sabe que você ou seu público irão falhar, e sabe que a falha irá desencadear o instinto de “fuga”, da mesma forma que nós dois fugimos de nossas aulas de salsa. Como você mantém o Elefante motivado quando ele enfrenta uma estrada longa e traiçoeira?

A resposta pode parecer estranha: você precisa criar uma *expectativa* de falha — não a falha da missão em si, mas no trajeto. Essa noção nos leva a uma área de pesquisa fascinante, que costuma mudar o modo como vemos o mundo.

8.

Leia as quatro frases a seguir, e anote se você concorda ou discorda de cada uma delas:

1. Você é um tipo de pessoa, e não há muito a ser feito para mudar isso.
2. Não importa que tipo de pessoa você seja, você sempre pode mudar consideravelmente.
3. Você pode agir de forma diferente, mas as partes importantes de quem você é não podem mudar muito.

4. Você pode mudar características básicas acerca do tipo de pessoa que você é.

Se você concordou com os itens 1 e 3, é alguém que possui uma “mentalidade fixada”. E se concordou com os itens 2 e 4, tende a ter uma “mentalidade de crescimento”. (Se concordou tanto com 1 quanto com 2, está confuso.) E, como veremos, sua mentalidade ajuda a determinar com que facilidade você lidará com a falha, e quão persistente será em buscar a mudança. Pode até determinar quanto sucesso terá em sua carreira.

As pessoas que têm uma mentalidade fixada acreditam que suas habilidades são simplesmente estáticas. Talvez você creia ser um ótimo orador, um gestor mediano e um excelente organizador. Com uma mentalidade fixada, você crê que pode ser um pouco melhor ou pior nessas habilidades, mas suas habilidades refletem basicamente quem você é. Seu comportamento, então, é uma boa representação de suas habilidades naturais, da mesma forma que o primeiro gole de degustação de vinho é uma boa representação da garrafa que você comprou.

Se você é alguém com uma mentalidade fixada, tende a evitar desafios, pois, se falhar, terá medo que outros vejam sua falha como uma indicação de sua habilidade real e que o entendam como um perdedor (da mesma forma que um primeiro gole de vinho ruim o leva a rejeitar a garrafa). Você se sente ameaçado por um feedback negativo, pois parece que os críticos se dizem melhores que você, posicionando-se em um nível de habilidade natural superior ao seu. Você tenta não ser visto se esforçando muito. (Pessoas muito boas não precisam se esforçar tanto, certo?) Pense no jogador de tênis John McEnroe como uma jovem estrela — ele tinha talento natural, mas não se interessava muito em praticar rigorosamente ou se aperfeiçoar.

Em contrapartida, as pessoas que têm mentalidade de crescimento acreditam que as habilidades são como músculos — podem ser moldadas com a prática. Ou seja, com um esforço concentrado, você pode se tornar melhor em escrever, gerenciar ou ouvir seu cônjuge. Com uma mentalidade de crescimento, você tende a aceitar mais desafios apesar do risco de fracassar. (Afinal, quando tenta levantar mais peso na academia e falha, você não se preocupa se todos vão o chamar de “fracote”.) Você busca projetos de “desenvolvimento” no trabalho. E está mais inclinado a aceitar

críticas, pois, no fim das contas, elas o ajudam a melhorar. Você pode não ser tão bom quanto os outros agora, mas pensa em longo prazo, de um jeito meio tartaruga versus lebre. Pense em Tiger Woods, que ganhou oito grandes campeonatos mais rápido do que qualquer outra pessoa na história, e *então decidiu que sua tacada precisava ser renovada*. Fixada versus crescimento: qual é a sua? Esse não é um daqueles Testes de Personalidade da Cláudia em que não existem respostas erradas (“Você é um Labrador ou um Poodle?”). Carol Dweck, professora de psicologia da Universidade de Stanford, dedicou sua carreira ao estudo dessas duas mentalidades — ela é a fonte dos termos.

E os resultados de sua pesquisa são claros: se você deseja atingir todo seu potencial, precisa de uma mentalidade de crescimento.

Dweck estudou como essas duas mentalidades influenciam no desempenho de atletas olímpicos, músicos virtuosos e empreendedores comuns. Em seu indispensável livro *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*, defende um caso sólido de que uma mentalidade de crescimento o tornará mais bem-sucedido em quase qualquer situação. Isso porque as pessoas com mentalidade de crescimento — aquelas que se desenvolvem, assumem riscos, aceitam feedbacks e adotam uma visão em longo prazo — só podem progredir em suas vidas e carreiras.

Uma vez que você reconhece esses conceitos, começa a perceber a mentalidade fixada em todos os lugares. Observe como elogiamos nossos filhos: “Você é tão esperto!”, “Você é tão boa no basquete!” Isso é combustível para a mentalidade fixada. Uma mentalidade de crescimento elogia o *esforço* ao invés da habilidade natural: “Estou orgulhoso do seu esforço neste projeto!”, “Percebi que você ouviu os comentários do seu treinador — seus cotovelos estavam bem abaixados nos arremessos de hoje”. Nossa experiência com a salsa foi um exemplo clássico de fracasso de mentalidade fixada. Após tentar um movimento estranho por um tempo, concluímos, definitivamente, que éramos Péssimos Dançarinos de Salsa e havíamos nascido assim. E desistimos por nos sentirmos desconfortáveis em permitir que outras pessoas vissem essa falta de habilidade natural. Alguém com mentalidade de crescimento jamais teria chegado a essa conclusão. Na verdade, jamais teria esperado ser bom em salsa logo de cara. A mentalidade faria toda a diferença.

O que, é claro, gera uma pergunta óbvia: As pessoas com mentalidade fixada conseguem aprender a adotar uma mentalidade de crescimento?

9.

Em 2007, Dweck e duas colegas, Kali Trzesniewski, de Stanford, e Lisa Blackwell, de Columbia, decidiram realizar um experimento com alunos do primeiro ano do ensino médio: Se elas treinassem os alunos na mentalidade de crescimento, eles se tornariam melhores em matemática?

O primeiro ano do ensino médio é, como sabemos, um período de transição difícil para as crianças. A maioria das pessoas tem lembranças muito confusas desse período, e 40% delas classifica a adolescência como a *pior* fase de suas vidas. (Provavelmente os outros 60% não tiveram acne.) Logo que a puberdade começa a chegar, os estudantes mudam para novas escolas, com tarefas mais difíceis e uma nova leva de professores que não oferece a mesma atenção individual à qual estavam acostumados no ensino fundamental. O primeiro ano do ensino médio é um momento decisivo para crianças com mentalidade fixada: Dweck descobriu que, no ensino fundamental, os alunos com mentalidade fixada se dão tão bem quanto estudantes com mentalidade de crescimento, mas, no primeiro ano do ensino médio, sofrem uma queda imediata nas notas e continuam caindo pelos anos seguintes. Os alunos no estudo de Dweck geralmente davam explicações de mentalidade fixada para seu declínio: “Sou o mais burro”, “Sou péssimo em matemática”. Observe como eles falam de suas habilidades como traços permanentes, como se estivessem dizendo: “Meus olhos são castanhos.” (Outros alunos tendiam a colocar a culpa em outras coisas, usando frases como “Não fui bem porque a professora é drogada” ou “Meu professor de matemática é um gordo filho da mãe”.)

Dweck e suas colegas organizaram um estudo para alunos de matemática do sétimo ano em uma escola em que 79% dos alunos se enquadravam no programa federal de almoço gratuito — exatamente o tipo de ambiente socioeconômico em que os estudantes estão em risco de iniciar um padrão de fracasso acadêmico. O grupo de controle aprendeu habilidades de estudo genéricas, e o grupo experimental aprendeu a mentalidade de crescimento.

Os alunos da mentalidade de crescimento aprenderam que o cérebro é como um músculo, que pode ser desenvolvido com exercícios — que, com

trabalho, eles poderiam ser mais inteligentes. Afinal, disse Dweck a eles: “Ninguém ri de bebês e diz o quanto eles são burros por não saberem falar”.

Os mentores de sala de aula pediram para os alunos pensarem em habilidades que já haviam aprendido — Lembra-se da primeira vez que você subiu em um skate ou jogou *Guitar Hero*? — e lembrarem de como a prática havia sido o segredo para dominar tais habilidades. Os alunos foram lembrados que “Tudo é difícil antes de ser fácil”, e que eles não deveriam nunca desistir por não dominar algo imediatamente. No total, os estudantes no grupo de mentalidade de crescimento receberam duas horas do treinamento “cérebro é como um músculo” ao longo de oito semanas. E os resultados? Surpreendentes.

Os estudantes no grupo de controle, que aprenderam habilidades de estudo genéricas, começaram seu sétimo ano com notas em matemática no nível 7 em média. Ao longo do ano, suas notas caíram para 6,5 e depois para 6. O treinamento “cérebro é como um músculo”, no entanto, parou essa queda e a reverteu. Os alunos que o receberam superaram seus colegas significativamente.

Alguns estudantes tiveram transformações drásticas. Em *Mindset*, Dweck relatou: “Um dia, estávamos apresentando a mentalidade de crescimento para um novo grupo de estudantes. De repente, Jimmy — o menino mais hardcore, desligado e desinteressado do grupo — levantou os olhos, cheios de lágrimas, e disse: ‘Quer dizer que eu não tenho que ser burro?’ Daquele dia em diante, ele agiu. Começou a ficar acordado até tarde fazendo a lição de casa, com a qual ele nunca se importava. Começou a entregar as tarefas rápido para receber o retorno e revisá-las. Estas crianças agora acreditam que o esforço não é só algo que as torna vulnerável, mas que as torna mais inteligentes.”

Os professores, alheios às condições experimentais a que seus alunos foram expostos, foram solicitados a identificar os alunos que achavam que haviam tido uma mudança positiva durante o último trimestre. Setenta e seis por cento dos alunos que identificaram estavam no grupo de treinamento “cérebro é como um músculo”.

Esses resultados foram extremamente desproporcionais à intervenção em si. Afinal, matemática é um tópico cumulativo, e os alunos desse experimento já tinham estudado um mês do trimestre. Duas horas de instrução, na tempestade de hormônios, popularidade e YouTube da

adolescência, deveriam ter tido o efeito transformador de uma palestra sobre a Pirâmide Alimentar logo depois das aulas. Porém duas horas de treinamento sobre como pensar sobre inteligência tornou os alunos comprovadamente melhores em matemática. Dweck provou que a mentalidade de crescimento pode ser ensinada e pode mudar vidas.

10.

No mundo dos negócios, rejeitamos implicitamente a mentalidade de crescimento. Os executivos pensam em termos de dois estágios: você planeja, e então executa. Não existe um “estágio de aprendizado” ou “estágio de prática” no meio. Da perspectiva dos negócios, a prática parece má execução. O foco é nos resultados: *Não importa como você vai fazer, apenas faça!*

No entanto, para criar e sustentar a mudança, você deve agir mais como um treinador e menos como alguém que apenas conta os pontos. Você tem que adotar uma mentalidade de crescimento e a instigar em sua equipe. Por que isso é tão importante? Porque, conforme a professora da Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter, observa ao estudar grandes organizações: “Tudo pode se parecer com um fracasso no meio”. Um sentimento parecido é expressado pela terapeuta conjugal Michele Weiner-Davis, que diz que “mudança de verdade, do tipo que dura, costuma ser feita com três passos para a frente e dois para trás”.

Se o fracasso for uma parte necessária da mudança, então o modo como as pessoas o entendem é importante. Os líderes da IDEO, a maior empresa de design de produtos do mundo, que desenhou produtos e experiências desde o primeiro mouse da Apple até um novo procedimento de doação de sangue da Cruz Vermelha, entendem a necessidade de preparar seus colaboradores — e, mais importante, seus clientes — para o fracasso. Tim Brown, o CEO da IDEO, diz que todo processo de design passa por “períodos nebulosos”. Um dos designers da IDEO chegou a esboçar um “gráfico de humor do projeto”, que prevê como as pessoas se sentirão em suas diferentes fases. É uma curva em formato de U, com um pico de emoção positiva, rotulada como “esperança” no começo e um segundo pico de emoção positiva, rotulada como “confiança”, no final. Entre os dois picos há um vale de emoção negativa rotulado como “insight”.

Brown diz que o design “raramente é um salto de um pico ao outro”. Quando uma equipe embarca em um novo projeto, seus membros estão repletos de esperança e otimismo. Conforme começam a coletar os dados e observar pessoas reais lutando com produtos existentes, descobrem que novas ideias aparecem sem esforço. Então vem a difícil tarefa de integrar todas essas novas ideias em um design novo que seja coerente. Nesse estágio de “insight”, é fácil ficar deprimido, pois o insight nem sempre vem imediatamente.

O projeto costuma parecer um fracasso no meio. Mas, se a equipe persistir através desse vale de angústia e dúvida, em algum momento irá emergir com um senso crescente de dinamismo. Os membros da equipe começam a testar seus novos designs, e percebem as melhorias que fizeram, e continuam mexendo no design para deixá-lo melhor. Até que percebem, *resolvemos este problema*. É aí que a equipe chega ao pico de confiança.

Perceba o que os líderes de equipe da IDEO fazem com a visualização de picos e vale: criam a expectativa da falha. Dizem aos membros da equipe para não confiar naquela onda de bons sentimentos no início do projeto, pois o que vem depois é sofrimento, esforço e frustração. Ainda assim, estranhamente, quando dão esse aviso, ele é recebido como *otimista*.

Esse é o paradoxo da mentalidade de crescimento. Apesar de parecer chamar atenção para a falha, e de fato nos encorajar a *procurar pelo fracasso*, é incansavelmente otimista. *Nós vamos lutar, vamos falhar, seremos derrubados — mas, ao longo de tudo, ficaremos melhores e seremos bem-sucedidos no final*.

A mentalidade de crescimento, então, é um amortecedor contra o derrotismo. Ela reenquadra a falha como uma parte natural do processo de mudança. E isso é crucial, pois as pessoas vão perseverar apenas se enxergarem a queda como *aprendizado* em vez de *fracasso*.

Essa lição foi aprendida do jeito difícil por diversos hospitais que tentavam adotar um novo tipo de cirurgia cardíaca chamada “cirurgia cardíaca minimamente invasiva” (CCMI). Amy Edmondson, professora da Harvard Business School, estudou o modo como 16 hospitais implementaram a CCMI.

A cirurgia tradicional de peito aberto é muito invasiva: o externo do paciente é aberto, seu sangue é circulado através de um bypass coronário e o coração é parado. A CCMI é muito menos invasiva, pois permite que o

coração seja reparado sem que o peito seja aberto. Os cirurgiões acessam o coração através de uma pequena incisão de 8cm entre duas costelas. Enquanto isso, um pequeno cateter com um balão murcho é passado pela virilha, guiado para dentro da aorta e então inflado, bloqueando o fluxo de sangue interno. O cirurgião continua operando através do pequeno espaço entre as costelas.

Esse pequeno espaço cirúrgico muda tudo na cirurgia. Na cirurgia de peito aberto, o cirurgião bloqueia a aorta com grampos externos, da mesma forma que colocamos prendedores em preciosos sacos de Doritos. Não é necessário aporte da equipe cirúrgica. Com a CCMI, o balão deve agir como um grampo interno, inflando para bloquear o fluxo de sangue. O cirurgião não consegue o ver ou sentir, mas deve inflá-lo no local exato e na pressão exata. Para isso, o cirurgião deve confiar plenamente no anestesista para monitorar o caminho do balão conforme este se move até o coração. Uma vez que o balão esteja no lugar e inflado, o trabalho ainda não está completo. A posição do balão tem que ser monitorada continuamente para garantir que o sangue não esteja fluindo ao redor dele. Conforme disse uma enfermeira: “Quando li o manual de treinamento, mal pude acreditar. Era *muito* diferente dos casos padrão.”

O procedimento exige manobras precárias, em uma situação de vida ou morte, por uma equipe basicamente às cegas. Quase como pousar um jato em um porta-aviões à noite. (Não que saibamos como é passar por qualquer uma dessas situações. Apenas imaginamos ambas como sendo consideravelmente mais perigosas do que escrever um livro de não ficção.) Mas existe uma grande recompensa por essas manobras precárias: um sofrimento muito menor por parte do paciente. Pacientes cardíacos de CCMI têm alta do hospital para a casa em quatro dias em vez de oito, e se recuperam totalmente em três semanas em vez de dois meses.

A promessa da CCMI, então, é oferecer grandes benefícios aos pacientes das equipes que a adotam, mas apenas se as equipes cirúrgicas estiverem dispostas a encarar o período inicial de aprendizado. Muitas tecnologias novas exigem essa troca: pense nos arquitetos que pararam de desenhar à mão e começaram a usar programas de desenho computadorizados ou distribuidores que aprenderam a usar PDAs em campo para rastrear seus carregamentos e entregas. Dor agora para uma recompensa depois.

Edmondson estudou 16 hospitais conforme adotavam a nova tecnologia CCMI. Ela descobriu que alguns tiveram sucesso ao aprender e adotar a nova técnica, mas diversos falharam e retornaram à cirurgia de peito aberto. O que ela aprendeu com as equipes bem-sucedidas e malsucedidas é um testemunho poderoso do poder da mentalidade de crescimento.

11.

As equipes mais eficazes costumavam adotar o que Edmondson chamou de “quadro de aprendizado”. Os membros dessas equipes viam a CCMI como algo que seria inicialmente difícil, mas que ficaria mais fácil com o tempo se fossem receptivos para mudar o modo como se comportavam e comunicavam.

No Mountain Medical Center, o Dr. M adotou um esquema de aprendizado. Ele costumava usar uma câmera na cabeça, o que permitia à equipe ver o que estava acontecendo, e encorajava-os a fazer perguntas sobre o que estava fazendo e por quê. Ele também garantiu que sua equipe praticasse diligentemente: agendou deliberadamente os seis primeiros casos de CCMI para a mesma semana, de modo que os membros da equipe pudessem praticar repetitivamente, sem a chance de esquecer o que estavam aprendendo nos intervalos entre os casos. Ele também se certificou de que a mesma equipe estivesse junta nos primeiros 15 casos. Após isso, adicionou mais membros, um de cada vez, para que cada pessoa pudesse aprender sem introduzir muito risco ao procedimento. O Mountain Medical Center teve muito sucesso ao usar a CCMI, e esse sucesso pode ser atribuído à mentalidade de crescimento. O Dr. M deu atenção à prática, agiu como um treinador, e definiu as rotinas de modo a permitir chances máximas de aprendizado e melhoria.

Outros hospitais abandonaram sua adoção da CCMI. No Hospital Decorum, o cirurgião cardíaco chefe, Dr. D, estava motivado a adotar a CCMI por razões competitivas. “Gostaríamos de que todos soubessem que podemos fazer isso. É uma questão de marketing. Os pacientes querem saber que conseguimos.” Os membros de sua equipe falaram sobre a adoção do procedimento para “acompanhar os joneses” (os outros grandes hospitais da área). A CCMI era, então, vista quase como um cobiçado brinquedo

novo a ser adquirido — especialmente porque todas as crianças legais já tinham um.

Dr. D acabou implementando o procedimento de forma única: continuou abrindo o externo de seus pacientes, porém com uma incisão menor. Uma de suas enfermeiras observou: “O Dr. D é uma criatura de hábitos”. E hábitos antigos são difíceis de superar. O uso do novo procedimento foi minguando aos poucos, e acabou sendo abandonado.

Em todos os hospitais que estudou, Edmondson descobriu que as equipes que falharam cometeram o erro de tentar “fazer certo na primeira tentativa” e foram motivadas pela chance de “ter um bom desempenho, brilhar ou executar com perfeição”. Mas é claro que ninguém “brilha” nas primeiras tentativas — essa mentalidade prepara as equipes para o fracasso. Em contrapartida, as equipes bem-sucedidas focaram o aprendizado. Elas não presumiram que o domínio viria rapidamente e previram que enfrentariam desafios. No final, foram aqueles com maior probabilidade de conseguir acertar.

Falhar costuma ser o melhor jeito de aprender e, por causa disso, a falha precoce é um tipo de investimento necessário. Uma famosa história sobre a IBM deixa isso bem claro. Nos anos 1960, um executivo da IBM tomou uma decisão que acabou fazendo a companhia perder US\$10 milhões (cerca de US\$70 milhões em 2009). O CEO da IBM, Tom Watson, convocou o executivo responsável a seu escritório na sede corporativa. O jornalista Paul B. Carroll descreveu o que aconteceu depois:

Enquanto o executivo se encolhia, Watson perguntou: “Você sabe por que o chamei aqui?”

O homem respondeu: “Imagino que eu esteja aqui para você me demitir.”

Watson pareceu surpreso.

“Demitir você?”, perguntou ele. “Claro que não. Eu só gastei US\$10 milhões educando você.”

12.

Em 1995, Molly Howard, antiga professora de educação especial em Louisville, Georgia, observou enquanto o novo prédio da escola Jefferson County High School era construído.

“Todos os dias eu passava de carro pelo prédio e pensava: ‘Quem vai dirigir esta escola?’ E algo me dizia: ‘Por que *você* não se candidata?’”, disse Howard.

Ela se candidatou e conseguiu o emprego, mas com a promoção veio um desafio muito grande. Oitenta por cento dos alunos da escola viviam na pobreza. Apenas 15% dos alunos da escola de ensino médio anterior haviam continuado para o ensino superior. “As crianças das quais se esperava sucesso, de fato, eram bem-sucedidas”, disse Howard. “Mas e os outros 85%?”

Muitos professores tiveram uma atitude quase derrotista. “Havia uma crença de que algumas crianças *conseguem* e outras *não*. De que estamos aqui para os que conseguem, e que temos que aceitar que vamos perder alguns. Eu sabia que teria que desafiar esta crença”, disse Howard.

Howard agiu rapidamente. Primeiro, tinha que vender uma nova identidade. Ela acreditava que todos os alunos podiam buscar uma vaga na faculdade, então aboliu o sistema duplo da escola, que separava os alunos “pré-universitários” dos “vocacionais”. Em sua escola, todos teriam a identidade de alunos pré-universitários.

Ela reforçou programas de avaliação e tutoria. Designou alunos a professores que seriam seus “conselheiros no campus” ao longo dos quatro anos. Porém, talvez, sua mudança mais marcante tenha sido o sistema de notas. Nesse novo sistema, as únicas notas concedidas na Jefferson County High School eram A, B, C e AN.

Ainda Não.

Na visão de Howard, os alunos da Jefferson haviam aceitado uma “cultura do fracasso”. Em um modo de mentalidade fixada, agiam como se fossem totalmente fracassados. Os alunos sequer faziam suas lições de casa, ou, quando as faziam, entregavam tarefas de péssima qualidade. Tirar D ou F era uma fuga fácil. Eles podiam tirar uma nota ruim, mas pelo menos já tinham acabado.

No novo sistema, os alunos não podiam parar até atingir uma nota. “Definimos para as crianças o que eram A, B e C”, disse Howard. “Se

entregam um trabalho muito fraco, o professor diz: ‘Ainda Não...’ Isto lhes dá a mentalidade: *Meu professor pensa que posso fazer melhor*. Isto muda suas expectativas.”

A escola renasceu. Os alunos e professores se tornaram mais envolvidos, a taxa de graduação da escola subiu drasticamente, e as notas de provas dos alunos subiram tanto que os cursos de recuperação foram eliminados. Em 2008, a National Association of Secondary School Principals [Associação Nacional de Diretores de Escolas Secundárias] declarou Howard como a Diretora Norte-americana do Ano, entre 48 mil candidatos.

Howard transformou seus alunos. Ela cultivou uma nova identidade neles. *Vocês todos são alunos pré-universitários*. Então, mudou a Jefferson de uma escola de mentalidade fixada para uma de mentalidade de crescimento. Ela acreditou que todos os alunos eram capazes de fazer um trabalho aceitável, que nenhum aluno estava fadado ao fracasso. Não existe mais “nunca” na Jefferson, apenas “Ainda Não”.

13.

Em tempos de mudança, precisamos lembrar a nós mesmos e aos outros, uma vez após outra, de algumas verdades básicas: nossos cérebros e habilidades são como músculos. Podem ser fortalecidos com a prática. Não nascemos skatistas, cientistas ou enfermeiros; temos que aprender a andar de skate, fazer ciência e cuidar de pessoas doentes. E nossa inspiração para mudar a nós mesmos vem do nosso desejo de viver à altura dessas identidades.

Na história de Molly Howard, vemos que coisas maravilhosas acontecem quando combinamos a vontade de ter uma nova identidade com a persistência da mentalidade de crescimento. É assim que você desenvolve suas pessoas.

Ao longo dos últimos capítulos, vimos que o desafio central da mudança é manter o Elefante seguindo em frente. Enquanto o Condutor precisa de direção, o Elefante precisa de motivação. E vimos que a motivação vem das emoções — o conhecimento não é suficiente para motivar a mudança. Mas a motivação também vem da confiança. O Elefante tem que acreditar que é *capaz* de conquistar a mudança; e existem duas rotas para gerar confiança nas pessoas para que se sintam “grandes” em relação a seu desafio. Você

pode reduzir a mudança ou desenvolver seu pessoal (ou, preferivelmente, ambos).

No entanto, nossa imagem de mudança ainda está incompleta, pois está claro que, em algumas situações, até mesmo um Elefante resistente e um Condutor confuso conseguirão mudar seu comportamento. Por exemplo, considere o fato de que mesmo um motorista perdido e nervoso, que está muito atrasado para um compromisso, parará obedientemente no sinal vermelho.

É por isso que, para fazer com que as mudanças sejam permanentes, temos que pensar em construir o Caminho.

CONSTRUA O CAMINHO

8

Ajuste o Ambiente

1.

Quando alguém corta você no trânsito, você provavelmente pensa, instintivamente: *Que trouxa*. (Talvez sua voz interna seja mais vulgar.) O que você provavelmente não pensa é: *Nossa, o que será que tem de errado para ele estar com tanta pressa?*

Não é difícil enxergar por que não pensamos assim — parece um pouco ingênuo, como se estivéssemos dando uma desculpa para uma pessoa má. Mas pense em seu próprio comportamento. Pense em um momento em que você dirigiu tão loucamente que os outros motoristas se sentiriam no direito de xingá-lo. Sua direção maluca naquele dia era uma manifestação de seu caráter real (ou seja, você é um idiota completo)? Ou foi um ímpeto causado por sua situação momentânea?

Na primeira história do Capítulo 1 — sobre os cinéfilos que comiam mais pipoca quando recebiam baldes maiores — vimos como é fácil tirar conclusões precipitadas a respeito das pessoas. Se não soubéssemos sobre o efeito do tamanho do balde, teria sido fácil concluir que as pessoas com os baldes grandes eram Gluttonas Viciadas em Pipoca. Mas, é claro, que a parte surpreendente do estudo é que, quando você dá às pessoas um balde gigante, elas *se tornam* Gluttonas Viciadas em Pipoca. E, quando alguém ao volante de um carro está 20 minutos atrasado para um compromisso importante, essa pessoa *se torna* um péssimo motorista. O que parece um problema pessoal costuma ser um problema situacional.

O mesmo fenômeno ocorre no mundo corporativo. W. Edwards Deming, o principal incentivador do movimento de Gestão da Qualidade Total, que revolucionou processos fabris, contou uma história sobre uma empresa que usava diversos produtos inflamáveis em seu processo produtivo. Como era de se esperar, suas fábricas frequentemente sofriam com incêndios. Mas o

presidente da empresa não acreditava ter um problema situacional; pensava que tinha um problema pessoal. Ele enviou uma carta para cada um dos 10.500 funcionários da empresa, *implorando a eles que causassem menos incêndios*. Hum. (O que parece um problema de piromania costuma ser um problema de químicos inflamáveis.)

Somos frequentemente cegados pelo poder das situações. Em um famoso artigo, o psicólogo de Stanford, Lee Ross analisou dezenas de estudos em psicologia e observou que as pessoas têm uma tendência sistemática a ignorar as forças situacionais que formam o comportamento das outras pessoas. Ele chamou essa tendência enraizada de “Erro Fundamental de Atribuição”. O erro consiste em nossa inclinação a atribuir o comportamento das pessoas ao *modo como são* em vez *da situação em que estão*.

O Erro Fundamental de Atribuição complica os relacionamentos humanos. A terapeuta conjugal Michele Weiner-Davis disse: “A maioria das pessoas atribui seus problemas conjugais a características profundamente incutidas em seu cônjuge”. Uma esposa pode dizer: “Meu marido é uma pessoa teimosa”. Mas Weiner-Davis pode responder: “Você tem que admitir que seu marido não é teimoso *sempre*. Ele não resiste quando seus colegas de trabalho sugerem uma nova abordagem comercial no trabalho. E ele não reclama quando você propõe um novo jeito de lidar com o orçamento doméstico. A teimosia aparece principalmente quando você sugere uma nova abordagem para as crianças em casa — e, quando você faz isso, ele quase sempre é teimoso. É a situação, não uma teimosia imutável embutida em seu caráter, que produz o comportamento.” (Isso não é desculpa para sua teimosia, é claro, mas deve dar esperança de uma solução, já que as situações costumam ser mais fáceis de ajustar do que o caráter central das pessoas.) O Erro Fundamental de Atribuição é a razão pela qual gostamos de programas de TV como *O Encantador de Cães* ou *Supernanny*, nos quais cães e crianças aparentemente irremediáveis são domados por pessoas de fora que chegam com um novo sistema de disciplina. No início dos episódios, somos apresentados a um cachorro que morde tudo o que vê, ou a uma criança que não obedece às ordens mais simples, e nós simplesmente não conseguimos evitar tirar conclusões precipitadas sobre suas personalidades: esse cachorro é terrível. Esse

menino é um terror. E, quando eles são renovados, ao longo de uma breve intervenção, ficamos surpresos.

Se pudéssemos livrar a nós mesmos do Erro Fundamental de Atribuição, esses programas seriam absurdamente óbvios. (Seria como assistir a um programa cuja premissa fosse pegar líquidos escaldantes — perigosos e escorregadios — e colocá-los no freezer por bastante tempo, para que renunciassem a seus antigos egos e *virassem gelo!*)

Agora você enxerga por que o terceiro elemento de nosso esquema, o Caminho, é tão importante. Se você quer que as pessoas mudem, pode oferecer uma direção clara (Condutor) ou aumentar sua motivação (Elefante). Ou, então, pode simplesmente facilitar a jornada. Criar uma ladeira íngreme e dar um empurrão. Retirar um pouco de fricção dos trilhos. Espalhar muitos sinais dizendo que estão chegando perto.

Em resumo, você pode construir o Caminho.

2.

Para ver como um Caminho mais suave muda o comportamento, considere algumas pesquisas que estudaram o porquê estudantes universitários doavam (ou não) comida para uma arrecadação de comida enlatada para a caridade. Os pesquisadores sabiam que alguns estudantes seriam mais caridosos e generosos do que outros e estariam mais inclinados a doar comida. Os pesquisadores se perguntaram: *Podemos mudar a situação de modo que os babacas também doem?*

Primeiro, para distinguir os “santos” dos “babacas”, eles fizeram uma pesquisa com todos os estudantes em um dormitório específico, perguntando a eles quais de seus vizinhos de quarto (entre cerca de 100) eram *mais propensos* e *menos propensos* a fazer uma doação. Depois de apurar esses resultados, eles tiveram uma boa ideia de quais alunos eram do tipo caridoso ou não caridoso.

Então, eles mudaram o Caminho. Alguns alunos receberam uma carta simples anunciando o lançamento de uma arrecadação de comida na semana seguinte e pedindo que levassem comida enlatada para uma cabine no Tressider Plaza (um local bem conhecido no campus). Outros estudantes receberam uma carta mais detalhada, que incluía um mapa até o local específico, o pedido de uma lata de feijão e a sugestão de pensarem em um

horário em que estivessem por perto de Tressider Plaza para que não tivessem que desviar de seu caminho para chegar lá.

As duas cartas foram enviadas aleatoriamente aos santos e aos babacas. Uma semana depois, após o fim da arrecadação de comida, os pesquisadores tinham uma lista precisa de quem tinha e quem não tinha doado comida.

Os alunos que receberam a carta simples não foram muito generosos. Apenas 8% dos santos doaram e nenhum dos babacas. Até ali, os babacas estavam fazendo jus à sua reputação (mas os santos também não estavam se superando).

Então veio o choque. Os alunos que receberam a carta mais detalhada foram significativamente mais caridosos: 42% dos santos doaram, e também 25% dos babacas! Esse resultado é inspirador. Os pesquisadores fizeram 25% dos *piores indivíduos do dormitório* doarem simplesmente suavizando um pouco o Caminho. (Conclusão: Se você está com fome e precisa de uma lata de comida, tem uma chance três vezes maior de conseguir a ajuda de um babaca com um mapa do que a de um santinho sem um.)

E, tem mais, o Caminho não foi alterado de uma forma tão expressiva — a carta apenas ofereceu instruções um pouco mais concretas. Imagine o que teria acontecido com uma intervenção mais agressiva: e se houvesse voluntários indo de porta em porta arrecadando comida enlatada?

O que parece um problema pessoal costuma ser situacional. E não importa qual seja seu papel, você tem algum controle sobre a situação.

3.

Hoje, conforme seu dia passar, observe quantas vezes as pessoas ajustam o ambiente para adaptar seu comportamento. Engenheiros de tráfego queriam que você dirigisse de forma previsível e ordenada, então pintaram linhas de faixas nas estradas e instalaram semáforos e placas de trânsito. Gerentes de supermercados queriam que você passasse mais tempo em sua loja, então colocaram as geladeiras lá no fundo. A chefe do seu chefe queria que você incentivasse uma maior colaboração entre os funcionários, então aprovou um layout de “planta aberta”, sem cubículos ou divisórias. O banco estava

cansado de ver você esquecendo seu cartão no caixa eletrônico, então, agora a máquina o obriga a tirar o cartão antes de poder pegar o dinheiro.

Ajustar o ambiente tem a ver com facilitar um pouco os comportamentos certos e dificultar um pouco os errados. Simples assim. Como inspiração, pense na Compra com 1 Clique da Amazon. Com um décimo do esforço de discar um número de telefone, você pode comprar um livro ou DVD. Por falar em satisfação instantânea. Os designers do site da Amazon simplesmente tornaram um comportamento desejável — você gastando dinheiro no site deles — um pouco mais fácil. Eles simplificaram o ato de comprar o mais humanamente possível (pelo menos até lançaram a “Compra com 1 Piscada”). Ao fazer isso, geraram incalculáveis milhões de dólares em aumento de receita.

As oportunidades são infinitas para ajustes simples, estilo 1-Clique. Alguns anos atrás, um consultor chamado Peter Bregman foi chamado para ajudar uma empresa de consultoria em gestão com um problema administrativo. Os funcionários não estavam entregando suas folhas de ponto no prazo, o que atrasava o faturamento da empresa, pois as cobranças aos clientes eram feitas com base nas horas trabalhadas. Tradicionalmente, os consultores entregavam suas folhas de ponto em papel, e faziam isso de forma eficiente. Então a empresa desenvolveu uma ferramenta de folha de ponto online. Os consultores não a usavam. Os executivos ofereceram aulas para explicar a nova ferramenta, mas as pessoas continuavam entregando suas folhas de ponto em papel.

Frustrados, os executivos tentaram usar a força, anunciando que a nova ferramenta online era obrigatória. “Isso funcionou para cerca de metade dos funcionários”, disse Bregman. “O restante simplesmente ignorou a ordem.” Os executivos estavam prontos para intensificar a batalha: prepararam um memorando dizendo que as pessoas não receberiam seus pagamentos a menos que utilizassem a ferramenta online. (Nota: Em nossa experiência, as pessoas que estão tentando mudar algo costumam adotar varas e cenouras. Mas essa estratégia mostra uma visão muito crua do comportamento humano — de que as pessoas agem apenas em resposta a subornos e punições. E isso se torna absurdo rapidamente. Você vai lançar mão da vara do “sem pagamento” em todas as mudanças que precisar fazer no trabalho?)

Bregman pisou no freio. “Espere”, disse ele. “Nós sabemos *por que* as pessoas não estão usando a folha de ponto online?” Os executivos

acreditavam que os consultores eram antiquados ou simplesmente obstinados — rótulos clássicos inspirados pelo Erro Fundamental de Atribuição. Bregman convenceu os executivos a investigarem um pouco mais.

Os funcionários que entregavam folhas de ponto em papel foram indagados do porquê não usavam a ferramenta online. O papel era mais fácil, segundo eles. Céticos, os entrevistadores perguntaram se podiam observá-los enquanto preenchiam a folha de ponto online. Os resultados foram reveladores.

Muitos colaboradores começaram a resmungar assim que viram o “mago” contido na ferramenta online. Ironicamente, o mago estava ali para ajudar as pessoas a preencherem o formulário. Pense no clipezinho chato do Microsoft Office querendo o ajudar a escrever uma carta. Agora imagine que você não tem escolha se não aceitar sua “ajuda”. Quando os executivos mataram o mago, permitindo que as pessoas fossem direto para o formulário, as taxas de aderência subiram imediatamente e, dentro de algumas semanas, todos estavam usando a ferramenta online.

“As pessoas não estavam na defensiva”, disse Bregman. Elas só estavam seguindo pelo Caminho mais fácil.

O que é infelizmente comum nessa história é que os executivos não começaram buscando uma solução de Caminho. Ao invés disso, quiseram assustar o Elefante ameaçando segurar seu pagamento. Bregman diz que eles estavam mentalmente presos: “Bem, já *pedi* para eles fazerem. Eu *ensinei a eles* como fazer. Eu *disse a eles* que tinham que fazer. Não sei mais o que fazer!” Nesse ponto, os executivos tiveram a sensação de já ter usado todas as suas fichas, então partiram para as punições.

“Aprendemos a focar incentivos através de nosso histórico corporativo”, disse Bregman. “Ou até mesmo de nossos pais: ‘Faça isto ou não vai ganhar mesada!’” Mas executivos — e pais — costumam ter mais fichas do que imaginam. Mude o caminho; mude o comportamento.

CLÍNICA

**Você Consegue Fazer Alunos Problemáticos
Irem à Aula no Horário?**

SITUAÇÃO Bart Millar, um professor de história norte-americana da Lincoln High School, em Portland, Oregon, está frustrado com alguns de seus alunos, como Robby e Kent, que sempre chegam atrasados e se sentam no fundo da sala, conversando um com o outro, rindo e atrapalhando a aula. Millar já tentou ser duro com eles — sendo rígido e até os mandando para a diretoria algumas vezes. Nada parece funcionar. O que ele pode fazer para controlar esses alunos? [Bart Millar e a situação são reais, mas os nomes dos alunos foram trocados.]

QUAL É A REVIRAVOLTA E O QUE A IMPEDE? Se Millar tentar fazer Robby e Kent “agirem como alunos modelo”, estará fadado ao fracasso. Vamos nos concentrar no passo principal: Millar quer que Robby e Kent estejam em seus lugares antes de a aula começar. Se conseguir fazer isso (o que não é pouco), conseguirá ir aumentando a mudança como uma bola de neve.

O que impede a mudança? Encaremos os fatos, esse provavelmente não é um problema de Condutor. Robby e Kent sabem exatamente quando deveriam estar em seus lugares, então não vamos nem pensar no Condutor. É um problema de Elefante. Os meninos não estão entusiasmados em chegar no horário, especialmente se isso significar menos tempo com os amigos no corredor. O Caminho também pode ter um papel na questão: existem aspectos ambientais ou culturais que permitem que eles saiam impunes de seus atrasos com maior facilidade?

COMO FAZEMOS A REVIRAVOLTA?

- *Oriente o Condutor. N/A.* Os adolescentes sabem o que esperam deles.
- *Motive o Elefante. 1. Encontre a emoção.* Talvez os meninos vejam Millar como uma autoridade abstrata ao invés de um ser humano. Imagine uma conversa cara a cara com cada um deles em que Millar diga: “Fico estressado porque tenho que passar muitas matérias em pouco tempo. E é assim que sou julgado. Sei que vocês não pensam que tem importância se vocês se atrasam alguns minutos, mas isso diminui muito as minhas chances de fazer um bom trabalho. Podem me fazer um favor e simplesmente chegar aqui um pouco mais cedo?” Dependendo do nível de empatia dos garotos, isso pode funcionar. Ou, mais provavelmente, falhar miseravelmente.

- *Construa o Caminho.* **1. Ajuste o Ambiente.** Tranque a porta quando o sinal bater para que os atrasados fiquem presos no corredor. **2. Construa hábitos.** Comece a aplicar testes diários com uma ou duas perguntas rápidas no início de cada aula. Se Robby e Kent não estiverem presentes, vão ser reprovados. **3. Reúna a manada.** Coloque um registro de “pontualidade” da classe na parede. Talvez quando Robby e Kent virem que são os únicos alunos violando a norma social de pontualidade, mudarão. **4. Construa hábitos.** Defina uma política de que o último aluno a se sentar no dia será designado a responder à primeira pergunta. **5. Reúna a manada.** Encontre um meio de fazer com que Robby e Kent saibam que os outros alunos não gostam do que eles estão fazendo (o que provavelmente é verdade). Os desordeiros costumam ter a ilusão de que seu comportamento desafiador os torna heroicos. Eles podem ser desiludidos com um feedback franco de seus colegas. **6. Ajuste o ambiente.** Faça o que Bart Millar fez na realidade: comprou um sofá usado e colocou na frente da sala. Ficou imediatamente claro que aquele sofá era o melhor lugar para se sentar — os alunos podiam se soltar e relaxar ao invés de ficar em uma carteira desengonçada. Subitamente Robby e Kent começaram a chegar cedo na aula todos os dias para poder “pegar um bom lugar”. Eles estavam se dispondo voluntariamente a se sentar na frente da sala. Genial.

4.

Becky Richards trabalhou no Hospital Kaiser South San Francisco, onde as enfermeiras administram cerca de 800 medicações ao dia. “Administração de medicamento” é o que acontece entre o momento que um médico prescreve uma certa medicação (como 100mg de ibuprofeno) e o momento em que o paciente a recebe. As enfermeiras pegam a prescrição rabiscada do médico, a transcrevem para que fique legível e então enviam o pedido por fax para a farmácia. Quando a medicação chega da farmácia, elas administram a dosagem correta através do método correto (gotejamento IV, injeção, oral) ao paciente correto na hora correta. As enfermeiras têm um histórico de precisão impressionante: em média, cometem aproximadamente um erro a cada mil medicações administradas. Ainda assim, dado o enorme volume de medicações administradas no Kaiser South, essa taxa de erro gera cerca de 250 erros ao ano, e um único erro pode ser nocivo ou até mesmo mortal. Por exemplo, se um paciente receber

heparina, um anticoagulante, em excesso, seu sangue não coagulará mais, e ele pode morrer de hemorragia. Se um paciente receber pouca heparina, pode desenvolver um coágulo que pode causar um derrame.

Richards, que era diretora de serviços clínicos adultos do Kaiser South, e sua equipe de enfermagem quiseram diminuir os erros de medicação. Richards acreditava que a maioria dos erros ocorria quando as enfermeiras estavam distraídas. Era fácil de se distrair, pois na maioria dos hospitais tradicionais as áreas de administração de medicamentos ficam bem no meio das unidades de enfermagem, que costumam ser os lugares mais barulhentos do andar. De memória, Richards citou Tess Pape, uma professora da Universidade do Texas que estudou os erros de medicação, dizendo: “Hoje nós *admiramos* as pessoas por acumularem tarefas, celebramos pessoas que fazem muitas coisas ao mesmo tempo. Mas, quando você distribui medicações, é a *última* função em que você deve ser multitarefas.”

Se coloque no lugar de Richards por um momento. Seu objetivo era claro: mudar o comportamento de suas enfermeiras para que tivessem mais foco, de modo a estarem menos propensas a se distrair. Como você pode fazer isso? Primeiro você precisa identificar o problema central.

As enfermeiras entendem o que é esperado delas — os passos principais estão claros — então esse não é um problema de Condutor. E elas também não têm resistência emocional contra uma maior concentração. Na verdade, elas se incomodam ao serem distraídas pelos outros, o que significa, nesse caso, que temos o luxo de um Elefante solidário. O problema é, aparentemente, a distração em si. Ninguém pensa duas vezes antes de chamar uma enfermeira que esteja passando pelo corredor administrando medicações. Pior, as enfermeiras se sentem na obrigação de responder quando os outros as distraem. Ninguém quer dizer a um cirurgião: “Desculpe, amigo, não posso ajudá-lo agora. Estou cuidando das medicações.” Ainda assim, é isso que precisa acontecer para que os erros sejam reduzidos.

O que Richards precisava fazer era conscientizar as outras pessoas de que estavam interrompendo as enfermeiras. Ela precisava tornar o mau comportamento visível. O ideal seria que, quando as enfermeiras estivessem administrando os medicamentos, trabalhassem dentro de uma bolha à prova de som, como o “Cone do Silêncio” do filme *Agente 86*. Já que essa solução

é arquitetonicamente inviável, Richards teve a ideia de usar um símbolo visual, algo que pudesse ser usado pelas enfermeiras, que indicaria às outras pessoas: *Ei, não me incomode agora. Estou distribuindo medicamentos.*

Depois de considerar braçadeiras e aventais, Richards optou por coletes e decidiu chamá-los de “coletes de medicação”. Onde se compra um colete de medicação? Richards teve que se virar com o que encontrou: “O primeiro colete que encomendamos foi pela internet. Era bem brega. De plástico vagabundo. Laranja-vivo. Cuidado com o que você encomenda pela internet.”

Depois, com os coletes em mãos, Richards revelou a ideia para sua equipe: *Quando estiver administrando medicamentos, vista um colete de medicação. É chamativo o bastante para que as pessoas vejam do hall. E todos nós, inclusive os médicos, saberemos que quando alguém estiver usando um desses coletes deve ser deixado em paz.*

Ela escolheu duas unidades no Kaiser South para um estudo piloto com os coletes de medicação e, em julho de 2006, ele começou.

Richards enfrentou um problema logo de cara. As enfermeiras odiavam o colete. E os médicos também. “As enfermeiras achavam o colete humilhante, e não o encontravam quando era preciso”, disse Richards. “Elas não gostavam da cor. Perguntavam: ‘Como se limpa isto?’ E os médicos odiavam não poder falar com as enfermeiras quando passavam por elas no corredor.”

O feedback escrito das enfermeiras foi devastador: “Ah, então você quer chamar atenção para o fato de que podemos cometer erros”, “Você quer que as pessoas pensem que estou usando um chapéu de burro, que sou tão burra que não consigo pensar sozinha”, “Me dê um capacete e um cone, assim posso trabalhar na Caltrans [o departamento de estradas do estado]”.

“Elas foram muito duras”, disse Richards. A receptividade foi tão globalmente ruim que ela estava pronta para descartar a ideia e tentar algo diferente.

Então os dados chegaram.

Durante o período de seis meses de testes, os erros caíram 47% em relação aos seis meses anteriores ao estudo. “Ficamos sem palavras”, disse Richards.

Após receberem os dados, o ódio sumiu. Impressionados pelos resultados, todo o hospital adotou os coletes de medicação, exceto uma unidade, que

insistia que eles não eram necessários. Os erros caíram em 20% no primeiro mês da adoção geral no hospital, exceto por uma unidade, que na verdade viu um aumento nos erros. (Adivinhe qual?)

Você sabe que chegou a uma boa solução quando, mesmo que todos a odeiem, ela funciona — e na verdade funciona tão bem que o ódio das pessoas se transforma em entusiasmo. Becky Richards havia encontrado um jeito de mudar o Caminho.

5.

O setor de aviação usa uma prática semelhante há muito tempo. Como a maioria dos acidentes aéreos acontecem durante as decolagens e pousos — as partes mais frenéticas e cheias de coordenação de qualquer voo — a indústria adotou a regra de “cabine estéril”. Sempre que um avião estiver abaixo de 10 mil pés — seja subindo ou descendo — não são permitidas conversas na cabine, exceto o que for diretamente relevante ao voo. A 11 mil pés, a tripulação pode conversar sobre futebol, filhos ou passageiros chatos. Mas a 9.500 pés, não.

Um grupo de TI adotou o conceito de “cabine estéril” para avançar em importantes projetos de software. Eles haviam imposto uma meta considerável — reduzir o tempo de desenvolvimento de novos produtos de três anos para nove meses. Em projetos anteriores, com prazos apertados, o ambiente de trabalho havia se tornado crescentemente estressante. Quando os trabalhadores se atrasavam, tendiam a interromper seus colegas para pedir ajuda, e seus gestores passavam por eles regularmente perguntando sobre o “status” do projeto. Em consequência, os engenheiros de software eram cada vez mais interrompidos, e as semanas de trabalho se estendiam até 60 e 70 horas conforme as pessoas começavam a ir trabalhar em finais de semana, na esperança de conseguir fazer algo sem interrupção.

Os líderes do grupo de TI decidiram tentar um experimento. Eles estabeleceram “horas de silêncio” nas terças, quintas e sextas de manhã, antes do meio-dia. O objetivo era oferecer aos programadores uma cabine estéril, permitindo que se concentrassem em bits complexos de programação sem serem perturbados por interrupções constantes. Até os socialmente insensíveis responderam bem a essa mudança no Caminho. Um engenheiro, anteriormente entre os piores perturbadores, disse: “Eu

costumava me preocupar sempre com meu próprio tempo em silêncio e como aproveitá-lo melhor, mas esse experimento me fez ver como eu impacto os outros.”

Por fim, o grupo conseguiu atingir sua rigorosa meta de desenvolvimento em nove meses. O vice-presidente da divisão atribuiu essa realização às horas de silêncio da cabine estéril: “Não acho que conseguiríamos cumprir o prazo sem isso”, disse ele. “Esse é um novo marco.”

Nesses ambientes heterogêneos — cabines de avião, hospitais e grupos de TI —, os comportamentos certos não evoluíram naturalmente. As enfermeiras não conquistaram “naturalmente” espaço suficiente para trabalhar sem distrações, e os programadores não foram deixados quietos “naturalmente” para programar. Ao invés disso, os líderes tiveram que remodelar intencionalmente o Caminho. Com alguns ajustes simples no ambiente, repentinamente os comportamentos certos apareceram. Não foram as pessoas que mudaram; foi a situação. O que parece um problema pessoal costuma ser situacional.

6.

Já vimos muitos ajustes de ambientes em organizações — escritórios, companhias aéreas e hospitais — mas, não se engane, podemos usar essa tática conosco também. Muitas pessoas descobriram que, quando se trata de mudar o próprio comportamento, os ajustes no ambiente sempre superam o autocontrole.

Por exemplo, Brian Wansink, autor do estudo dos baldes de pipoca descrito no Capítulo 1, tem devotos seguidores em dieta que defendem sua principal diretriz: diminua seus utensílios. Use pratos, tigelas e xícaras menores.

Wansink sabe que se usamos pratos grandes nos sentimos na obrigação de enchê-los de comida — um prato meio cheio parece um tanto errado. E, como somos programados para comer tudo o que está em nosso prato, isso é um grande problema. Pratos grandes = porções grandes = comer em excesso. Para conseguir controlar a alimentação, segundo Wansink, é preciso começar controlando o prato. Guarde seus pratos de comida em uma caixa no armário e comece a jantar em pratos de sobremesa todos os dias. Use taças de vinho pequenas, não cálices enormes. Nunca, jamais,

coma petiscos direto do saco ou da caixa; em vez disso, coloque uma porção razoável em um pequeno prato. Esses pequenos ajustes ambientais — trocar os pratos, tigelas e copos de seu armário — têm efeitos *enormes* no comportamento alimentar.

Todos fazemos truques conosco, tentando nos forçar a fazer a coisa certa. Conhecemos um cara que religiosamente separa as roupas e o tênis de corrida antes de dormir. Assim, quando acorda, fica um pouquinho mais fácil de ir. Um outro amigo nunca vai para a cama sem ajustar a cafeteira no automático para a hora de acordar. O aroma de café recém-coado ajuda a combater a vontade de continuar dormindo. E tem uma mulher que realmente congela o cartão de crédito em um cubo de gelo para que, quando tiver vontade de gastar, se force a ter um tempo para esfriar (ou, melhor, esquentar) as ideias.

A automanipulação funciona. Amanda Tucker usou esses mesmos princípios de ajuste ambiental para melhorar seu estilo de gestão no trabalho. Tucker era a gerente nacional da Nike no Vietnã. Ela sempre viajava para visitar fábricas em regiões remotas e, enquanto estava fora do escritório, o trabalho se acumulava. Quando voltava para casa, costumava estar sobrecarregada. “Eu tinha mais coisas nas mãos do que podia aguentar”, disse ela. Era tentador fechar a porta do escritório e se enfiar no trabalho acumulado, mas ela sabia que era importante estar acessível à sua equipe. Na verdade, ela estabeleceu uma política de portas abertas, permitindo que as pessoas que se reportavam diretamente a ela pudessem lhe falar sempre que estivessem na cidade.

Depois de nove meses na função, Tucker solicitou um feedback dos membros de sua equipe a respeito de seu desempenho como gestora. Ela ficou surpresa quando reclamaram que parecia que nunca tinha tempo para conversar com eles. “Alguns deles se ofendiam porque, quando entravam em meu escritório, eu geralmente continuava olhando para a tela do computador e digitando enquanto falavam. Isso claramente lhes dava a impressão de que o que eu estava fazendo era mais importante para mim do que eles”, disse Tucker.

Ela sabia que eles estavam certos. Era um péssimo hábito. E ela também sabia que o layout de seu escritório encorajava esse hábito. Quando as pessoas iam vê-la, sentavam-se em cadeiras em frente à sua mesa. Quando olhava para elas, o monitor do computador continuava em seu campo de

visão. Então era fácil — muito fácil — para Tucker alternar sua visão entre as pessoas e a tela do computador.

Tucker simplesmente reorganizou seu escritório; moveu a mesa de modo que não a separasse mais de seus visitantes, e incluiu uma área de reuniões com dois pequenos sofás e uma mesa. Agora, quando estivesse de frente com as pessoas que a fossem ver, seu computador estaria totalmente longe dos olhos. Chega de tentação.

“Apenas com a reorganização da mobília fui capaz de me conectar bem melhor com as pessoas que vinham me ver”, disse ela. Seis meses depois, ela solicitou mais feedback e ficou contente com as classificações de comunicação que recebeu.

Se você tivesse visto as avaliações de desempenho iniciais de Tucker, poderia concluir que, apesar de sua política de portas abertas, ela era uma daquelas gestoras insensíveis, que nunca ouvem seus subordinados. E você estaria cometendo o Erro Fundamental de Atribuição. Ao simplesmente reorganizar a mobília de seu escritório, Tucker se transformou em outro “tipo de pessoa”. Esse é o poder de construir o Caminho.

7.

Existe algo muito satisfatório em ludibriar a si mesmo. (Nesse ponto, você já percebe o que “ludibriar a si mesmo” significa — que nossos Condutores estão ludibriando nossos Elefantes.) A solução de Tucker foi interessante em sua elegância — um aparente problema de gestão confusa foi resolvido por uma simples transformação no escritório. Tucker adaptou seu ambiente para *vetar* o próprio mau comportamento.

Esse é um tópico familiar para nós dois (seus coautores). Enquanto escrevíamos este livro, ficamos incomodados por nossa tendência em nos distrair com e-mails. Estávamos cientes da ironia em dar conselhos aos leitores a respeito de reinar sobre seus Elefantes, enquanto nossos próprios Elefantes continuamente nos levavam a checar o Outlook. Então decidimos tomar nosso próprio remédio.

Se você usa o Microsoft Outlook, sabe que, ao receber um novo e-mail, soa um alarme nos alto-falantes de seu computador. Esse som é como uma isca digital. Como você não vai verificar sua caixa ao ouvi-lo? E se um rico

político nigeriano sofreu um acidente aéreo e você tem pouco tempo para pegar parte de sua fortuna?

Chip decidiu ajustar seu ambiente: vasculhou o painel de controle até encontrar o local que permitia que ele desligasse o som de e-mail no sistema. Depois percebeu que um novo e-mail também gerava um ícone de alerta na barra de tarefas — mais uma irresistível isca para o Elefante. Ele a cobriu com um Post-it pintado com uma canetinha de sua filha. Agora aquilo não o atormentaria. A ignorância é bênção.

Enquanto isso, Dan foi drástico. Comprou um laptop velho, deletou todos os navegadores e, para garantir, deletou os drivers de conexão sem fio. Agora, quando precisa se concentrar, ele leva a “máquina antiquada” para uma cafeteria ou biblioteca. É impossível ficar online. Ele foi liberto por sua restrição.

Nossas lutas com os e-mails são um tanto patéticas, mas vale considerar a ideia geral: é possível projetar um ambiente em que comportamentos indesejados — sejam seus ou de seus colegas — tornem-se não somente difíceis, mas *impossíveis*? De fato, muitas pessoas se sustentam buscando meios de apagar tipos errados de comportamento.

Pense em segurança industrial. Muitas fábricas usam máquinas perigosas, que têm o mau hábito de arrancar dedos ou mãos que estejam no lugar errado, na hora errada. Suponha que você seja um encarregado de uma fábrica e um de seus funcionários perca o indicador em um acidente industrial. Você precisa garantir que isso jamais aconteça de novo. Como poderia fazer isso?

Você poderia dar aos Condutores de seus funcionários instruções simples através de sinalizações claras — **MANTENHA AS MÃOS FORA DA MÁQUINA** ou **PERIGO: RISCO DE FERIMENTOS** — acompanhadas por uma ilustração identificando o ponto problemático da máquina.

Você poderia apelar para os Elefantes de seus funcionários, usando o medo. Aqui podemos nos inspirar nos cursos de formação de condutores, em que as pessoas assistem a filmes de acidentes de carro horríveis e sangrentos, para que, quando tirarem habilitação, evitem dirigir como loucos. Em homenagem a esses filmes, você poderia reunir seus funcionários e mostrar a eles um vídeo do rapaz que perdeu o dedo. Para que vejam o sofrimento. Fazendo com que ele convença os colegas a

levarem a segurança a sério. “Quem dera eu tivesse prestado mais atenção”, diria ele.

Ou você poderia se concentrar no Caminho, nesse caso você ignoraria totalmente os corações e mentes. Na verdade, suponha que decidiu de cara que seus funcionários não têm jeito, que são loucos incorrigíveis, determinados a enfiar as mãos nos locais perigosos da máquina por esporte. Você ainda conseguiria evitar que eles se desmembrassem?

Absolutamente. Muitas fábricas fizeram exatamente isso. Por exemplo, uma máquina é projetada de modo que seja ativada apenas se dois botões forem pressionados ao mesmo tempo. Os botões são posicionados de modo que para pressioná-los você tenha que abrir e levantar os braços (como o “Y” na coreografia de “YMCA”). A beleza dessa disposição é que, se suas mãos estão pressionando os botões, elas estão (por causa do design) bem longe da zona perigosa. E, se não estiverem pressionando os botões, a máquina estará desligada. De qualquer forma seus dedos ganham.

Puf — você tornou impossível um comportamento perigoso.

8.

Com esse exemplo em mente, pense em todas as inovações que tornaram “maus comportamentos” impossíveis ou quase: tampas de remédio à prova de crianças, carros automáticos cuja marcha não sai do “P” a menos que o freio esteja pressionado, qualquer coisa que seja à prova de fogo. Observe que essas inovações em produtos foram criadas para prevenir danos. A “prevenção a danos” é, na verdade, um campo promissor. Todo governo estadual tem algumas pessoas na equipe — geralmente muito mal financiadas — cujo trabalho é pensar em como reduzir mortes e ferimentos causados pela queda de crianças pequenas em piscinas, idosos caindo em suas casas, acidentes de carro e outros infortúnios. Tais incidentes raramente podem ser evitados, mas os danos resultantes podem ser reduzidos.

Ao tentar minimizar o risco de maus resultados, os especialistas em prevenção de danos geralmente recorrem à Matriz de Haddon, um quadro simples que apresenta um jeito de pensar sistematicamente sobre acidentes destacando três períodos-chave de tempo: pré-evento, evento e pós-evento.

Digamos que nosso objetivo seja reduzir ferimentos sérios em batidas de carro. Intervenções *pré-evento* incluiriam qualquer coisa que pudesse prevenir o acontecimento das batidas: instalar boa iluminação em rodovias, pintar faixas nítidas nas ruas, popularizar o uso de freios ABS, lançar campanhas contra a direção sob efeito de álcool.

Nas intervenções *evento*, aceitamos que batidas acontecem e nos perguntamos como podemos reduzir as chances de ferimentos. Cintos de segurança e airbags são intervenções de evento clássicas, mas pense também em postes que se soltam ao ser atingidos e aqueles grandes barris laranja que definem rampas de acesso (que são feitos para amenizar colisões).

Em intervenções *pós-evento*, reconhecemos tanto que as batidas acontecerão quanto que as pessoas sairão feridas. O objetivo dessas intervenções é minimizar a severidade desses ferimentos e otimizar a recuperação. Uma equipe de emergências médicas rápida e eficiente seria importante.

A Matriz de Haddon também é útil para se pensar sobre assuntos menos mortais. Digamos que você seja o profissional de TI de um pequeno negócio e uma de suas muitas responsabilidades seja evitar a perda de dados importantes, que costuma ocorrer quando os computadores travam. Profissionais de suporte de TI nessa situação não adotam a Matriz de Haddon, mas o “Manifesto de Bullying” e repreendem seus colegas por não fazer backup de seu trabalho. (Em todo o momento cometendo o Erro Fundamental de Atribuição: *Meus colegas são pessoas irresponsáveis e preguiçosas!*) Mas, se você pensar pela Matriz de Haddon, começará a ver um quadro mais abrangente.

Pense nas intervenções *pré-evento*: se os computadores não travam, você não perde dados. Então, talvez agende verificações mensais nos computadores, compre bolsas de laptop com proteção extra para todos e coloque no orçamento uma renovação completa a cada três anos.

As intervenções de *evento* seriam meios de evitar que um travamento levasse à perda de dados. Por exemplo, alguns computadores têm um HD extra, em que todos os dados são espelhados em tempo real. Um travamento dificilmente causaria a perda dos dois drives.

Já as intervenções *pós-evento* aceitariam a realidade da perda de dados, mas se concentrariam em minimizar os danos. A estratégia mais óbvia aqui

seria criar um backup noturno automatizado, de modo que, se ocorrer um travamento e os dados forem perdidos, você pode restaurar os dados da noite anterior. Outra estratégia pós-evento seria encontrar meios de evitar que dados importantes fiquem guardados apenas em um laptop. Por exemplo, você poderia usar uma aplicação online, como o SalesForce.com, para guardar as informações de contato de seus clientes, de modo que esses preciosos dados não dependessem da saúde de um HD local.

Note que conseguimos criar um plano robusto contra a perda de dados sem nos preocupar com o que nossos funcionários estejam pensando ou sentindo. Não mencionamos seus Elefantes ou Condutores. Nós simplesmente ajustamos o ambiente para tornar o comportamento impossível.

9.

Em 1999, um mau comportamento foi repentinamente impossibilitado em uma empresa chamada Rackspace. Em um momento específico, os funcionários da empresa pararam de fazer uma coisa e começaram a fazer outra, e essa troca de comportamento se tornou o ponto de inflexão mais importante da história da empresa. Mas, antes de chegarmos a esse momento, é necessário contar a história.

A Rackspace é uma empresa que hospeda sites da internet para outras. Ela se orgulha de seu atendimento ao cliente, como sugerido por seu slogan: “Suporte Fanático”. O foco da empresa no atendimento ao cliente foi recompensado. Ao longo dos anos, a Rackspace ganhou uma série de prêmios por seus serviços, e seu “Net Promoter Score” — uma métrica comumente usada para medir a fama da empresa entre os clientes — sempre foi a inveja da indústria.

Mas a Rackspace não foi sempre tão receptiva com os clientes. Em 1999, a Rackspace não ligava muito para o atendimento ao cliente. Seu fundador, Graham Weston, disse que no começo a Rackspace tinha um modelo de negócios de “negação de serviço”. As interações de atendimento ao cliente eram vistas como custos a serem minimizados — quanto mais barreiras pudessem ser colocadas para evitar que o telefone tocasse, melhores seriam os lucros. (Observe o eco desconfortável da Matriz de Haddon: se você vir as ligações dos clientes como um mau comportamento a ser combatido, fará

tudo o que for possível para evitá-lo. Lembre-se de que, por muitos anos, a política da Amazon.com era de não publicar um número de telefone de atendimento ao cliente.)

Então, no outono de 1999, a Rackspace recebeu A Ligação. Começou normalmente. Um cliente tentou ligar pedindo ajuda. Ele pressionou 5 para ser atendido, mas, em vez disso, foi para a secretária eletrônica que dizia: “Fique à vontade para deixar uma mensagem, mas nós não a verificamos com muita frequência, então é melhor nos enviar um e-mail. O cliente, muito contrariado, enviou um e-mail para o endereço sugerido. E a equipe da Rackspace nunca respondeu.

Depois de mais alguns desses ciclos irritantes, o cliente ficou furioso e, com um pouquinho de trabalho, encontrou Graham Weston no escritório de uma imobiliária que ele possuía. Surpreso, Graham Weston pediu para o cliente encaminhar os e-mails que havia enviado e prometeu analisar a questão.

Weston revisou a longa cadeia de e-mails, que foi ficando cada vez mais raivosa conforme os pedidos anteriores iam sendo ignorados. “Algo me chamou a atenção acerca do que o cliente pedia”, disse Weston. “Era algo que podíamos fazer facilmente, mas ele não. Então a questão em minha mente era, por que não estamos servindo ao cliente com alegria?”

Weston sabia que sua equipe não poderia sustentar um negócio baseado em evitar os clientes. “Demos um giro de 180 graus”, disse ele. Weston contratou David Bryce para ser líder de atendimento ao cliente. Em sua primeira reunião com a equipe, Bryce anunciou que a Rackspace ia se transformar de uma empresa que temia o atendimento ao cliente para uma apaixonada por suporte. Ele colocou um banner inspirador na parede: **A RACKSPACE OFERECE SUPORTE FANÁTICO**. A frase pegou imediatamente.

Isso era apenas conversa, é claro, mas havia ação para embasá-la. Weston começou reformulando todo o modelo de negócio da empresa. Oferecer um ótimo serviço custaria mais, e se a Rackspace oferecesse tanto um serviço premium quanto tecnologia de ponta, seria forçada a cobrar preços tão altos que ninguém pagaria. Então, surpreendentemente, Weston começou a levar a empresa a ser tecnologicamente mediana: “Não queremos ter as tecnologias mais recentes. Acreditamos em padronização. Queremos um foco restrito — é isso o que fazemos, e isso o que não fazemos. Se você for

uma E*Trade ou Amazon, deveria hospedar o próprio site, não podemos ajudar”, disse ele. (Note que essa é uma orientação clara para o Condutor.)

Talvez a mudança mais drástica que Weston e Bryce fizeram tenha sido também a mais simples. A Rackspace, como todas as empresas de hospedagem, tinha um sistema de enfileiramento de chamadas. (“Sua ligação é importante para nós. Por favor, pressione 1 para ouvir dicas gravadas que não têm a ver com seu problema. Pressione 5 para deixar uma mensagem que não vamos responder. Pressione 8 para repetir essas opções.”) O enfileiramento de chamadas é, provavelmente, a ferramenta mais básica do atendimento ao cliente.

Weston a jogou fora.

“Quando um cliente liga, isso significa que ele precisa de nossa ajuda, e temos que atender o telefone”, disse ele. Sem o sistema de enfileiramento, não havia rede de segurança. O telefone ia continuar tocando até que alguém atendesse. Para Weston, esse era um símbolo importante da ética de serviço. “Quando um cliente tem um problema, não devemos cuidar dele quando for conveniente para nós. Devemos cuidar dele quando for conveniente para o cliente.” Quando Weston descartou o sistema de enfileiramento, ficou *impossível* evitar o cliente. Em 2007, a empresa atendia a um cliente comum três vezes por semana.

Posteriormente, a empresa lançou os “Prêmios Camisa de Força”, camisas de força com a marca da Rackspace como troféus, entregues aos funcionários que haviam se tornado tão fanáticos pelo serviço que ficaram malucos. (Esse é um apelo de identidade para o Elefante: *Somos fanáticos — é isso o que nos torna especiais.*) Não por coincidência, em 2008, a Rackspace foi uma das empresas na lista da *Fortune* de Melhores Lugares para Trabalhar. O foco no serviço foi recompensado. Em 2001, a Rackspace foi a primeira empresa de hospedagem a ter lucros e, ao longo dos seis anos seguintes, teve um crescimento anual *médio* de 58%. Em 2008, a Rackspace havia passado a AT&T como a empresa mais lucrativa do setor.

10.

O que transformou o caráter do pessoal de atendimento ao cliente da Rackspace? Nada. Eles tinham o mesmo caráter central antes e depois da mudança. Eram apenas pessoas operando em um novo ambiente. O

comportamento antigo (ignorar os clientes) havia se tornado mais difícil e o novo comportamento (servir aos clientes), mais fácil.

Neste capítulo, vimos que o que parece um “problema de caráter” costuma ser corrigível quando você muda o ambiente. As transformações são surpreendentes. Pegue um monte de preguiçosos do atendimento ao cliente e retire seu sistema de enfileiramento de chamadas, e eles começarão a ajudar os clientes. Pegue uma chefe cujos funcionários dizem que ela “não ouve” e reorganize sua mobília, então repentinamente as frustrações dos funcionários somem. Pegue os maiores babacas dos dormitórios de Stanford e dê a eles uma página de instruções, e eles doarão mais comida aos necessitados do que os santos.

Ajustes simples no Caminho levam a mudanças drásticas no comportamento.

9

Crie Hábitos

1.

Mike Romano nasceu em 1950 e cresceu em Milwaukee, era o caçula de quatro irmãos. Seu pai era um faz-tudo que consertava instalações de encanamento e aquecimento. Sua mãe era formada em arte comercial; ficava em casa para cuidar dos filhos, aceitando empregos temporários para pagar as contas.

Romano tinha um temperamento forte. No ensino médio, quando tinha 18 anos, entrou em uma briga e jogou um cara pela janela. Com medo do que aconteceria no tribunal, alistou-se no exército. Ele achou que seria convocado de qualquer modo. A corte o liberou.

Romano acabou sendo enviado à 173ª Brigada Aérea do Vietnã, uma respeitada unidade de elite de paraquedistas. No entanto, os soldados da 173ª tinha um segredo aberto: o uso desenfreado de drogas. Os outros os chamavam de “saltadores viciados”. Ao entrar na vida militar, Romano não tinha experiência com drogas. Ele tentou ficar limpo entre os saltadores viciados.

Alguns meses depois de chegar ao Vietnã, uma mina terrestre Claymore detonou perto dele, atingindo-o do lado direito na mão, antebraço e pé. Ele foi levado a um hospital em Camron Bay para se recuperar. Foi então que experimentou ópio pela primeira vez.

Logo ele se tornou viciado, como muito outros a sua volta. Mesmo ao ser transferido para outros hospitais, seu fornecimento não era interrompido. Na maioria das vezes, ele fumava baseados de ópio, mas também era fácil encontrar ópio líquido e até mesmo chicletes de ópio (sem contar outras drogas, como LSD e maconha). Seu vício continuou a atormentá-lo ao longo de seus 13 meses de serviço.

A queda de Romano nas drogas era algo comum durante a Guerra do Vietnã. A Casa Branca estava tão atolada de relatos de abuso de drogas entre os soldados que encomendou um estudo para investigar o escopo do problema. Os resultados foram preocupantes. Antes da guerra, o soldado típico tinha apenas uma experiência casual com drogas pesadas e menos de 1% já havia sido viciado em narcóticos. Mas, uma vez no Vietnã, quase metade dos soldados experimentou narcóticos, e 20% se viciou. Os dados demográficos não previram quem se tornaria usuário de drogas no Vietnã — raça e classe eram irrelevantes.

O uso de drogas começou cedo. Vinte por cento de todos os usuários começaram em sua primeira semana no Vietnã, e 60% dentro dos primeiros três meses. Curiosamente, o uso de drogas não pareceu ser gerado por traumas. Os pesquisadores não encontraram um relacionamento estatístico entre o uso de drogas e a dificuldade nas atribuições dos soldados, ou o perigo que enfrentavam, ou a morte de amigos. Diferente da maioria dos soldados, Romano começou a usar ópio porque se feriu. Para a maioria dos soldados no Vietnã, as drogas eram simplesmente um fato da vida, uma parte da cultura.

Os oficiais do governo ficaram com medo do que poderia acontecer quando milhares de viciados em drogas comesçassem a voltar para os Estados Unidos. Líderes militares e civis temiam a sobrecarga dos programas de tratamento contra drogas, sendo estendidos muito além de sua capacidade. Também se preocuparam que os veteranos podiam não ser capazes de se fixar em empregos e, assim, entrar no crime.

Mike Romano era uma das pessoas com quem os oficiais se preocupavam. Quando finalmente embarcou em seu voo de volta aos EUA, em 1969, com destino a Milwaukee, levou escondido consigo uma porção de baseados de ópio.

Então sua vida começou a mudar. Uma ou duas semanas depois de voltar para casa, estava passeando de carro pela cidade com alguns amigos quando viu uma garota que conhecia do primário. “Pare o carro!”, falou. Ele foi atrás dela. Ela trabalhava como balconista em uma drogaria próxima. “Eu a achava muito linda”, disse Romano.

Os dois começaram a namorar. Ela percebeu bem rápido que Romano era viciado e começou a pressioná-lo a parar. Ele tentou algumas vezes, mas toda vez se sentia mal quando as dores da abstinência começavam e, então,

voltava a usar. Nesse meio-tempo, ele começou a trabalhar — em construção e pintura de casas e outros trabalhos temporários — e começou a fazer aulas de arte na Universidade de Wisconsin, em Milwaukee. Ali, ele conseguiu um emprego desenhando cartazes promocionais para bandas que tocavam no grêmio estudantil.

Depois de alguns ciclos de abandono e recaída, ele começou a se livrar do ópio e, dentro de cerca de um mês, estava limpo. Ele nunca mais tocou em ópio desde então. O que vemos na vida de Mike Romano parece uma história de mudança quase impossível: um viciado em ópio que se recuperou. Mike Romano foi um dos sortudos.

2.

Ou será que não foi? Os pesquisadores da Casa Branca continuaram investigando os problemas de drogas entre os soldados que retornavam, e então surgiu um enigma. Ao acompanhar as tropas que retornavam para casa, os investigadores os chamavam de oito a doze meses depois de seu retorno para perguntar sobre seu atual uso de drogas. Durante a guerra, 50% dos soldados eram usuários casuais e 20% se tornaram viciados de fato, o que significava que eles usavam drogas mais de uma vez por semana por um longo período de tempo e experimentavam sintomas de abstinência (calafrios, câibras e dores) se tentassem parar. Mas, quando os investigadores fizeram o acompanhamento, o que descobriram foi surpreendente. Apenas 1% dos veteranos ainda era viciado em drogas. Essa era basicamente a mesma taxa existente antes da guerra. A temida catástrofe gerada pelas drogas não aconteceu. Mas o que tinha acontecido?

3.

As pessoas são incrivelmente sensíveis ao ambiente e à cultura — às normas e expectativas das comunidades em que estão inseridas. Todos queremos vestir as roupas certas, dizer as coisas certas e frequentar os lugares certos. Como tentamos instintivamente nos ajustar ao grupo, o comportamento é contagioso, às vezes de formas surpreendentes.

Imagine que seu trabalho fosse desenhar um ambiente que extinguiria o vício em drogas. Você poderia, então, reunir todos os soldados norte-americanos viciados, colocá-los nesse ambiente e confiar que as forças ali

dentro agiriam de forma tão poderosa que os ajudaria a combater seus hábitos. Pense nesse ambiente como um parque de diversões antidrogas, e suponha que pode gastar o quanto quiser para construí-lo. Como seria seu parque?

Poderia ser bem parecido com a vizinhança de Romano em Milwaukee.

Você ia querer cercar os antigos soldados com pessoas que os amassem e cuidassem deles — e que os tratassem como as pessoas livres de drogas que já foram. Você daria a eles um trabalho interessante — talvez a criação de pôsteres para bandas de rock —, de modo que suas mentes ficassem distraídas da alegria do ópio. Você criaria sanções bastante difundidas contra o uso de drogas. Manteria as drogas na clandestinidade, fazendo com que os antigos soldados tivessem que se esconder para comprar e usar drogas. Se certificaria de que suas namoradas pegassem em seus pés por causa do vício. Definiria tabus sociais para que os soldados se sentissem excluídos, até mesmo patéticos, se continuassem usando. Removeria do ambiente os comportamentos contagiosos de uso de drogas — mais nenhum soldado viciado por perto — e os substituiria por comportamentos livres de drogas. E ofereceria deixas ambientais — cenas, músicas, comidas, roupas e casas — que lembrassem aos antigos soldados suas identidades livres de drogas de antes da guerra.

O Parque de Diversões de Milwaukee: foi exatamente por isso que Mike Romano se tornou um *ex-viciado*. Quando ele foi para Milwaukee, seu ambiente mudou, e o novo ambiente o transformou.

4.

Como vemos na história de Romano, um dos sutis modos como nosso ambiente nos afeta é através do reforço (ou impedimento) de nossos hábitos. Quando pensamos em hábitos, quase sempre pensamos nos que são ruins: roer as unhas, procrastinar, comer doces quando estamos ansiosos e assim por diante. Mas é claro que também temos muitos hábitos bons: correr, rezar, escovar os dentes. Por que nossos hábitos são tão importantes? Eles são, basicamente, um piloto automático comportamental. Permitem que muitos hábitos bons aconteçam sem que o Condutor se encarregue deles. Lembre-se de que o autocontrole do Condutor é esgotável, então é

muito melhor que alguns eventos positivos aconteçam “livremente”, no piloto automático.

Para mudar a si mesmo ou outras pessoas, você tem que mudar hábitos, e o que vemos com Romano é que seus hábitos mudaram porque seu ambiente mudou. Isso faz sentido — nossos hábitos são basicamente interligados a nosso ambiente. Pesquisas confirmam isso. De acordo com um estudo de pessoas fazendo mudanças em suas vidas, 36% das mudanças bem-sucedidas foram associadas a uma mudança para um local novo, e apenas 13% das mudanças malsucedidas envolveram uma mudança de local.

Muitos fumantes, por exemplo, acham mais fácil parar de fumar quando estão de férias, porque, em casa, cada pedacinho de seu ambiente está cheio de associações ao cigarro. É como tentar parar de fumar dentro de um anúncio da Camel — para qualquer lugar que se olhe existem lembretes do hábito. Tem aquela gaveta da cozinha cheia de isqueiros, o vaso de argila na sacada que virou depósito de cinzas, o onipresente cheiro de fumaça no carro e no armário. Quando um fumante sai de férias, o ambiente volta à neutralidade. Isso não significa que parar de fumar seja fácil, mas se torna *mais fácil*.

No entanto, é impraticável pensar que a maioria de nós conseguiria mudar seu ambiente tão drasticamente. Se você está tentando mudar os hábitos de sua equipe no trabalho, então, sim, realocar seu escritório seria de grande ajuda. Boa sorte ao vender essa ideia. Quais seriam outros meios práticos de criar um hábito?

O primeiro fator a se pensar é que mesmo pequenos ajustes no ambiente fazem a diferença — foi isso que vimos no Capítulo 8. Lembra como Amanda Tucker reorganizou seu escritório para que fosse mais fácil ouvir seus colaboradores? Esse foi o primeiro passo para estabelecer um novo hábito. (Ajustes ambientais podem até mesmo *forçar* um hábito, como vimos no exemplo da Rackspace. Quando o sistema de enfileiramento de chamadas foi excluído, a equipe de atendimento ao cliente desenvolveu rapidamente o hábito de atender o telefone.)

Mas formar um hábito não é algo apenas ambiental — é também mental. Seria muito difícil, por exemplo, ajustar o ambiente de uma forma que o *obrigasse* a aprender a tocar piano. Então, como se formam as bases mentais de um novo hábito?

5.

Digamos que você tenha adiado ir à academia. Então, define consigo mesmo: amanhã de manhã, logo depois de deixar Anna na escola, vou direto para a academia. Vamos chamar esse plano mental de “gatilho de ação”. Você tomou a decisão de executar uma certa ação (se exercitar) ao encarar um certo gatilho situacional (o caminho da escola, amanhã de manhã).

Peter Gollwitzer, um psicólogo da Universidade de Nova York, foi pioneiro nessa área. Ele e sua colega Veronika Brandstatter descobriram que os gatilhos de ação são muito eficazes em motivar a ação. Em um estudo, acompanharam universitários que tinham a opção de ganhar créditos extras em uma aula por escrever um artigo sobre como passaram a véspera de Natal. Mas havia um porém: para ganhar os créditos, tinham que entregar o artigo até 26 de dezembro. A maioria dos alunos tinha a intenção de escrever o artigo, mas apenas 33% deles conseguiu escrever e entregar. Foi pedido a outros alunos do estudo que definissem gatilhos de ação — anotar, com antecedência, exatamente quando e onde pretendiam escrever o texto (por exemplo, “Escreverei este texto no escritório do meu pai, na manhã de Natal, antes que todos acordem”). Gritantes 75% desses estudantes escreveram o artigo.

Esse resultado é muito surpreendente para um investimento mental tão pequeno.

Isso significa que simplesmente *imaginar* uma hora e local em que você fará algo aumenta a probabilidade de realmente fazê-lo? Sim e não. Os gatilhos de ação não farão você (ou qualquer outra pessoa) fazer algo que verdadeiramente não queira. Um gatilho de ação jamais teria convencido os universitários a participarem de um encontro online de cálculo no Natal. Mas, conforme demonstra o estudo de crédito extra, os gatilhos de ação têm um grande poder em motivar as pessoas a *fazerem coisas que sabem que precisam ser feitas*.

Peter Gollwitzer defende que o valor dos gatilhos de ação reside no fato de que *antecipamos* uma decisão. Deixar Anna na escola dispara a próxima ação, ir à academia. Não há um ciclo de deliberação consciente. Ao antecipar a decisão, conservamos o autocontrole do Condutor.

O conceito de antecipação é mais fácil de se perceber com um exemplo. Imagine que você seja um dos universitários do estudo de Gollwitzer. É

Natal, e você está em casa. Seus pais o estão mimando e seus irmãos estão tendo uma conversa interessante. A TV está ligada, a árvore de Natal está acesa, e seu velho Chihuahua Fredo o encara adoravelmente. Não podemos esquecer a comida — peru e molho, torta de noz-pecã, trufas de chocolate — e *Guitar Hero*, sonecas e as ligações que você está recebendo dos colegas da escola. As distrações estão em todo o lugar. Então, se você entrar nesse trem de estímulos e não tiver antecipado uma decisão sobre seu artigo para os créditos extras — se não tiver dito a si mesmo: “Escreverei este artigo no escritório do meu pai na manhã de Natal antes que todos acordem” —, estará perdido.

É por isso que os gatilhos de ação têm um valor imprevisível. Gollwitzer diz que, quando as pessoas decidem com antecedência, “passam o controle de seu comportamento para o ambiente”. Gollwitzer diz que os gatilhos de ação “protegem os objetivos de tentadoras distrações, maus hábitos ou objetivos concorrentes”.

Existem inúmeros jeitos de usar os gatilhos de ação no trabalho. Se seus vendedores estiverem mais motivados a fechar negócios do que a cultivar relacionamentos existentes, dê a eles um gatilho de “café e ligação”. Diga a eles que sempre que servirem a primeira xícara de café devem fazer uma ligação de acompanhamento para um de seus clientes mais importantes. Ou pense nos seus colaboradores que participarão de uma conferência do setor. Ao voltarem para o escritório, seus e-mails estarão tão repletos que eles não terão vontade de dividir o que aprenderam. Então dê a eles um gatilho de ação — sugira que, durante o voo para casa, quando derem o aviso de “eletrônicos liberados”, eles digitem algumas reflexões para todos na equipe. Os gatilhos de ação devem apenas ser específicos e visíveis o bastante para interromper o fluxo consciente normal das pessoas. Um gatilho para “elogiar seus colaboradores quando eles fazem algo bom” é muito vago para ser útil.

Gollwitzer mostrou que os gatilhos de ação são mais úteis em situações mais difíceis — aquelas que exigem mais autocontrole do Condutor. Um estudo analisou o sucesso das pessoas em conquistar objetivos “fáceis” ou objetivos “difíceis”. Com os objetivos fáceis, o uso de gatilhos de ação aumentou levemente o sucesso, de 78% para 84%. Mas, com os objetivos difíceis, os gatilhos de ação quase *triplicaram* a chance de sucesso — a conquista dos objetivos disparou de 22% para 62%.

Para ver como os gatilhos de ação ajudam as pessoas em tempos difíceis, observe um estudo de pacientes de cirurgias de substituição de quadril ou joelho em recuperação. Os pacientes tinham em média 68 anos, e estavam com dores por cerca de um ano e meio antes da cirurgia. Inicialmente, as cirurgias pioram o quadro; exigem tanto do corpo que os pacientes precisam de ajuda com tarefas básicas do dia a dia, como tomar banho, deitar-se para dormir e até mesmo ficar em pé. O caminho até a recuperação pode ser longo e doloroso.

Todos os pacientes desejam ficar em pé novamente assim que possível, é claro. Mas os pacientes de um grupo foram incentivados a definir gatilhos de ação — por exemplo: “Se fizer uma caminhada essa semana, por favor, anote quando e onde pretende caminhar”.

Os resultados do estudo foram drásticos. Em média, os pacientes do gatilho de ação começaram a tomar banho sem ajuda em 3 semanas. Os outros demoraram 7. Os pacientes do gatilho de ação ficaram em pé em 3,5 semanas. Os outros demoraram 7,7 semanas. Em pouco mais de um mês, os pacientes do gatilho de ação já entravam e saíam sozinhos de um carro. Os outros demoraram 2,5 meses.

Gollwitzer diz que, basicamente, o que os gatilhos de ação fazem é criar um “hábito instantâneo”. Os hábitos são o piloto automático comportamental, e é exatamente isso que os gatilhos de ação definem. Aqui está a prova do conceito de “hábito instantâneo”: um estudo mostrou que o único e melhor preditor do fato de as mulheres fazerem ou não o autoexame mamário mensal era se tinham o hábito de fazê-lo. Quando outro grupo de mulheres, que não tinham tal hábito, foi solicitado a definir gatilhos de ação, elas foram tão bem quanto as mulheres com os hábitos de longa data. Ao antecipar a decisão, criaram um hábito instantâneo.

É claro que os gatilhos de ação não são à prova de erros. Adolescentes com sérios hábitos de fumo, por exemplo, não tiraram nenhum benefício da definição de gatilhos de ação para pararem de fumar. Seu hábito reforçado pela nicotina era forte demais.

Mas, mesmo os gatilhos de ação não sendo perfeitos, é difícil pensar em um jeito mais fácil de tornar uma mudança imediata mais provável. Um metaestudo recente, que analisou 8.155 participantes através de 85 estudos, descobriu que uma pessoa comum que definia gatilhos de ação se saía melhor em determinada tarefa do que 74% das pessoas que não o definiam.

Hábitos instantâneos. Esse é um raro ponto de interseção entre as pretensões da autoajuda e a realidade da ciência. E você pode ser ainda mais prático. Na próxima vez em que sua equipe decidir agir de um jeito novo, desafie os membros a irem além. Faça com que especifiquem quando e onde vão colocar o plano em ação. Faça com que definam gatilhos de ação. (Depois defina outro para si mesmo.)

CLÍNICA

Uma Nova Política de Segurança em uma Fábrica da GM

SITUAÇÃO Patti Poppe é gerente de departamento de uma fábrica de automóveis da General Motors, em Lordstown, Ohio, e está tendo dificuldades para implementar uma nova política de segurança. Seu departamento, composto por 950 pessoas, é responsável por soldar grandes pedaços de metal na forma de esqueléticos chassis de carros. O trabalho pode ser perigoso. As bordas do metal ficam afiadas ao sair das prensas. Se um trabalhador coloca a mão em uma borda e se apoia sobre ela, o metal o corta.

Por isso, é essencial usar roupas e luvas de proteção. Além disso, os soldadores usam óculos de proteção, mas às vezes se machucam quando voam fagulhas em seus olhos pela lateral. Então, a nova política prevê óculos com escudos de proteção lateral. A política de segurança antiga era complexa e cheia de

exceções — por exemplo, um colaborador dirigindo uma empilhadeira não precisava usar equipamento de segurança. Poppe diz: “Todos acreditam se enquadrar na cláusula ‘isto não se aplica a mim’”. Ela está determinada a fazer todos levarem a nova política a sério.

QUAL É A REVIRAVOLTA E O QUE A IMPEDE? Poppe quer que os trabalhadores se protejam de lacerações e fagulhas. Existem três barreiras em potencial. Primeiro, a complexidade da política antiga pode ter evitado que alguns trabalhadores aderissem a ela. Lembre-se de que o que parece resistência geralmente é falta de clareza. Poppe precisa roteirizar os passos principais. Segundo, em qualquer situação de segurança, entra uma aura de “machão”. Esse é um problema de identidade. Se parecer mais masculino não usar os óculos do que usá-los, então o Elefante resistirá. Terceiro, a pressão social trabalha contra a segurança, por causa do sentimento de que “isso não se aplica a mim”. Poppe precisa mudar essa norma social. Além disso, pode haver um meio de usar o ambiente a fim de incitar os comportamentos certos?

COMO FAZEMOS A REVIRAVOLTA?

- *Oriente o Condutor. 1. Roteirize os passos principais.* Poppe descartou a complicada política antiga e resumiu a nova política de segurança a dois comportamentos específicos: (1) Todos devem usar óculos de proteção com escudos laterais. (2) Ninguém pode deixar pele à mostra (nada de shorts ou camisas de manga curta). Apenas isso. Então Poppe encontrou um meio de concretizar essas regras. Em uma reunião geral, ela fez um “game show” de segurança. Um trabalhador foi chamado no palco para participar; foi pedido que ele avaliasse se uma série de modelos estava de acordo com as novas regras de segurança. Alguns dos modelos violavam o código de formas sutis, como usar óculos sem uma lente.

Os membros da plateia foram convidados a ajudar o participante, e eles gritavam as respostas, e, dessa forma, recordavam e absorviam os novos comportamentos que eram esperados deles. **2. Aponte para o destino.** Poppe estava preocupada com a racionalização, a desculpa de que “isto não

se aplica a mim”. Então ela criou um objetivo P&B para eliminar as folgas. Se você estivesse na fábrica, deveria seguir as duas regras, independente do que estivesse fazendo. As regras se aplicam a todos, o tempo todo.

- *Motive o Elefante. 1. Desenvolva suas pessoas.* Machões não gostam de usar óculos de proteção desengonçados. Talvez Poppe pudesse encontrar óculos mais parecidos com os do Bono Vox e menos parecidos com óculos de nerd. Isso poderia tornar a mudança um pouco menos ameaçadora para a identidade.
- *Construa o Caminho. 1. Reúna o rebanho.* Ao exigir que todos na fábrica usassem os equipamentos de segurança a todo o momento, Poppe estava mudando a norma social em favor da conformidade. Quando você olha em volta e todos estão usando óculos de segurança, é mais provável que você também use. **2. Construa hábitos.** Poppe adicionou um inspirado toque final: pintou uma grande linha azul em torno da fábrica e fez com que a política de segurança tivesse efeito em qualquer ponto dentro da linha. Além disso, nos pontos de entrada, colocou manequins azuis vestidos com os equipamentos adequados. Ao instalar a linha azul e os manequins azuis, Poppe estava basicamente introduzindo um gatilho de ação. Ela estava

treinando os trabalhadores a pensar: Quando cruzo esta linha, me lembro de vestir meus equipamentos. O gatilho de ação ajudou a tornar o comportamento habitual.

Como resultado das inovações de Poppe, os ferimentos caíram 21% em relação aos níveis anteriores (que já estavam entre os melhores dos fabricantes que faziam trabalhos parecidos).

6.

Os hábitos são pilotos automáticos comportamentais, e é por isso que são uma ferramenta tão importante para os líderes. Líderes que conseguem instigar hábitos que reforçam os objetivos de sua equipe estão basicamente fazendo progresso gratuito. Eles mudam o comportamento de forma a não esgotar as reservas de autocontrole do Condutor.

Os hábitos se formam inevitavelmente, quer sejam formados intencionalmente ou não. Você provavelmente criou involuntariamente muitos hábitos para sua equipe. Se suas reuniões com a equipe sempre começam com conversas geniais, então você criou um hábito. Você projetou o piloto automático de sua reunião para resultar em alguns minutos de conversa de aquecimento. A pergunta difícil para um líder não é como formar hábitos, mas quais hábitos encorajar. O general William “Gus” Pagonis liderou as operações logísticas da Guerra do Golfo com o então presidente George H. W. Bush. Pagonis era responsável por movimentar 550 mil tropas até o outro lado do mundo, com todo seu equipamento. Sua equipe fez os preparativos para servir 122 milhões de refeições, bombear quase 5 bilhões de litros de combustível e entregar 32 mil toneladas de correspondências. Até mesmo um executivo da Walmart se assustaria ao pensar nisso.

Não é necessário dizer que era preciso ter uma comunicação clara e eficiente. Todas as manhãs, o General Pagonis fazia uma reunião que começava às 8h e terminava às 8h30. Nenhuma grande inovação aqui, mas Pagonis fez duas mudanças na rotina. Primeiro, ele permitia que qualquer um participasse (e exigia que ao menos um representante de cada grupo funcional estivesse presente). Dessa forma, garantia uma troca de informações livre e aberta através da organização. Segundo, ele exigia que todos *ficassem de pé* durante toda a reunião.

Aqui está o que Pagonis diz sobre os benefícios da reunião em pé:

Desde cedo, descobri que fazer as pessoas ficarem de pé faz com que tudo aconteça mais rápido. As pessoas falam o que têm que falar e passam a bola para o próximo. Na rara ocasião em que alguém começa a falar muito ou ser prolixo, começa a brotar um tipo inconfundível de linguagem corporal nas pessoas. Elas começam a trocar o peso do corpo entre os pés, ficar inquietas e olhar seus relógios — e rapidamente a conversa volta ao foco... Não me lembro da última vez que tive que cortar alguém. O grupo tem um grande poder.

Pagonis estava criando um hábito conscientemente. *Qualquer* formato de reunião que escolhesse se tornaria um hábito rapidamente. Teria sido tão fácil quanto para ele consagrar uma reunião sentada de duas horas de falatório. O que é interessante aqui não é a existência do hábito, mas sim a percepção de que *o hábito deve servir à missão*. Quando você tem 550 mil tropas para realocar, precisa ter foco, clareza e eficiência. Uma reunião em pé não lhe garante nada disso, mas ajuda, e é “grátis” — não é mais difícil de criar do que o falatório. (Reuniões em pé parecidas são usadas em projetos de programação Agile, no Vale do Silício, que premiam colaborações rápidas.)

Como você pode criar um hábito que apoie a mudança que tenta fazer? Existem dois fatores em que se pensar: (1) O hábito precisa promover a missão, como as reuniões em pé de Pagonis. (2) O hábito precisa ser relativamente fácil de adotar. Se for muito difícil, criará o próprio problema de mudança independente. Por exemplo, se estiver tentando se exercitar mais e decidir “criar o hábito de ir à academia”, estará apenas renomeando o problema central. Pode ser mais produtivo tentar começar construindo hábitos mais fáceis, como separar as roupas de exercício antes de ir dormir ou pedir a um amigo que já malha para buscá-lo no caminho para a academia.

Veja um estudo de um ano sobre pessoas em dieta conduzido pela Universidade de Penn State. Uma condição de dieta de base levou à perda de 8kg ao longo do ano. Esse é um resultado impressionante, mas a desvantagem de muitos programas de dieta é que, uma vez que o programa

acaba, os antigos hábitos dos participantes começam a reaparecer, e seu peso começa a subir novamente. Nesse estudo, um sinal de alerta foi de que apenas 36% das pessoas na condição de dieta de base se classificavam como “muito cheias” ou “extremamente cheias” em dieta. Quão sustentável seria uma dieta que não o deixa realmente satisfeito?

Outros participantes do mesmo estudo foram designados a tomar duas xícaras de sopa por dia, além das refeições regularmente definidas. As duas xícaras de sopa eram um alimento bônus. Essas pessoas perderam 7kg ao longo do ano, e 55% delas se classificaram como “muito cheias” ou “extremamente cheias”. Elas não perderam tanto peso quanto as outras, mas suas chances de se sentir satisfeitas subiram substancialmente. Tomar duas xícaras de sopa é um clássico hábito de apoio. Foi um hábito fácil de implementar — os pesquisadores simplesmente pediram às pessoas que *comessem mais*. E isso ajudou a missão como um todo — ajudou os participantes a se sentirem satisfeitos, e fez com que fosse mais fácil controlar suas porções durante a refeição.

7.

Esse foco em criar hábitos foi usado com maestria, em um contexto totalmente diferente, por Natalie Elder, uma diretora de escola de ensino fundamental em Chattanooga, Tennessee. Quando Elder começou a pensar no trabalho como diretora da Hardy Elementary School, pediu para ver uma cópia dos resultados da escola em testes estaduais. Acontece que ela não conseguiu ver os dados até ter aceitado o emprego. Ao olhar para trás, brinca que o comitê da escola a enganou para aceitar o emprego primeiro.

Quando Elder finalmente viu os resultados, mal pôde acreditar no que estava lendo. A Hardy Elementary não somente tinha notas baixas no teste; tinha *as menores* notas do estado do Tennessee. Ela pensou: “Onde foi que me meti?”

Foi um começo brutal, mas as coisas ainda pioraram. No primeiro dia de aula, teve que expulsar um aluno. Parecia que toda semana Elder encontrava uma nova forma de mau comportamento. Nas salas de aula, os alunos xingavam os professores. (Lembre-se, estamos falando de crianças entre seis e oito anos.) Às vezes, os pais entravam na sala no meio de uma

aula para falar com seus filhos. Um pai foi tirado do prédio algemado depois de abusar verbalmente da gerente da cantina.

As tentativas de Elder de restaurar a ordem na escola foram recebidas com resistência. “Os pais vinham me xingar, gritando. Um deles tentou me atropelar com o carro”, disse ela. Elder não estava enfrentando um problema de ensino ou de aprendizado. Estava enfrentando algo muito mais fundamental. Ela disse: “Eu sabia que tinha que controlar o prédio antes de poder ensinar.”

Ela proibiu os pais de entrarem no prédio durante o horário de aula sem sua permissão. Suspendeu os alunos com mau comportamento crônico. E envolveu a polícia, quando necessário, para reforçar as novas regras.

Mas essas ações eram apenas um jeito de eliminar o comportamento realmente grave. Seu real objetivo era transformar o caos em calma. Em sua visão, o problema começava no momento em que os alunos chegavam à escola. Se eles eram bagunceiros às 8h30, pensou Elder, não havia muito o que se esperar do resto do dia. Ela decidiu superar a manhã criando uma série de rotinas consistentes, que sosseariam os alunos e os preparariam para aprender.

Os problemas começavam na entrada, onde os pais deixavam seus filhos todos os dias. Elder disse que geralmente “a mãe já estava gritando com a criança, e às vezes o sinal tocava BOOM-ta-ta-BOOM e, quando a criança entrava no prédio, já estava chateada ou nervosa”. Então, Elder e sua equipe fizeram algo incrível: tornaram-se recepcionistas.

Eles decidiram cumprimentar todos os alunos antes que entrassem no prédio da escola. Esperavam na calçada do lado de fora, abriam as portas dos carros para as crianças, sorriam e diziam bom dia ao pais, e então acompanhavam cada uma das crianças até a cantina. Seu serviço de recepção ajudou a suavizar a transição para o dia escolar do que, para muitos, era um ambiente familiar barulhento.

Depois de reunir as crianças na cantina, Elder começava todos os dias com uma disciplinada montagem de grupos. “A continuidade é boa para qualquer criança”, disse ela. “O que estas crianças não têm em suas vidas é estabilidade. Elas têm que saber que aqui terão estrutura e ordem.”

Na montagem, Elder começava com anúncios e um breve exercício de chamada e resposta com as crianças. “Somos uma escola de quê?”, chamava uma professora. E as crianças respondiam gritando: “Excelência!”

Às 7h50, Elder passava uma breve lição sobre educação de caráter, geralmente focada em uma única palavra, como *perseverança*. Ela pedia para voluntários soletrarem a palavra e defini-la. Às 7h55, todos se levantavam e faziam o Juramento à Bandeira, e depois cantavam uma música patriota (por exemplo, a versão de Whitney Houston da música “America”). Às vezes, as crianças liam em voz alta, ou Elder passava um teste rápido de ortografia ou matemática. (O prêmio costumava ser um cobinado passe “sem uniforme” para a sexta-feira, permitindo que o aluno vestisse o que quisesse.)

Às 8h, as crianças se levantavam e seguiam em silêncio para a classe com “braços caminhantes”, significava que os braços ficavam dobrados atrás do corpo, reduzindo a irresistível vontade de cutucar os amigos. Ao se sentarem em suas carteiras, as crianças estavam prontas para aprender.

Elder nos mostra como novos hábitos podem abrir o Caminho. Ela herdou o caos na Hardy Elementary School e se perguntou: “Quais partes deste caos posso combater? Que tipo de rotina matinal posso criar para melhorar as chances de que as crianças estejam prontas para aprender?”

Elder tinha que lutar contra forças que chacoalhavam as crianças antes mesmo de entrarem na sala de aula: as chegadas tensas, o pandemônio na cantina, a transição desnorteada para a sala de aula. Ao levar ordem e continuidade para o ambiente, ela foi capaz de criar um movimento de avanço para um grupo de crianças que havia crescido acostumada com um ciclo comportamental destrutivo.

Veja também que, por causa do ambiente calmo que Elder conseguiu criar, as crianças “más” começaram a agir como as crianças boas. Um bom líder de mudança nunca pensa: “Por que estas pessoas se comportam tão mal? Elas devem ser más pessoas.” Um líder de mudança pensa: “Como posso criar uma situação que emane o lado bom destas pessoas?”

8.

Até aqui, conforme conversamos sobre como construir o Caminho, encontramos duas estratégias: (1) ajustar o ambiente e (2) criar hábitos. Existe uma ferramenta que combina perfeitamente essas duas estratégias. É algo que pode ser incluído no ambiente a fim de tornar o comportamento mais consistente e habitual.

Essa ferramenta é a humilde checklist. Debateremos isso com algum receio, pois sabemos das associações que pairam sobre as cabeças da maioria dos leitores: banal, rotineiro, burocrático. “Use uma checklist”, admitimos, soa como o conselho que um pai daria a um universitário, com algumas dicas de medidores de pressão de pneus e não comprar cerveja com seu cartão da Exxon.

Mas, seja paciente, pois suas percepções estão prestes a mudar. E se afirmássemos que as checklists podem ser decisivas, que salvam vidas?

O Santo Graal das checklists é apresentado por Atul Gawande no *The New Yorker*. Pacientes em unidades de terapia intensiva (UTIs) costumam receber acessos intravenosos para serem medicados. Se essas vias forem infectadas, geram sérias complicações na saúde. Frustrado por essas “infecções de acesso”, que são preveníveis, o Dr. Peter Pronovost, do Johns Hopkins, criou uma checklist de 5 partes.

A checklist continha conselhos simples: os médicos devem lavar as mãos antes de inserir um acesso, a pele do paciente deve ser limpa com antisséptico no ponto de inserção, e assim por diante. Não havia nada de novo na checklist, nada controverso. Só que os resultados foram surpreendentes: quando a checklist foi colocada em prática pela UTI do Michigan por um período de 18 meses, quase eliminou as infecções de acesso, economizando ao hospital uma quantia estimada em US\$175 milhões, pois não precisavam mais tratar as complicações associadas. Ele também salvou cerca de 1.500 vidas.

Como pode algo tão simples ser tão poderoso? As checklists ensinam às pessoas o que é melhor, mostrando a elas o ferrenho jeito certo de se fazer algo. (Isso significa que as checklists são eficientes para orientar o Condutor.) Como disse o Dr. Pronovost, seus cinco passos eram preto no branco, baseados em sólidas pesquisas médicas. Você poderia ignorar a checklist, mas não confrontá-la.

Mesmo quando não há um jeito ferrenho de fazer as coisas, as checklists ajudam as pessoas a evitarem pontos cegos em um ambiente complexo. Seu negócio alguma vez cometeu um erro grande por não considerar todas as informações corretas? Uma checklist poderia ter ajudado. A Cisco Systems, uma das maiores empresas de hardwares de internet, usa uma checklist para analisar aquisições em potencial: os principais engenheiros da empresa estarão dispostos a se realocar? Seremos capazes de vender serviços

adicionais a essa base de clientes? Qual é o plano para continuar a oferecer suporte aos clientes já existentes? Como uma pessoa de desenvolvimento de empresas inteligente, você provavelmente se lembraria de investigar 80% desses problemas críticos antes de fazer qualquer negócio. Mas não seria aconselhável se lembrar dos outros 20% depois do fechamento de uma aquisição de US\$100 milhões. (*Ops! Estes engenheiros figurões se recusam a deixar a neve de Boulder.*) As checklists oferecem segurança contra o excesso de confiança.

E vale a pena se proteger do excesso de confiança, pois todos temos esse dom. Em um estudo clássico, pessoas foram solicitadas a criar soluções para o problema crônico de estacionamento em sua universidade. As ideias variavam desde a criação de taxas de estacionamento até a criação de mais vagas “Exclusivas para Compactos”. Depois que as ideias foram recebidas, um painel de especialistas as avaliou — eliminando opções malucas ou impraticáveis — e identificou um conjunto de “melhores soluções”.

O pensador individual médio teve 30% das melhores soluções, o que é muito bom para um esforço solo. Mas veja o que não é tão bom: os pensadores previram confiantemente que haviam identificado 75% das melhores ideias. (Todos conhecemos pessoas que acreditam que a sabedoria acumulada da humanidade é apenas 25% maior que sua própria contribuição. Você pode ser casado com uma delas.)

Uma checklist poderia ter ajudado essas pessoas. Imagine se você lhes desse uma lista de “categorias de solução” para guiar seus pensamentos, lembrando a elas de pensarem em “soluções que aumentem o custo de estacionamento” e “soluções que ajudem mais carros a estacionar no mesmo espaço disponível”, e assim por diante. Essa lista teria o mesmo papel que as categorias de aquisição da Cisco; isso teria aguçado suas ideias e evitado que se esquecessem de áreas cruciais de consideração.

As pessoas temem as checklists porque as veem como algo que desumaniza — talvez por as associarem às checklists exaustivas que permitem a adolescentes sem experiência operar cadeias de fast-food com sucesso. Eles pensam que, se algo é simples o bastante para ser posto em uma checklist, um macaco pode fazer. Bem, se isso for verdade, pegue a checklist de um piloto e tente a sorte com um 747.

As checklists simplesmente diminuem a probabilidade de alguém pisar na bola. Conforme disse o Dr. Pronovost: “Queríamos que as pessoas

padronizassem os elementos cruciais à missão — as áreas em que temos evidências mais fortes. E esses fatores que são cruciais à missão, são os que temos que fazer todas as vezes.”

O que sua organização tem que fazer em todos os ciclos de produto? O que você precisa verificar em todo contrato ou negociação? O que sua família precisa fazer para se preparar para cada novo ano letivo? Coloque essas informações em uma checklist. Você pode não salvar uma vida, mas certamente vai evitar um doloroso ponto cego.

Você também vai evitar cometer o Erro Fundamental de Atribuição. A pesquisa do Dr. Pronovost mostrou que as infecções de acesso — problemas que ameaçam a vida, e são preveníveis — eram alarmantes. Ainda assim, ele não concluiu: “Temos um sistema de saúde repleto de médicos desleixados e negligentes.” Em vez disso, se perguntou: “Como posso mudar a situação desses médicos de modo que evitem mais as infecções de acesso?” (Então, antes de concluir que seu marido é um distraído sem esperança, sempre se esquecendo de comprar pão e leite, talvez você devesse tentar construir seu Caminho. Que tal colar uma checklist no volante do carro dele?)

Conforme tenta fazer uma reviravolta, a luta mais difícil será manter sua motivação, manter seu Elefante na estrada. Isso coloca um fardo enorme em seu Condutor, que tem que domar o Elefante quando ele se dispersa. Neste capítulo e no anterior, estivemos procurando meios de usar o ambiente para aliviar o fardo do Condutor. Começamos com a história de Mike Romano, o soldado que voltou do Vietnã viciado em ópio. Se o destino de Romano tivesse se fiado apenas na batalha cara a cara entre o Condutor e seu Elefante, ele não teria se livrado do vício. Foi o ambiente que convergiu as forças a seu favor. Quando Romano voltou para sua cidade natal, em Milwaukee, achou muito mais fácil mudar.

Como você pode criar um ambiente que tornaria mais fácil para você, ou sua equipe, mudar? Vimos que hábitos de apoio — como fazer reuniões de pé ou comer duas tigelas de sopa ao dia — podem ajudar, como os gatilhos de ação que permitem antecipar a decisões difíceis. Até mesmo uma simples checklist pode fazer a diferença. No próximo capítulo, receberemos a última peça do quebra-cabeças: a influência de outras pessoas. É mais fácil perseverar em uma longa jornada quando você viaja com um rebanho.

10

Reúna a Manada

1.

Pense na última vez em que você esteve em uma situação na qual não sabia muito bem como se comportar. Talvez tenha sido sua primeira vez em uma igreja nova, ou a primeira vez em outro país, ou talvez foi um jantar no qual você não conhecia muita gente. O que fez para tentar se encaixar?

Você observou as outras pessoas, é claro.

Em situações ambíguas, todos observamos os outros em busca de pistas sobre como se comportar. Talvez você tenha passado pela experiência de olhar desesperadamente para a mesa em um jantar chique, tentando descobrir qual era o garfo de sobremesa. (Se você não passou por isso, esperamos que conheça os garfos, pois o resto de nós copiou você.) Quando o ambiente não é familiar, criamos antenas sociais que são incrivelmente sensíveis.

No caso do jantar chique, nossas antenas funcionam muito bem, pois *alguém* na mesa sabe o que fazer, e podemos simplesmente copiar tal pessoa. Mas, às vezes, em tempos de mudança, *ninguém* sabe como se comportar, e isso pode gerar problemas. Por exemplo, se você se vir em uma situação de emergência, esperamos que haja apenas uma pessoa por perto para ajudá-lo, ao invés de uma multidão. Para entender o porquê, observe uma pesquisa feita por Bibb Latané e John M. Darley.

Alunos da Universidade de Columbia, voluntários em um estudo, foram colocados em uma sala para preencher uma pesquisa. Alguns foram deixados sozinhos; outros, colocados em salas com outros dois alunos. Conforme preenchiam suas pesquisas, acontecia uma “crise”. A sala começava a se encher de fumaça advinda dos dutos de ar na parede. A fumaça continuava entrando em lufadas irregulares, até que toda a sala ficasse cheia de névoa. Entre os alunos deixados sozinhos, 75% se

levantaram e procuraram alguém para avisar sobre a fumaça. Mas, quando havia três alunos na mesma sala, apenas 38% dos grupos relatava a fumaça. Eles simplesmente ficavam sentados, inalando a fumaça, sendo que a inércia de cada um sinalizava às outras duas pessoas na sala que *esta fumaça não é nada demais*.

Em um estudo semelhante, indivíduos ou pares que preenchiam uma pesquisa ouviam algo que parecia uma mulher caindo estrondosamente do outro lado de uma divisória. Dos solitários, 73% se levantaram e foram ajudar a mulher, mas apenas 40% dos pares ajudaram. Mesmo quando os pares ajudaram, agiram mais lentamente dos que os indivíduos.

Por que os grupos não respondem tão bem quanto os indivíduos?

Em situações ambíguas — fumaça se acumulando em uma sala, o aparente som de uma queda —, as pessoas procuram pistas no próximo sobre como interpretar o evento. Se você vir um homem caindo repentinamente em um shopping, seu cérebro buscará rapidamente possíveis interpretações: É um infarto! Ou, espere, talvez ele tenha tropeçado e caído. Ou então ele pode estar pregando uma peça em alguém? Você reluta em acudir imediatamente, porque, se ele simplesmente tropeçou, seu comportamento emergencial vai deixar vocês dois envergonhados.

Se você for o único em volta a reagir, provavelmente vai na primeira opção — *infarto* — e corre para ajudar. Mas, se houver uma multidão, você tem dois estímulos para processar: a queda em si e a reação da multidão à queda. Você pode parar um pouco para estudar a multidão. *As outras pessoas estão agindo como se ele tivesse sofrido um infarto?* Você fica lá, pronto para entrar em ação ao primeiro sinal de crise. Mas, enquanto espera, as pessoas estão olhando para você, elas o veem inerte, seu comportamento se torna um dado para a teoria delas de que não é uma emergência. E é por isso que as pessoas conseguem se sentar em uma sala cheia de fumaça e não dar um pio. Todos falamos sobre o poder da *pressão* dos pares, mas talvez “pressão” seja exagero nesse caso. *Percepção* dos pares seria suficiente. Em todo este livro, você pode não encontrar uma única afirmação que seja tão rigorosamente embasada em pesquisas empíricas do que esta: você faz as coisas porque vê seus pares as fazendo. Não é só seu filho adolescente com piercings que segue a massa. *Você* também segue. Comportamento é

contagioso. Vamos fazer um rápido tour epidemiológico de comportamento. Começamos com um achado surpreendente: obesidade é contagiosa.

Um estudo pioneiro, conduzido pelo Dr. Nicholas Christakis, da Harvard Medical School, que acompanhou 12.067 pessoas por 32 anos, descobriu que, quando as pessoas ficavam obesas, as chances de os amigos em comum próximos dessa pessoa se tornarem obesos triplicavam!

Surpreendentemente, a proximidade não parecia importar. Parecia que a obesidade se “espalhava” entre os amigos mesmo quando eles estavam em diferentes partes do país. Ao explicar esses achados, o Dr. Christakis disse: “Você muda sua visão sobre o que é um tipo físico aceitável ao olhar as pessoas a seu redor”.

Beber é contagioso. Um estudo mostrou que, quando universitários homens eram colocados com um colega de quarto que bebia com frequência no ensino médio, eles tinham, em média, uma queda de 0,4 ponto na média das notas. Existe uma lista infinita de outros comportamentos que também são contagiosos: casamento; cumprimentar as pessoas com apertos de mão; vestir botas fofinhas da moda e investir no Google. E pode ser melhor evitar ficar perto de jogadores de beisebol, senão você vai começar a cuspir compulsivamente.

Está claro que imitamos os comportamentos dos outros, conscientemente ou não. Ficamos especialmente inclinados a ver o que os outros fazem quando a situação é desconhecida ou ambígua. E situações de mudança são, por definição, desconhecidas! Então, se você quer mudar as coisas, tem que prestar muita atenção aos sinais sociais, pois eles podem garantir seu esforço de mudança ou condená-lo.

Quando você guia um Elefante em um caminho desconhecido, é possível que ele siga a manada. Então, como criar uma manada?

2.

O Elefante procura constantemente na manada alguma pista de como se comportar. É por isso que baristas e bartenders colocam dinheiro em seus potes de gorjeta — estão tentando enviar sinais sobre a “norma” da manada. É uma tática de longa data. Aliás, companhias de ópera costumavam colocar lacaios na plateia para rir nas horas certas. (Se isso parece bizarro,

lembre-se de que os “lacaiois” estão bem vivos nos sons de risada de sua série favorita.)

Mas, às vezes, as dicas sociais estão escondidas. Por exemplo, os banheiros de hotel costumam ter cartõezinhos pedindo que os hóspedes usem a toalha de banho mais de uma vez, geralmente apelando para um objetivo ambiental, como economizar água. (Coincidentemente, a economia se estende também aos custos de lavanderia do hotel.) Então você deveria reutilizar sua toalha? Essa não é uma situação óbvia. Em casa, você provavelmente usa sua toalha mais de uma vez; mas, em um hotel, pode querer ser um pouco mais mimado, com direito a uma toalha limpa sempre que precisar. Não existe uma norma social óbvia a ser consultada, porque você não pode espiar o banheiro dos outros hóspedes.

Cientes do poder do comportamento contagioso, um grupo de psicólogos sociais convenceu um gerente a testar um novo aviso nos banheiros do hotel. O aviso não mencionava o ambiente; simplesmente dizia que “a maioria dos hóspedes do hotel” reutilizava suas toalhas ao menos uma vez durante sua estadia. Funcionou — os hóspedes que receberam esse aviso ficaram 26% mais propensos a reutilizar as toalhas. Eles pegaram as dicas da manada.

Porém, observe o lado negativo. Se o aviso dissesse: “Cerca de 8% de nossos hóspedes decidiram reutilizar suas toalhas”, os novos hóspedes teriam sido *menos* propensos a reutilizar as suas. (O mesmo efeito explica por que você não dá gorjeta à pessoa que embala suas compras, mesmo que aquela pessoa esteja fazendo um trabalho tão valioso quanto seu barista. A manada lhe disse para não fazer.) Em situações em que sua manada tenha aderido ao comportamento correto, torne isso público. Por exemplo, se 80% de sua equipe envia as folhas de ponto no prazo, certifique-se de que os outros 20% saibam a norma do grupo. É quase certo que esses indivíduos corrijam a si mesmos. Mas, se apenas 10% de sua equipe envia as folhas de ponto no prazo, divulgar esses resultados vai atrapalhar, não ajudar. Quando as normas estão contra você, o que pode fazer para reunir a manada? Esse era, basicamente, o problema enfrentado por Gerard Cachon, um professor de operações da Wharton School. Em 2006, Cachon se tornou editor do periódico *Manufacturing and Service Operations Management* [Gerenciamento de Operações de Fabricação e Serviço](MSOM). Aqui estão os títulos de alguns dos artigos publicados no MSOM:

- “Planejamento de Exigências com Substituições: Explorando a Flexibilidade da Lista de Materiais no Planejamento da Produção”
- “Um Esquema Geral Para o Estudo de Sistemas de Distribuição Descentralizados”
- “Posicionamento de Estoque e Estimativa de Desempenho em Sistemas de Transporte de Produções em Série”
- “Montagem de Contratos: Lidando com Tempos Combinados de Ciclos de Fornecimento e Incertezas da Quantidade da Demanda”

Se você sentiu palpitação, deve ser alguém de operações.

Não é necessário dizer que o *MSOM* não é o tipo de periódico atrativo, que será exposto entre a Caras e a Veja nas bancas. Seu papel é apresentar as últimas ideias no campo das operações. Professores competem arduamente para ter seus artigos publicados em periódicos como o *MSOM*, pois, para serem promovidos dentro de seus departamentos na universidade, precisam de um histórico sólido de publicações. (Você provavelmente já ouviu a expressão “publicar ou perecer”.)

Publicar um artigo exige um longo processo. Primeiro, você faz um monte de pesquisas — que costumam demorar anos. Depois, escreve um artigo descrevendo a pesquisa e o envia a um periódico. O editor do periódico distribui seu artigo a “avaliadores por pares” — outros professores que aceitam criticar seu trabalho (anonimamente). Então, o editor resume as opiniões desses revisores e apresenta um veredito — sim, não ou revise e reenvie. Se você recebe o veredito R&R, geralmente tem que fazer uma nova pesquisa para fechar as lacunas em seu trabalho, e, se fizer isso, poderá então reenviar seu trabalho para um novo ciclo de revisões. É um processo exaustivo — é costumeiro demorar anos para ter um artigo publicado.

Um gargalo-chave é a revisão por pares. Se demorar muito para que outros professores leiam o artigo e deem retorno, todo o processo para. Os tempos padrão de revisão de muitos periódicos acadêmicos variam de três a seis meses. Um periódico científico de vanguarda, como *Science* ou *Nature*, fazem as revisões em algumas semanas.

Quando Gerard Cachon assumiu o *MSOM*, a maioria das revisões por pares demorava de sete a oito *meses*, e muitas demoravam mais de um ano. Logo no início de seu mandato, Cachon recebeu e-mails de professores que hesitantemente cobravam dele um artigo. Um e-mail típico diria: “Enviei este artigo há dois anos e queria apenas verificar seu progresso”. Em muitos casos, quando Cachon verificava o artigo em questão, descobria que o periódico sequer tinha registros de que havia sido enviado. Imagine escrever um e-mail de resposta. (E pare um minuto para contemplar um ambiente em que professores se sentem mal por conferir algo após dois anos! Falamos de impotência aprendida.)

Ironicamente, as pessoas de operações devem ser aquelas que fazem os trens chegarem no horário — elas lidam com logística, gargalos, supply chains e durações de ciclos. Para um periódico de psicologia superar um de operações — é tão vergonhoso quanto Michael Phelps ser derrotado nos 100m livres pelo Dr. Phil. O objetivo de Cachon era óbvio — fazer as coisas acontecerem mais rápido. Mas o que ele poderia fazer? Ele não tinha poder sobre nenhum dos revisores. Eles não se reportavam a ele. Os revisores são voluntários que fazem uma tarefa difícil de graça. Você gostaria de verificar a lógica das derivações matemáticas de alguém em um artigo sobre sistemas de transporte em série ideais?

O plano de Cachon traz uma ótima revisão do esquema *Switch*. Primeiro, ele falou com os Condutores de seus constituintes ao apontar para o destino. “Eu sabia que havia um objetivo coletivo para o qual eu poderia apelar”, disse ele. “Todo autor quer um prazo de ciclo rápido, e está disposto oferecê-lo se todos os outros também estiverem. Mas ninguém quer ser o único trouxa a oferecer um tempo de execução rápido e, ao entregar seu artigo, demorar uma eternidade.” Cachon anunciou que o *MSOM* revisaria os artigos dentro de 65 dias — isso era 72% mais rápido do que a média anterior!

Segundo, apelou para a identidade. *Somos pessoas de operações, pelo amor de Deus. Deveríamos estar à frente em eficiência e tempo de resposta!* Terceiro, definiu um comportamento claro: todo revisor deveria apresentar um feedback dentro de cinco semanas. Cachon fez os revisores se comprometerem antecipadamente que poderiam cumprir o prazo.

Finalmente, Cachon descobriu um jeito de reunir a manada. Todas as sextas, publicava uma planilha de Excel na internet mostrando o status de

todos os artigos enviados ao periódico. Todos os revisores podiam ver o que os outros tinham feito (e quando). Se violassem seu compromisso de cinco semanas, a planilha de acompanhamento gerava uma grande pressão, especialmente quando Cachon ligava para eles e dizia: “Veja, os outros estão fazendo isso no prazo e, aliás, aqui estão os dados.” Quando as pessoas viam os dados, percebiam: *Ops, eu sou o gargalo.*

Com a planilha de acompanhamento online, Cachon estava usando a estratégia das toalhas do hotel. Estava divulgando a norma do grupo. *Os outros estão fazendo seu trabalho no prazo. Por que você não faz?*

Cachon se empenhou em tornar bons comportamentos contagiosos, e teve sucesso. Como resultado do brilhante plano de Cachon, o *MSOM* tem agora um tempo de resposta mais rápido do que qualquer periódico do setor de ciências gerenciais. E, por causa de seu trabalho, Cachon foi convidado a assumir o principal periódico de todo o setor, o *Management Science*. Cachon disse: “Agora, quando as pessoas recebem suas revisões em 50 dias, voltam e dizem: ‘Uau! Ainda me lembro deste artigo!’”

3.

Vimos que comportamento é contagioso em nível individual (obesidade e potes de gorjeta) e em nível de grupo (as revisões no prazo de Cachon). E provavelmente não é surpresa que o comportamento seja contagioso em nível social (veja as bocas de sino, alimentos orgânicos e a frase “em última análise”). Mas o que pode lhe interessar é que existe um comportamento específico, agora onipresente nos Estados Unidos, cuja origem podemos detectar. A seguir, temos a história de um cara que, em última análise, mudou o modo como uma sociedade se comportava.

Nos anos 1980, Jay Winsten, professor de saúde pública de Harvard, interessou-se pela ideia de um “motorista da rodada”. Ele havia pegado o conceito de países escandinavos, onde isso já era norma. Na época, o conceito não existia nos EUA. Ninguém lá sabia o que era um “motorista da rodada”.

Winsten e sua equipe de Harvard colocaram como meta criar uma norma social nos EUA: se você for sair para beber, deve escolher um motorista da rodada, que vai se comprometer a *não* beber durante a noite. Como se cria uma norma social do nada? A inspiração de Winsten foi de que se pode

tornar um comportamento contagioso ao mostrá-lo repetitivamente para as pessoas, em muitos contextos diferentes, mesmo que esses contextos sejam fictícios.

Winsten e sua equipe trabalharam em conjunto com produtores, escritores e atores de mais de 160 programas de TV do horário nobre para espalhar naturalmente cenas com motoristas da rodada pelas histórias. Os segmentos que tinham motoristas da rodada apareceram em *Tiro Certo*, *The Cosby Show*, *Mr. Belvedere* e *Who's the Boss?* Em um episódio do popular drama legal dos anos 1980, *L.A. Law*, o belo advogado interpretado por Harry Hamlin pede para um bartender ligar para seu motorista da rodada. Um cartaz de motorista da rodada aparece no bar de *Cheers*. “A cruzada de Jay era uma das que podíamos usar com muita facilidade, diferente de outros casos também úteis”, disse Grant Tinker, então vice-presidente da NBC, que apresentou Winsten a dezenas de escritores em todas as grandes redes de televisão. Winsten sempre pedia apenas “cinco minutos” de conversa sobre a ideia do motorista da rodada, não um episódio completo ou uma cena só para isso. “Considerando a simplicidade da ideia”, disse Tinker, “foi muito difícil para nós sentirmos como se nossa independência estivesse sendo ameaçada”.

Observe como Winsten foi esperto: usou o poder do Caminho para mudar o comportamento do público, mas usou o poder do Condutor e do Elefante para mudar o comportamento dos executivos das redes de televisão. Com seus pedidos de cinco minutos, estava orientando o Condutor através da descrição de uma ação simples que poderia ajudar em um problema complexo, e motivava o Elefante através da redução da mudança.

Em 1991, três anos depois que a campanha foi lançada, nove entre dez pessoas conheciam o termo *motorista da rodada*. E, conseqüentemente, estavam se comportando de forma diferente. Trinta e sete por cento de todos os norte-americanos declararam ter sido motoristas da rodada, e 54% daqueles que bebiam com frequência já tinham sido levados para casa por um. A mudança de comportamento salvou vidas. As fatalidades no trânsito relacionadas ao álcool caíram de 23.626, em 1988, para 17.858, em 1992.

Winsten usou o poder da televisão para simular uma norma social. Mas você não precisa de Hollywood para criar uma manada. Quando Steven Kelman, de quem falamos no capítulo sobre “Reduzir a Mudança”, assumiu os esforços para renovar as aquisições do governo, percebeu que uma de

suas melhores estratégias seria “liberar” a mudança. Isso significava que ele teria que enviar sinais para aqueles que já apoiavam a renovação. Kelman sabia que precisava dizer aos apoiadores: “Tudo bem se pronunciar agora”. No início, ele não precisava criar novos apoiadores tanto quanto precisava liberar os que já tinha.

No outono de 2007, um grupo de especialistas em saúde pública e AIDS teve a chance de se envolver em uma situação em que a mudança precisava ser liberada. O cenário era a Tanzânia, e o assunto eram os sugar daddies.

4.

Na Tanzânia, é comum se relacionar com um “sugar daddy”. Você conhece a história: um homem mais velho procura uma mulher mais nova; eles começam a ter relações sexuais; e, como parte do “trato”, a jovem recebe presentes ou favores — um celular, dinheiro para pagar os estudos, roupas, e assim por diante. Isso não é algo exclusivo da cultura tanzaniana, como comprovado por Hugh Hefner e suas seis coleguinhas de quarto loiras. Mas os relacionamentos com sugar daddies na Tanzânia são mais problemáticos. Primeiro, as mulheres costumam ser menores de idade — 15, 16, 17 anos. Segundo, a dinâmica de poder nos relacionamentos com sugar daddies na Tanzânia costuma levar as mulheres a praticar sexo não seguro. (Não é fácil insistir em que seu parceiro use camisinha quando ele é mais velho e seu benfeitor.) Essa dinâmica de poder é universal, é claro. Adolescentes norte-americanas que namoram homens seis anos mais velhos ou mais têm quatro vezes mais chances de engravidar do que aquelas que namoram homens até dois anos mais velhos.

A realidade é que, quando homens mais velhos desejam sexo inseguro, costumam conseguir. Nos EUA, isso significa que as garotas ficam grávidas. Na Tanzânia, significa que contraem AIDS e morrem. E é por isso que os sugar daddies da Tanzânia são um sério problema de saúde pública.

Especialistas em saúde chamam esses relacionamentos com sugar daddies de “intergeracionais”. Mulheres na faixa etária de 15 a 24 anos, na África subsaariana, têm três vezes mais chance de serem HIV-positivo do que os homens na mesma faixa etária. São os relacionamentos que essas mulheres mais novas têm com homens mais velhos que explicam essa assimetria. O

relacionamento intergeracional abre uma ponte para que o HIV viaje entre populações que normalmente não se cruzariam.

Outra característica peculiar nos relacionamentos com sugar daddies na Tanzânia é que, apesar dos riscos à saúde, não existe um tabu social contra esse comportamento. Nos EUA, cinquentões que perseguem colegas são socialmente punidos. Você não consegue ouvir a irmã desse homem falando: “Você é patético”? Não consegue ver os olhares no escritório? Mas não existe um equivalente real desse estigma social na Tanzânia. É aceito que homens em altas posições mostrem seu status dessa forma.

Ainda assim, a grande maioria dos tanzanianos — 89% nas pesquisas — acredita que relacionamentos intergeracionais são errados. Infelizmente, sua oposição tende a ser silenciosa e privada; é um assunto desconfortável de se discutir.

Em agosto de 2007, Pamela White e Mike Gehron, da USAID, uma organização de auxílio que faz parte do Departamento de Estado dos EUA, reuniu um diversificado time de especialistas (incluindo nós dois) em um hotel em Dar es Salaam. A missão: desenvolver uma campanha para combater o sexo intergeracional. Na liderança, estava um grupo da Bloomberg School of Public Health, da Universidade Johns Hopkins. Entre os outros, havia especialistas em AIDS e cerca de 12 artistas e criadores locais (produtores, atores, escritores e ao menos uma estrela de novelas tanzaniana, que em um momento foi interrompida para dar um autógrafa).

Os debates foram difíceis. O assunto era complicado, e não havia sequer certeza de por onde começar. Por exemplo, ninguém acreditava que repreender os sugar daddies seria eficaz para frear seu comportamento. E os especialistas em saúde pública acreditavam que seria difícil convencer as mulheres a rejeitar os avanços desses homens, pois as pressões sociais e financeiras sobre elas eram muito intensas para serem combatidas por uma campanha. Então começamos a pensar: se não podemos mudar as personagens principais dessa história, podemos mudar seu ambiente?

Lembre-se do Capítulo 8, que a Rackspace mudou os indivíduos ao mudar seu ambiente, sua cultura. Mas aquilo foi uma empresa. Seria possível mudar a atmosfera social *de todo um país*? A equipe sabia que os tanzanianos se opunham aos relacionamentos intergeracionais, mas, por algum motivo, ficavam calados a respeito. Será que a equipe seria capaz de dar voz a esse ressentimento?

Precisamos encontrar um meio de fazer os tanzanianos se sentirem confortáveis para discutir algo desconfortável, um meio de desarmar a conversa. E alguém disse: “Precisamos que as pessoas sejam capazes de rir disso! Precisamos de *humor!*”

Inspirada, a equipe teve a ideia de um vilão. Ele seria aquele vilão que as pessoas amam odiar, como J.R. Ewing, o eterno manipulador do petróleo da antiga série de TV *Dallas*. Conforme o grupo trabalhava na ideia, começava a surgir um retrato do vilão: seria um homem mais velho, a encarnação do sugar daddy — alguém que sempre dava em cima de meninas, incansavelmente e sem vergonha nenhuma. Ele as abordava em qualquer lugar que as encontrasse, e ofereceria favores — refeições, bebidas, roupas ou uso do seu celular. Alguém sugeriu que o vilão se chamasse “Fataki”, e todos adoraram. *Fataki* é uma palavra em suaíli que, em tradução livre, significa “explosão” ou “fogos de artifício” — algo perigoso e um tanto instável. Em outras palavras, Fataki é alguém de quem é melhor ficar longe.

O plano era começar a contar a história de Fataki em comerciais de rádio, pois o rádio é o meio de comunicação mais universal na Tanzânia. A equipe começou a imaginar dezenas de situações nas quais encaixar Fataki, e em todas elas havia um elemento em comum: apesar de seu status e das vantagens de sua riqueza, além da lábria, Fataki nunca se dava bem. Ele fracassa uma vez após outra, pois alguém de fora interfere para desarmar suas tentativas de sedução. Como o Coiote perseguindo o Papa-léguas, Fataki persegue incansavelmente, mas nunca pega sua presa. Ele é patético. É alguém de quem se pode rir.

Aqui está a tradução de uma cena com Fataki, chamada “Frango com Fritas”:

(Ruídos de restaurante.)

GAROTA: São tantas opções...

FATAKI: Por favor, escolha uma...

GAROTA: Ah, garçõnete, isso é frango ou...?

GARÇONETE: Eu recomendaria este...

FATAKI: Este é muito caro! Olha. Dê a ela frango com fritas e algum molho. Isto está bom, certo, meu bem?

GAROTA: Hmmmm... Ok.

(A garçonete anota o pedido e sai.)

FATAKI (Para a garota): Oh, por favor, vá dizer a ela que o pedido é para viagem!

GAROTA: Ok...

(Vozes de garçons fazendo pedidos ao fundo.)

GARÇONETE

(sussurrando): Que bom que tenho a chance de falar com você sozinha. Você não se envergonha de ter um relacionamento com um homem tão velho? Aqui, pegue suas fritas e saia rápido pela porta dos fundos...

(Som de porta se abrindo.)

FATAKI: Garçom, o que está acontecendo aqui?

GARÇONETE: Senhor, a garota acabou de sair. Deseja algo?

FATAKI: O quê?! Eu vim com ela. Ela saiu por qual porta?

GARÇONETE: Mas você não pagou pelas fritas, senhor...

FATAKI: Ahn???

GARÇONETE: Senhor, esta criança não tem sua idade...

FATAKI: Ah, pegue o dinheiro e me deixe em paz!!

GARÇONETE: He he he! Peguei ele!

LOCUTOR: Proteja quem você ama de um Fataki!

Comerciais de rádio como esse se tornaram parte de uma campanha unificada que foi veiculada em uma região rural chamada Morogoro. A campanha era composta por dez comerciais diferentes e veiculada em três estações, além de 170 banners que foram pendurados em lojas e prédios públicos. Uma pessoa comum ouvia cerca de um comercial por dia. A campanha tinha dois objetivos. O primeiro era criar um rótulo satírico para o comportamento dos sugar daddies. O objetivo da equipe criativa era de um dia entrar em uma boate tanzaniana e ouvir uma pessoa dizendo para a outra: “Aquele cara é muito Fataki.” Ao tornar ok satirizar os Fatakis, a equipe ajudaria a combater as vantagens naturais do status de homens mais velhos e mais ricos. O segundo objetivo da campanha era encorajar

“intervenções” de pessoas de fora — amigos, parentes, professoras e até mesmo garçonetes — formando o comportamento com os comerciais de rádio. A mensagem era: “É *sua* responsabilidade cuidar destas jovens. Proteja aqueles que você ama de um Fataki!”

Os resultados da campanha piloto foram inesperadamente fortes. No final da campanha de quatro meses, 44% das pessoas a quem era feita a pergunta “Como você chamaria um homem de 50 anos que está sempre tentando seduzir mulheres mais jovens?” respondiam espontaneamente: “Fataki.” Setenta e cinco por cento dos morogoranos disseram debater sobre Fataki com outras pessoas. E a porcentagem de pessoas que disseram “Posso fazer algo a respeito do sexo intergeracional” aumentou de 64% antes da campanha para 88% depois.

Após ser bem-sucedida em Morogoro, a campanha foi veiculada nacionalmente na Tanzânia, e a notícia se espalhou por todo o país. Uma trabalhadora da área da saúde que instalava clínicas de HIV em zonas remotas da Tanzânia relatou que até mesmo nessas regiões o Fataki tinha conseguido levar essas conversas à tona. Algumas semanas após o lançamento nacional da campanha, a manchete da primeira página de um tabloide da Tanzânia acusava Kanumba, um ator popular, de ser um Fataki. (Ele tinha sido visto dando entrada no Hotel Lambada com uma jovem.) O público tanzaniano havia tomado posse de um nome e um personagem que simbolizavam o mau comportamento que eles, silenciosamente, já não gostavam.

CLÍNICA

Como É Possível Frear o Vício de John em Seu Smartphone?

SITUAÇÃO John é viciado em seu smartphone. Seu corpo tem espasmos toda vez que seu smartphone toca. Ele não consegue deixar de olhar cada mensagem que chega. Tornou-se uma distração séria. Em reuniões no trabalho, ele esconde o aparelho embaixo da mesa para ler as mensagens. (É incômodo para os colegas de John ele pensar que os está enganando.) A esposa de John fica cada vez mais irritada com ele por não prestar atenção às conversas no jantar, e um dia ele quase bateu por tentar responder a um e-mail enquanto dirigia. John sabe que precisa parar com isso; mas, sempre que decide parar, o smartphone toca. [John é fictício, mas todos conhecemos um John.]

QUAL É A REVIRAVOLTA E O QUE A IMPEDE? Esta é a última clínica do livro, e, neste ponto, esperamos que você seja capaz de trabalhar com facilidade esta situação. A mudança de comportamento é clara o bastante: John precisa parar de usar seu smartphone o tempo todo (especialmente ao dirigir). O que o impede? Seu Elefante, é claro. Em qualquer situação de vício, o Elefante é o culpado. Para domar o Elefante de John, vamos usar todas as três partes do esquema. Tire um tempo para gerar um plano de ação para John, e então compare suas anotações com as nossas.

COMO FAZEMOS A REVIRAVOLTA?

- *Oriente o Condutor.* **1. Encontre os pontos luminosos.** Existem momentos em que John não sente compulsão por seu smartphone? O que tem de diferente nestes momentos, e podemos encontrar um meio de replicar estas condições? **2. Aponte para o destino.** John precisa de um objetivo P&B, como o “Sem Buracos Secos”, da BP. Lembre-se de que os objetivos P&B são especialmente úteis em situações em que as pessoas ficam propensas a racionalizar. (John está constantemente dizendo a si mesmo: “Só preciso verificar se este e-mail específico já chegou.”)

John poderia experimentar diferentes objetivos P&B: Sem smartphone durante o jantar, Sem smartphone após as 18h ou Usar smartphone apenas em viagens. Ele precisa eliminar as próprias folgas.

- *Motive o Elefante.* **1. Encontre o sentimento.** E se a esposa de John pedisse a ele para ler em voz alta os dez últimos e-mails que recebeu e então perguntasse se algum deles realmente valia a pressa? Uma pequena vergonha poderia lhe fazer bem. **2. Encontre o sentimento.** Cada vez mais acidentes de carro acontecem por causa de pessoas como John. Confrontá-lo com uma história bastante triste — por exemplo: “Lindo filhotinho atropelado por motorista mexendo no celular” — pode ser uma boa ideia. **3. Construa identidade.** A esposa de John (ou seus colegas) poderiam frisar como seu hábito com o smartphone não se adéqua a seu caráter: “John, você costuma ser alguém tão ‘controlado’. É estranho vê-lo tão agitado.” **4. Construa uma mentalidade de crescimento.** Alguns fumantes conseguem parar na 17ª tentativa. Se John quiser mesmo se livrar de seu hábito, seus amigos não devem desistir se ele tiver algumas “recaídas”.

- *Construa o Caminho.* **1. Quebre o ambiente.** A esposa de John pode simplesmente destruir seu smartphone com um martelo. Problema resolvido. **1a. Ajuste o ambiente.** Se não for possível o destruir, John pode trancar seu smartphone no porta-malas sempre que for dirigir. Dessa forma, ele não vai ter que lutar com o Elefante quando o ouvir tocar. **2. Ajuste o ambiente.** O alerta do Smartphone é a vibração (ou toque, ou luz vermelha piscando). Você pode desligar o som? Cobrir a luz? (Pintá-la com caneta permanente, se necessário.) **3. Reúna a manada.** Os colegas de John devem garantir que ele saiba que não está enganando ninguém nas reuniões. Eles devem fazer um pacto de que, sempre que John disfarçar para olhar seu smartphone sob a mesa, todos vão encará-lo até que perceba seus olhares (de desaprovação).

5.

O estudo de caso de Fataki pode ter sido muito estranho para você. Provavelmente não tem muitas semelhanças com as mudanças que busca. Mas observe a dinâmica subjacente: você quer que certas pessoas ajam de forma diferente, mas elas são resistentes à mudança. Então, você busca o apoio de outras que poderiam influenciar aquelas que espera alcançar. Basicamente, é uma tentativa de mudar a cultura, e a cultura costuma ser o pivô da mudança organizacional bem-sucedida. Conforme disse o ex-CEO da IBM, Lou Gerstner: “Eu pude ver, em meu período na IBM, que a cultura não é apenas um aspecto do jogo — ela é o jogo”. Mas a cultura organizacional é um conceito abstrato e incerto. Como mudá-la? Por onde começar?

Em 1984, Libby Zion, uma caloura de 18 anos do Bennington College, visitava seus pais em Manhattan quando morreu em um hospital-escola de Nova York. Ela recebeu a medicação errada de um médico residente que estava trabalhando há mais de 19 horas. Sua morte gerou um clamor acerca das excessivas horas trabalhadas por médicos internos. (Internos são os residentes do primeiro ano. Eles concluíram os três anos de escola de medicina e estão começando um trabalho em tempo integral em hospitais.) Tradicionalmente, os internos trabalhavam impressionantes 120 horas por semana.

A história de Libby Zion se tornou o centro de uma campanha para limitar as jornadas semanais de residentes médicos. Quase duas décadas depois, em 2003, o Congresso finalmente se mexeu. Então o American Council for Graduate Medical Education — que certifica escolas de medicina — fez um esforço para adequar a legislação do congresso ao solicitar jornadas semanais de 80 horas para os residentes, iniciando em julho de 2003. Esse pode parecer o fim da história. Aconteceu uma reviravolta nas escolas de medicina porque alguém com poder decretou a mudança.

Nesse caso, porém, o poder de decreto falhou. Um estudo posterior, feito pelo *Journal of the American Medical Association*, descobriu que apenas um terço de todos os programas de residência em cirurgia havia se adequadado aos novos limites de jornada semanal. Por que os hospitais não mudaram seus métodos apesar do fato de estarem colocando os pacientes em risco (bem como a própria certificação)?

Katherine Kellogg, uma etnógrafa na Sloan School of Management do MIT, quis entender por que algumas organizações cumpriam tais regulamentos e outras não. Decidiu estudar dois hospitais-escola da região nordeste, apelidados de Alfa e Beta, que eram semelhantes em tamanho, setores, estrutura e outros fatores. Ela recebeu acesso total aos funcionários dos hospitais e os observou por 20 horas semanais em média, cada, por 15 meses. Kellogg foi a testemunha perfeita de um esforço por mudança cultural do mundo real.

6.

Na busca pela reforma, a batalha mais árdua seria em uma prática surpreendentemente simples chamada “saída diária”. A saída diária é o ponto, geralmente às 21h ou 22h, em que os internos cirúrgicos passam seus pacientes para os residentes noturnos da escala. Durante a saída, o interno resume para o residente o status de cada paciente, para que ele se prepare para cuidar de quaisquer emergências que aconteçam durante a noite.

Mas os internos não estavam realmente passando seu trabalho, e esse é um dos motivos pelos quais eles estavam trabalhando 120 horas por semana. A cada três noites, não havia nenhuma passagem — os internos ficavam na escala a noite toda. E, nas outras noites, ficavam até tarde para

terminar as papeladas que deveriam ter entregado. Pior, os residentes da noite geralmente se recusavam a fazer qualquer papelada em seu turno, então os internos tinham que chegar mais cedo na manhã seguinte — às, digamos, 4h — para preenchê-las antes de começar seus turnos, normalmente agendados às 6h.

Para impor uma jornada semanal de 80 horas, os hospitais precisavam começar a levar a sério as saídas diárias, mas isso não era tão fácil quanto parece. A resistência emocional à reforma estava enraizada tanto em Alfa quanto em Beta e, certamente, na maioria dos hospitais do país. Fazer as saídas era conflitante com práticas culturais de longa data. Por exemplo, um oponente dizia: “Você aprende estando aqui. Existe uma quantidade enorme de informações sendo passadas aleatoriamente às 2h, quando o residente sênior e você estão tentando elevar a pressão de um paciente ou inserir um acesso. Você precisar estar ali gerenciando, fazendo aquilo, para aprender.” (Em outras palavras, os internos estariam colocando em risco sua educação médica por, é..., dormirem.)

Outros opositores frisavam a importância da “continuidade no tratamento” — minimizando o número de vezes que o paciente é passado entre os médicos. Como disse um residente: “O problema com as passagens é que as coisas caem em frestas e se perdem.” Uma última objeção, basicamente, era a de que os internos não pagavam seus pecados, seria injusto com todos que já haviam perdido tempo sendo os lacaios da papelada: “Estas pessoas já passaram por isso, e fizeram isso... Dá pra ver como seria difícil como residente do quarto ano ouvir que tem que fazer o trabalho de interno de novo.”

Felizmente, tanto no Alfa quanto no Beta, havia um apoio considerável à mudança nas saídas entre os superiores dos internos, como residentes sênior e chefes de residência. No Alfa, 13 entre 31 superiores eram “reformadores” que apoiavam a mudança; no Beta, 12 entre 18 eram reformadores. Por causa desse apoio, as circunstâncias pareciam boas para uma mudança real. Todos os sinais estavam verdes. Finalmente, as jornadas semanais de 120 horas seriam abolidas.

Havia apenas um problema: os internos não faziam a saída. Como disse um interno: “Ser considerado um bom interno não tem nada a ver com o que você sabe ou quão bem você lida com seus pacientes. É tudo totalmente baseado em trabalhar muito e não passar as coisas. É sua atitude, não sua

habilidade... Eu moro aqui. Vou para casa apenas para dormir. Parece doentio, mas estas pessoas são como minha família. A pior coisa seria não ter o respeito destas pessoas.” Para os internos, a posição social estava em jogo. Eles sentiam que não seriam respeitados se adotassem a saída. A mudança vinha de encontro à sua cultura e, convenhamos, uma nova regra não é maior que uma cultura.

Os hospitais podiam mudar sua cultura? É aqui que seus caminhos se separam. Depois de 15 meses de duração da pesquisa de Katherine Kellogg, o Alfa havia conseguido vencer a batalha cultural, e o Beta a havia perdido. Qualquer um que deseje gerar mudança organizacional precisa entender o porquê.

7.

Kellogg descobriu que a mudança se iniciou nas menores equipes de trabalho do hospital, que se reuniam todos os dias para “rondas da tarde”. Cada equipe era composta por três ou quatro residentes (tanto internos quanto mais veteranos) e, durante as rondas da tarde, eles discutiam a respeito dos pacientes sob seus cuidados e outros assuntos importantes.

As rondas da tarde nos dois hospitais eram muito diferentes:

- No Alfa, as rondas eram longas (cerca de uma hora) e tinham altos níveis de comparecimento. As equipes costumavam se encontrar em cantos mais calmos, passando de um paciente a outro no andar do hospital.
- No Beta, as rondas eram mais casuais. Elas eram mais curtas (20 a 30 minutos), e os membros da equipe costumavam ligar ou enviar uma mensagem ao invés de comparecer pessoalmente. As equipes do Beta não se reuniam junto ao leito do paciente; elas se encontravam na sala dos computadores, onde todos os residentes ficavam entre os turnos. (Tire um momento para contemplar os diferentes comportamentos que podem ser encorajados pelos diferentes formatos dessas rondas.)

As equipes eram trocadas cerca de uma vez ao mês e, de vez em quando, por acaso, todas as pessoas de uma equipe eram a favor da reforma, e

apoiavam as menores jornadas semanais. No Alfa, as equipes apoiadoras da reforma se fortaleciam em suas rondas. Elas passavam uma hora em debates particulares com um grupo que dividia a mesma opinião. Mas, no Beta, o formato das rondas da tarde bloqueava qualquer oportunidade de reforma. As equipes se reuniam por um período curto, e os membros nem sempre compareciam. Pior, as equipes se reuniam na sala dos computadores, onde muitas pessoas contrárias à reforma podiam ouvir suas conversas, o que levava os apoiadores da reforma a se conterem.

Conclusão: No Beta, as rondas da tarde eram irrelevantes para a mudança. No Alfa, tornaram-se o estopim, e as rondas foram, basicamente, as reuniões clandestinas da resistência.

8.

Pesquisadores que estudam movimentos sociais chamam esse tipo de situação de “espaços livres” — pequenas reuniões em que os reformadores podem se juntar e preparar uma ação coletiva sem serem observados pelos membros do grupo dominante. Os espaços livres costumam ter um papel importante na facilitação de mudanças sociais. Líderes de direitos civis, por exemplo, foram capazes de usar as igrejas negras do sul como espaços livres para se preparar para a ação.

Kellogg estava presente todos os dias, no Alfa e no Beta, enquanto um movimento de reforma desabrochava e o outro murchava. Ela participou de 31 reuniões de espaço livre no Alfa e 22 reuniões no Beta. As reuniões do Beta tinham um número comparável de reformadores, mas não eram realizadas em um espaço livre.

No Alfa, 77% das reuniões incluíam discussões sobre a legitimidade do processo de saída, e 81% das reuniões colocavam limites entre “nós” e “eles” — reformadores versus resistentes. No Beta, nenhuma das reuniões continha alguma das discussões.

Durante as reuniões em espaço livre do Alfa, os reformadores começaram a desenvolver uma linguagem para falar sobre as vantagens da reforma. Por exemplo, durante uma reunião, o residente-chefe desconstruiu o argumento de “continuidade de cuidado”, levantado pelos resistentes à mudança:

É importante assumir responsabilidade pessoal. Mas acho que é possível preservar esse compromisso pessoal sem que haja uma pessoa ali o tempo todo. Algumas pessoas são *à moda antiga* e dizem: “Eu mesmo vou fazer isto.” Para mim, é *a equipe* que vai tomar conta de tudo. Cada um de nós assume responsabilidade pessoal de garantir que o cuidado com o paciente seja o melhor possível, mas *isto não significa fazer tudo sozinho*, contanto que todas as peças se encaixem. [ênfase adicionada]

Esse residente estava desenvolvendo o que Kellogg chama de “identidade opositora”. Toda cultura, seja nacional ou organizacional, é poderosamente moldada por sua linguagem. Entre as equipes reformadoras do Alfa, havia uma nova linguagem, que refletia os novos valores, sendo incubada. *Moda antiga versus nova moda. Confiar em sua equipe versus fazer tudo sozinho. Ser eficiente versus viver no hospital.*

No Alfa, os reformadores tinham o espaço e a linguagem necessários para forjar uma nova identidade. No Beta, não tinham. As lições são claras. Se você quer mudar a cultura de sua organização, tem que reunir os reformadores. Eles precisam de espaço livre. Precisam de tempo para se coordenar fora da vista dos resistentes.

Por mais que pareça contraditório, você precisa permitir que sua organização tenha um conflito de identidade. Ao menos por um período, você precisa permitir que aconteça uma luta de “nós contra eles”. Sabemos que isso viola nossos instintos românticos de que “estamos todos do mesmo lado”. Não é desejável, mas é necessário. Pense nisso como uma muda de pele organizacional.

Para encorajar essa muda de pele em sua cultura, pense em todas as ferramentas que desenvolvemos na seção do Caminho. Primeiro, é preciso ajustar o ambiente para oferecer um espaço livre para debates. No Alfa, as equipes rotativas tinham um espaço privativo para se reunir, e isso criou um espaço livre em que a nova identidade pôde crescer. Seus próprios “reformadores” têm um espaço privativo onde podem se encontrar e coordenar? Segundo, você deve construir novos hábitos. Lembre-se da ideia dos gatilhos de ação — visualizar quando e onde você fará algo importante. Os internos do Alfa estavam simplesmente definindo gatilhos de ação. Eles pensaram a respeito do que diriam e como agiriam quando chegasse 21h e o

processo de saída fosse iniciado. Eles ensaiaram mentalmente como responderiam se ocorresse uma discussão com o residente da noite. Faça os membros de sua equipe ensaiarem como devem reagir ao encontrar resistência da “velha guarda” de sua organização.

Finalmente, você deve reunir a manada. No Alfa, os líderes ajudaram os reformadores a encontrar uns aos outros, e os reformadores começaram a criar uma linguagem — como vimos nos exemplos do motorista da rodada e do Fataki — que permitiu que falassem sobre seus valores com os outros. Como líder, você pode incitá-los a criar essa linguagem, a fim de encontrar meios de articular o que é diferente e melhor na mudança que busca.

9.

Começamos a seção do Caminho debatendo sobre o Erro Fundamental de Atribuição — a tendência em atribuir o comportamento ao caráter das pessoas e não a seus ambientes. Observe novamente o exemplo do hospital-escola. No Alfa, 42% dos superiores apoiavam a mudança; no Beta, 66% a apoiavam. Quase todos nós apostaríamos no Beta. Poucos de nós, ao sermos confrontados por esses dados, pensaríamos: *Sim, mas e as forças situacionais?*

Nos dois hospitais, o caráter individual competia com as forças situacionais. Isso nos leva totalmente ao estudo da arrecadação de comida, em que um babaca com instruções claras era mais caridoso que um santo com instruções genéricas. A linha entre santos e babacas não estava tão clara quanto imaginávamos. Da mesma forma que não estava a linha entre os apoiadores e os resistentes à reforma hospitalar.

Se o Caminho certo pode transformar um babaca em um santo, então também pode transformar um inimigo em aliado.

11

Mantenha a Reviravolta

1.

“Uma longa jornada começa com um único passo.” Apesar de ser clichê, essa frase é muito sábia.

Mas você sabe o que mais começa com um único passo? Uma caminhada mal pensada, que você logo abandona.

Então, sim, uma longa jornada começa com um único passo, mas um único passo nem sempre garante uma longa jornada. Como você garante os próximos passos?

A primeira coisa a se fazer é reconhecer e celebrar o primeiro passo. Algo que fez funcionou. Você orientou o Condutor, motivou o Elefante, construiu o Caminho — e agora sua equipe está se movendo, ou você está se movendo. Quando percebe o movimento, deve reforçá-lo. Nesse quesito, podemos nos inspirar em uma fonte muito improvável: treinadores de animais exóticos. A escritora Amy Sutherland estudou treinadores de animais que ensinam golfinhos a pular através de arcos e macacos a andar de skate. Essas jornadas são, de fato, muito, muito longas. O que você faz, na primeira hora do primeiro dia, para ensinar um macaco a andar de skate?

A resposta não envolve punições. Hoje em dia, os treinadores de animais raramente as usam. Você pode punir um elefante até certo ponto antes de virar história. Ao invés disso, os treinadores colocam um destino comportamental e então usam “aproximações”, o que significa que eles premiam qualquer passinho em direção ao destino. Por exemplo, na primeira hora do primeiro dia de treinamento, o futuro macaco skatista ganha um pedaço de manga por não ficar nervoso quando o treinador põe o skate em sua jaula. Depois, ganha uma manga por tocar no skate, então por se sentar nele, e depois por deixar o treinador empurrá-lo para frente e para

trás sobre o skate. Manga, manga, manga. Centenas de sessões depois, você tem um macaco cheio de manga pronto para andar de skate em uma rampa.

Enquanto Amy Sutherland estudava os treinadores de animais exóticos, teve uma epifania: perguntou-se o que aconteceria se usasse essas técnicas naquela “espécie teimosa, mas adorável, o marido norte-americano”. Inspirada pela ideia, escreveu um artigo hilário para o *New York Times* a respeito de suas tentativas de treinar seu marido. O artigo, “What Shamu Taught Me About a Happy Marriage” [O que Shamu Me Ensinou Sobre um Casamento Feliz, em tradução livre], tornou-se o artigo a receber mais e-mails no site da *Times* em 2006, e originou um livro sobre o mesmo assunto.

Frustrada pelos diversos deslizes de seu marido, Sutherland começou a usar aproximações com ele: “Você não pode esperar que um babuíno aprenda a obedecer ordens de girar na primeira sessão, da mesma forma que não pode esperar que um marido norte-americano comece a recolher suas meias sujas sempre, depois de recompensá-lo uma vez por recolher uma única meia. Com o babuíno, primeiro você recompensa um salto, depois um salto mais alto e então um ainda mais alto. Com Scott, o marido, comecei a elogiar os pequenos atos toda vez que aconteciam: se ele dirigisse somente 2km por hora mais lento, jogasse os shorts no cesto ou chegasse no horário em qualquer compromisso”. E Scott, desfrutando do reconhecimento, começou a mudar.

Essa abordagem contrasta com a maioria dos pensamentos acerca de melhorias nos relacionamentos no trabalho. Por exemplo, você provavelmente já foi solicitado a responder um teste de personalidade ou um teste de “estilo de trabalho” em uma entrevista de emprego. A ideia é que, se você entender os “tipos” de seus colegas de trabalho, todos vão se dar melhor. E algumas pessoas podem achar que o conhecimento dos tipos é útil. Mas observe que isso parece o pensamento de Erro Fundamental de Atribuição. Para desenvolver relacionamentos melhores, você não precisa saber se seu colega é um Navegador, Bajulador ou Autoritário Passivo-Agressivo. Precisa apenas perceber e reforçar os comportamentos positivos de seus colegas — como Sutherland fez com seu marido — e confiar que farão o mesmo com você. Afinal, conselhos sobre alinhamento de estilos e expectativas não são a resposta para tudo. Um treinador da Califórnia

ensinou seis elefantes a ficarem em fila e urinarem sob comando, e eles nem tinham preenchido um teste Myers-Briggs.

Reforçar é o segredo para passar do primeiro passo de sua longa jornada e seguir para o segundo, terceiro e centésimo passos. E esse é o problema, como a maioria de nós é péssima com reforços. Somos mais rápidos em reclamar do que em elogiar. No trabalho, amamos nos entrosar com nossos colegas através da reclamação comunitária. (Sutherland chama esse comportamento de “aliciamento verbal”.) Mas isso é muito errado — precisamos procurar os pontos luminosos — mesmo que pequeninos! — e recompensá-los. Se você quer que seu chefe ou sua equipe mudem, é melhor ser menos mesquinho com as mangas.

Aprender a perceber e celebrar as aproximações nos obriga a observar o ambiente constantemente, procurando por pequenos raios de sol, e não é fácil. Nossos Condutores, por natureza, focam o negativo. Os problemas são fáceis de encontrar; o progresso é muito mais difícil. Mas o progresso é precioso. Shamu não aprendeu a saltar por um arco porque seu treinador a estava xingando. Ela aprendeu porque tinha um treinador paciente e focado que reforçava cada parada da jornada.

O psicólogo Alan Kazdin prescreve um conjunto de técnicas quase idêntico para pais. Kazdin incentiva os pais a “pegar as crianças sendo boas”. Ele diz: “Se quer que sua filha faça duas horas de lição de casa sozinha todas as noites, você não economiza elogios e recompensas até que ela faça as duas horas de lição sem que você mande”. Ao invés disso, define pequenas metas e as desenvolve gradualmente. E, quando uma criança não fizer algo certo, aconselha Kazdin: “Pergunte-se: ‘Existe algo ali que seja parte do que eu gostaria que ela fizesse?’ Se a resposta for sim, e quase sempre é, então se apegue a esse componente: *Que bom que você fez X.*”

Kazdin aponta que em certas situações os pais fazem esse tipo de reforço instintivamente — por exemplo, quando uma criança começa a tentar andar: “Você o elogiou muito quando ele se levantou da postura de engatinhar para ficar de pé. Segurou suas mãos e o ajudou a dar alguns passos, encorajando-o ao dizer: *Veja só! Você está andando! Que lindo!* Ele não estava andando, é claro... mas você estava moldando esse comportamento ao reforçar os estágios do caminho até ele.”

Que fique claro, não o estamos aconselhando a tratar seus colegas ou concidadãos como macacos ou crianças — *Roger, você reduziu suas*

despesas mês passado! Que menino lindo! O reforço não precisa ser condescendente, e não precisa vir com uma dinâmica de poder. Pense no modo como um amigo o incentiva na academia. (“Bom trabalho — agora só mais uma repetição!”) Mas o reforço exige que você tenha uma visão clara do destino, e requer que seja esperto o bastante para reforçar os comportamentos de pontos luminosos quando eles acontecem.

A lição mais importante que podemos aprender com Kazdin e os treinadores de animais é: a mudança não é um evento; é um processo. Não existe um momento em que um macaco aprende a andar de skate; existe um processo. Não existe um momento em que uma criança aprende a andar; existe um processo. E não haverá um momento em que sua comunidade vai começar a investir mais em seu sistema educacional, reciclar mais ou então embelezar os espaços públicos; haverá um processo. Para liderar um processo é necessário persistir.

Uma longa jornada exige muitas mangas.

2.

Na seção do Elefante, contamos a história de Steven Kelman, o homem que aceitou a difícil tarefa de reformar os processos de aquisição do governo. Em seu livro *Unleashing Change* [sem publicação no Brasil], ele observou uma dinâmica encorajadora em seus esforços de mudança: Uma vez que a mudança começou, pareceu se autoalimentar.

Vimos esse efeito de bola de neve muitas vezes. Os cidadãos do Condado de Miner, dispostos a revitalizar sua comunidade, deram início às atividades simplesmente removendo tocos de árvores. Dentro de poucos anos, conseguiram elevar a base tributária de todo o país. Na Rackspace, o atendimento ao cliente teve seu sistema de enfileiramento de chamadas removido. Foi uma mudança simples, mas não demorou muito para que a ética de atendimento ao cliente se enraizasse e levasse a empresa a um período de crescimento espetacular.

Kelman, o guru de aquisições, atribuiu o efeito de bola de neve a diversos fenômenos. Os psicólogos chamam um deles de *mero efeito de exposição*, o que significa que, quanto mais você é exposto a algo, mais gosta daquilo. Por exemplo, quando a Torre Eiffel foi erguida, os parisienses a odiavam. Eles a viam como um esqueleto inacabado fincado no meio de sua bela

cidade, e responderam com uma onda de protestos. Mas, conforme o tempo passou, a opinião pública evoluiu de ódio para aceitação, e depois adoração. O princípio da mera exposição nos garante que aquele esforço de mudança que inicialmente parece indesejado e estranho seja gradualmente percebido mais favoravelmente conforme as pessoas se acostumam.

Além disso, a *dissonância cognitiva* trabalha em nosso favor. As pessoas não querem agir de uma forma e pensar de outra. Então, uma vez que se dá um pequeno passo e as pessoas começam a agir de uma nova maneira, será crescentemente difícil para elas rejeitarem o modo como estão agindo. Semelhantemente, conforme as pessoas começam a agir de forma diferente, começam a pensar sobre si mesmas de forma diferente e, conforme sua identidade evolui, reforça o novo modo de fazer as coisas. (Pense nos “inventores” da Brasilata.)

Kelman aponta que essas forças não são um contingente de um esforço de mudança ser bem-sucedido logo de cara; não são os despojos de reforço por conquistar “pequenas vitórias”. Na verdade, elas se instalam automaticamente conforme o tempo passa. Então, apesar de a inércia ser um grande oponente nos primórdios de sua reviravolta, em algum momento mudará de resistente para apoiadora da mudança. Pequenas mudanças podem entrar em uma bola de neve para se tornarem grandes mudanças.

3.

Essas percepções são encorajadoras: grandes mudanças começam com passos bem pequenos. Pequenas mudanças tendem a se acumular como bolas de neve. Mas isso não é o mesmo que dizer que a mudança é fácil. Se fosse, não veríamos à nossa volta tantas lutas de alcoólatras, casamentos problemáticos, empresas atrasadas e esforços por mudanças sociais frustrados. A mudança nem sempre é fácil, e nem sempre é difícil. De algumas formas, a mudança é onipresente; de outras, improvável.

Podemos dizer isso com confiança: quando a mudança funciona, tende a seguir um padrão. As pessoas que mudam têm direção clara, ampla motivação e ambiente favorável. Em outras palavras, quando a mudança funciona, é porque o Condutor, o Elefante e o Caminho estão alinhados em favor da reviravolta.

Pense no fato de se tornar pai. Se você acha que a mudança organizacional que busca é dolorosa, pense outra vez — ela não chega nem perto da quantidade de mudanças necessárias para se ter um filho. Não importa o que você tenha que fazer para executar sua nova ideia no trabalho, ninguém será convocado para mandar o controller para a faculdade (ou fazer o CFO arrotar).

Criar filhos é uma mudança absolutamente massiva, que funciona muito bem, e o motivo não é um grande mistério. Um dos motivos é por ser um destino claro e nítido. Todos já fomos crianças, e todos já vimos pais (nossos e de outras pessoas) em ação. Recebemos décadas de treinamento indireto sobre como ser pais. Então o Condutor sabe para onde ir e quais tipos de comportamentos levam ao sucesso. (Mas, lembre-se, ainda existem muitas incertezas no caminho até o destino.)

As pessoas têm filhos por causa de sentimentos, não conhecimento. Um casal ingênuo deseja ter filhos. Eles pensam como será ter seu pacotinho de alegria. Então, o Elefante se anima para começar uma longa e árdua jornada, que, em outras circunstâncias, poderia gerar pânico. Além disso, a paternidade é uma identidade atraente — você começa a tomar suas decisões com base no que é bom para a criança em vez do que é mais confortável para você. Aliás, a identidade é tão poderosa que seu Elefante começa a aceitar *sacrifícios* em curto prazo para o bem das crianças.

Uma vez que nos tornamos pais, nossos amigos e familiares encontram meios de reduzir a mudança, especialmente nos primeiros meses: sua mãe vai ajudar nas primeiras semanas; seu amigos levam comida para você; seu patrão lhe dá licença-maternidade e seus parentes ficam atentos à você.

E pense em todos as outras formas como a sociedade construiu o Caminho para a criação de filhos: desde as pequenas coisas, como cadeirões no Olive Garden, até as grandes, como licença-maternidade, sistemas escolares e vizinhanças construídas explicitamente para ser bons lugares para se criarem filhos.

Talvez isso pareça senso comum para você. Mas, se o for, então é um senso comum que fica confinado na “área de paternidade” de nossos cérebros. Porque se nós realmente entendêssemos por que uma mudança extrema como ter filhos funciona e mudanças menores geralmente falham — se realmente entendêssemos que a mudança raramente acontece a menos que seja motivada pela emoção, e que o ambiente pode agir como um

poderoso freio ou acelerador de nosso comportamento — então, convenhamos, a Pirâmide Alimentar não existiria, os gerentes jamais lançariam iniciativas de mudança com apresentações de PowerPoint e os ativistas contra o aquecimento global jamais fariam no número de partes de carbono por milhão na atmosfera. Se isso for senso comum, ainda não foi capaz de entrar em ação.

Quando a mudança acontece, tende a seguir um padrão. Temos que parar de ignorar esse padrão e começar a abraçá-lo.

4.

Quando Mike Romano foi para o Vietnã, rodeado por drogas, começou a usar ópio e, quando voltou para casa, rodeado por amigos e família, parou. Quando os trabalhadores da Rackspace tinham um sistema de enfileiramento de chamadas, não atendiam às ligações dos clientes e, quando o sistema foi descartado, começaram a atendê-las. A mudança segue um padrão.

Quando nós dois começamos a manipular nossos computadores para lutar contra as distrações dos e-mails, estávamos lutando a mesma batalha que as pessoas que compraram um Clocky, determinadas a evitar dormirem demais. A mudança segue um padrão.

Quando algumas camareiras de hotel receberam uma identidade que as colocava como pessoas que se exercitavam, elevaram muito seu nível de atividade. Quando os “inventores” da Brasilata enfrentaram um racionamento de energia, tiveram tantas ideias de economia de energia que a empresa acabou tendo um excedente. A mudança segue um padrão.

Quando Jerry Sternin foi para o Vietnã, o governo lhe deu seis meses para diminuir a desnutrição. Ele não falava uma palavra em vietnamita, mas sabia como procurar os pontos luminosos, e logo as mães aprenderam técnicas culinárias que acabaram com a desnutrição. Quando os conservacionistas da Rare viram como os cidadãos de Santa Lúcia haviam se reunido em prol de seu papagaio, perceberam que tinham um ponto luminoso nas mãos e, desde então, têm espalhado “campanhas de Orgulho” em mais de 50 países. A mudança segue um padrão.

O que *não* faz parte do padrão é o tipo da pessoa que está fazendo a mudança. Mencionamos alguns CEOs neste livro, mas mencionamos muito

mais pessoas que tinham títulos menos impressionantes e que não tinham tanto dinheiro em seus orçamentos: professores, enfermeiras, gerentes médios, burocratas do governo, diretores de escola e pais. Suas buscas variavam de excêntricas a épicas. Vimos um professor que encolheu os vasilhames de pipoca dos cinéfilos e duas pessoas que dominaram Attila, o Contador, uma mulher que renovou abusadores infantis e um homem com uma equipe de 75 pessoas que salvou 100 mil vidas.

Suas situações eram diferentes, e a escala de suas mudanças era diferente, mas o padrão era o mesmo. Eles orientaram o Condutor, motivaram o Elefante e construíram o Caminho. E agora é o seu padrão.

Qual será sua reviravolta?

COMO FAZER UMA REVIRAVOLTA

Para que as coisas mudem, alguém, em algum lugar, tem que começar a agir de forma diferente. Talvez seja você, talvez seja sua equipe. Imagine essa pessoa (ou pessoas).

Cada uma tem um lado emocional Elefante e um lado racional Condutor. Você tem que atingir ambos. E também tem que limpar o caminho para que sejam bem-sucedidos. Resumindo, você tem que fazer três coisas:

► ORIENTAR o Condutor

SIGA OS PONTOS LUMINOSOS. Investigue o que está funcionando e copie. [Jerry Sternin no Vietnã, terapia focada em soluções]

ROTEIRIZE OS PASSOS PRINCIPAIS. Não pense na mudança como um todo; pense em termos de comportamentos específicos. [Teile desmalado, quatro regras da linha férrea brasileira.]

APONTE PARA O DESTINO. A mudança fica mais fácil quando você sabe onde está indo e por que vale a pena. [“Logo vocês serão alunos da terceira série”, “Sem buracos sexos”, na BP]

► MOTIVAR o Elefante

ENCONTRE A EMOÇÃO. Saber algo não é o bastante para causar mudança. Faça as pessoas sentirem algo. [Empilhar luvas na mesa, o videocarne da quiroterapia, as demonstrações de Robyn Waters na Target.]

REDUZA A MUDANÇA. Diminua a mudança até que não assuste mais o Elefante. [O Resgate de E-Modeo em 5 Minutos, a mudança nas aquisições.]

DESENVOLVA SEU PESSOAL. Cultive um senso de identidade em instigue a mentalidade de crescimento. [Os “inventores” da Brasilata, a virada em matemática dos colegiais.]

► CONSTRUIR o Caminho

AJUSTE O AMBIENTE. Quando a situação muda, o comportamento muda. Então mude a situação. [Descarte do sistema telefônico da Rackspace, compra com 1 Clique, simplificar a folha de ponto online]

CRIE HÁBITOS. Quando um comportamento é habitual, é “grátis” – Ele não cobra do Condutor. Busque meios de encorajar hábitos. [Definir “gatilhos de ação”, comer duas xícaras de sopa ao dia, usar checklists]

REÚNA A MANADA. Comportamento é contagioso. Ajude-o a se espalhar. [“Fataki” na Tanzânia, “espaços livres” nos hospitais, colocar dinheiro no pote de gorjetas]

SUPERE OS OBSTÁCULOS

Aqui listamos onze problemas comuns que as pessoas enfrentam ao lutar pela mudança, com alguns conselhos sobre como superá-los. (Note que estamos falando aqui de forma abreviada — estes conselhos não farão sentido para alguém que não tenha lido o livro.)

Problema: As pessoas não enxergam a necessidade de mudar.

Conselho: 1. Você não vai superar isso conversando com o Condutor. Em vez disso, encontre a emoção. Você pode fazer uma apresentação dramática como o Altar de Luvas, ou as demonstrações de Robyn Waters na Target? **2.** Crie empatia. Mostre às pessoas os problemas de não mudar (pense em Attila, o Contador). **3.** Ajuste o ambiente de modo que seja irrelevante o fato de as pessoas verem ou não a necessidade de mudança. Lembre-se, os funcionários da Rackspace não viam a necessidade de melhorar seu atendimento ao cliente; mas, depois que o sistema de enfileiramento de chamadas sumiu, eles tiveram que atender o telefone.

Problema: Estou com o problema de “não foi inventado aqui” — As pessoas resistem à minha ideia porque dizem que “Nunca fizemos isto desta forma antes.”

Conselho: **1.** Frise a identidade: Existe algum aspecto de sua ideia que seja condizente com a história da organização? (por ex., Sempre fomos os pioneiros deste setor.) Ou sua ideia é condizente com uma identidade profissional que as pessoas têm? **2.** Encontre um ponto luminoso que tenha sido inventado aqui e o copie.

Problema: Deveríamos estar fazendo alguma coisa, mas estamos atolados em análises.

Conselho: **1.** Não pense demais e entre nas fraquezas do Condutor. Em vez disso, encontre uma emoção que faça o Elefante se mexer. **2.** Crie um cartão-postal do destino. Dessa forma, o Condutor começa a pensar em como chegar lá e não se vale a pena fazer alguma coisa. **3.** Simplifique o problema roteirizando os passos principais: Qual é seu equivalente à campanha do leite desnatado?

Problema: O ambiente mudou e precisamos superar nossos antigos padrões de comportamento.

Conselho: **1.** Você pode criar um novo hábito, de modo que o Condutor não tenha que lutar constantemente com o Elefante? **2.** Defina um gatilho de ação. Antecipe sua decisão ao imaginar o momento e o local onde deverá agir de forma diferente. **3.** Use a estratégia de Natalie Elder para criar uma rotina matutina que elimine o antigo mau comportamento. **4.** O padrão antigo é poderoso, então certifique-se de roteirizar os passos principais, pois a ambiguidade é inimiga. A ALL criou quatro regras simples para conseguir sair de uma crise financeira.

Problema: As pessoas simplesmente não estão motivadas a mudar.

Conselho: **1.** Existe um conflito de identidade no caminho? Se sim, você vai precisar “vender” a nova identidade (pense nos inventores da Brasilata). Encoraje as pessoas a darem um pequeno passo em direção à nova identidade, como no estudo de “Dirija com Segurança”. **2.** Crie um cartão-postal do destino que torne a mudança mais atraente (como a professora que disse a seus alunos da primeira série “Vocês serão alunos da terceira série até o fim do ano”). **3.** Abaixar o nível para fazer as pessoas se moverem, como no Resgate de Cômico em 5 Minutos. **4.** Use pressão social para encorajar a mudança (como quando Gerard Cachon publicou os tempos de revisão do periódico de operações). **5.** Você pode

suavizar o Caminho de tal modo que até uma pessoa não motivada se junte ao movimento? Lembre-se, até mesmo os babacas do dormitório doaram para a arrecadação de comida quando receberam um convite específico e um mapa.

Problema: Eu mudo amanhã.

Conselho: **1.** Reduza a mudança de modo a poder começar hoje. **2.** Se não puder começar hoje, defina um gatilho de ação para amanhã. **3.** Se permita ser cobrado por alguém. Deixe seus colegas ou entes queridos saberem que você está tentando mudar, então a pressão deles vai ajudá-lo.

Problema: As pessoas ficam dizendo: “Isto nunca vai funcionar.”

Conselho: **1.** Encontre um ponto luminoso que mostre que isso pode funcionar. Não existe situação que seja 100% fracassada. Como um terapeuta focado em soluções, procure os lampejos de sucesso. **2.** Pense em Bill Parcells e no modo como ele incentiva os jogadores a pequenas vitórias durante o treino. Você pode criar um sucesso que poderia mudar a atitude de sua equipe? **3.** Algumas pessoas provavelmente acham que vai funcionar. Cave um espaço livre para elas, em que catalisem a mudança sem enfrentar oposição direta.

Problema: Eu sei o que deveria estar fazendo, mas não vou fazer.

Conselho: **1.** Saber não é o bastante. Você tem um problema de Elefante. **2.** Pense no Resgate de Cômico em 5 Minutos. Começar pequeno pode ajudar a vencer o medo. Qual é a atitude mais trivial que você pode tomar — exatamente agora — que representaria um pequeno passo em direção ao objetivo? **3.** Procure soluções de Caminho. Como você pode ajustar o ambiente de modo a ser “forçado” a mudar? **4.** Comportamento é contagioso. Faça alguém se envolver na mudança com você, para que possam se fortalecer.

Problema: Você não conhece meu pessoal. Eles detestam mudar.

Conselho: Quantos em sua equipe são casados ou têm filhos? Seja o que for que estiver propondo, certamente será uma mudança menos drástica. (E, aliás, releia a seção do Erro Fundamental de Atribuição. Nós o estamos cometendo.)

Problema: As pessoas estavam animadas no começo, mas aí tiveram momentos difíceis e perderam o ritmo.

Conselho: **1.** Se concentre em construir hábitos. Quando você cria hábitos, consegue o novo comportamento “gratuitamente” (pense nas reuniões em pé), e fica menos propenso a recuar. **2.** Motive o Elefante lembrando às pessoas o quanto já conquistaram (como colocar dois carimbos em seus cartões de fidelidade). **3.** Ensine a mentalidade de crescimento. Todo sucesso envolverá períodos difíceis. Lembre-se do exemplo da IDEO, que avisava as pessoas para não entrar em pânico quando as coisas ficassem difíceis.

Problema: É demais.

Conselho: **1.** Reduza a mudança até que não seja demais. Não dê ao Elefante uma desculpa para desistir. **2.** Comece desenvolvendo a mentalidade de crescimento. O progresso nem sempre vem fácil — atingir o sucesso exige algumas falhas ao longo do caminho. Não se culpe quando elas acontecerem.

Problema: Todos parecem concordar que precisamos mudar, mas nada acontece.

Conselho: **1.** Lembre-se, o que parece resistência costuma ser falta de clareza. Os residentes do Condado de Miner começaram a realmente se mover quando os alunos do colegial roteirizaram os passos principais de gastar 10% a mais no Condado. **2.** Não se esqueça do Caminho. Existem obstáculos à mudança que você pode remover? **3.** Você pode encontrar um ponto luminoso modelo do comportamento correto? Pense nas mães do vilarejo vietnamita. Sempre quiseram que seus filhos fossem mais nutridos, mas não mudaram até que duas coisas aconteceram: (1) Aprenderam exatamente o que tinham que fazer com as mães ponto luminoso (usar camarões e folhas de batata-doce). (2) Ao ver o sucesso das outras, tiveram esperança e se sentiram prontas para agir.

Próximos Passos

Recomendações de Leituras Adicionais

Lemos milhares de livros sobre mudança ao escrever *Switch*. Aqui estão alguns dos nossos favoritos, sem nenhuma ordem específica:

- *The Happiness Hypothesis*, de Jonathan Haidt [Psicologia, Filosofia, Felicidade]. Haidt criou a analogia Elefante/Condutor que usamos em *Switch*. Se quiser ser mais inteligente e feliz, leia esse livro.
- *Mindset*, de Carol Dweck [Psicologia, Mudança individual]. Se achou nossa discussão sobre a mentalidade de crescimento (no Capítulo 7) interessante, então vá até a fonte. Todos deveriam ter esse livro.
- *O Coração da Mudança*, de John Kotter e Dan Cohen [Mudança corporativa e organizacional]. Nosso livro favorito de Kotter, será útil se você estiver tentando mudar uma grande organização.
- *Mindless Eating*, de Dave Wansink [Dietas]. Você quer perder alguns quilos, ou só está curioso sobre por que todo mundo está engordando? Esse livro é recheado de pesquisas inteligentes, como o estudo da pipoca que descrevemos no primeiro capítulo.
- *Nudge*, de Richard Thaler e Cass Sunstein [Tomada de decisões e políticas públicas]. Os autores defendem que as pessoas podem ser “empurradas” no sentido de tomar decisões melhores, e propõem algumas ótimas soluções de Caminho.
- *Um Pequeno Passo Pode Mudar Sua Vida*, de Robert Maurer [Mudança individual e organizacional]. Se gostou do capítulo

sobre reduzir a mudança, esse livro é para você. Maurer mostra como pequenos passos levam a grandes mudanças.

- *Divorce Busting*, de Michele Weiner-Davis [Relacionamentos]. Qualquer um que esteja em um relacionamento pode se beneficiar desse livro escrito por uma praticante da terapia focada em soluções.
- *Influencer*, de Kerry Patterson et al. [Mudança social e organizacional]. Os mesmos autores de *Conversas Decisivas* escreveram esse excelente livro sobre mudança comportamental.
- *Unleashing Change*, de Steven Kelman [Governo e Mudança Organizacional]. Kelman revisa sua experiência ao liderar a reforma de aquisições no governo federal. Se busca um livro sobre mudanças que seja rigoroso e cheio de dados, dê uma olhada nesse.

Notas

Capítulo Um

- 1 **Pipoca.** Para ver dezenas de estudos inteligentes sobre comportamento alimentar, consulte o livro de Brian Wansink (2006), *Mindless Eating*. O estudo da pipoca está nas páginas 16–19.
- 5 **Clocky.** As estatísticas de venda vêm desta revista online do MIT: <http://web.mit.edu/invent/iow/nanda.html> (acessado em 20 de junho de 2009). A maioria das vendas foi feita pelo próprio site de Nanda. Segundo o artigo, Nanda “ficou um tanto surpresa quando o dispositivo atraiu tanta atenção após a divulgação de sua descrição, com dezenas de outros projetos de alunos no site Media Lab Web. Diversos blogs de acompanhamento de tendências, como Engadget, notaram o conceito do Clocky e logo o apresentaram a milhares de potenciais clientes através de fotos e links online.” Gauri Nanda recebeu um Prêmio Ig Nobel de Economia em 2005 por “teoricamente adicionar muito mais horas ao dia útil.”
- 6 **Jonathan Haidt.** Veja Haidt (2006), *The Happiness Hypothesis: Finding Modern Truth in Ancient Wisdom*, especialmente as páginas 3–5. Haidt revisa metáforas apresentadas por Buda, Platão (inclusive a citação que incluímos) e Freud, e então apresenta a própria metáfora. Amamos sua metáfora Elefante/Condutor — especialmente o desequilíbrio óbvio de poder físico entre os dois — e somos gratos a ele por nos permitir usá-la aqui. Em *The Happiness Hypothesis*, Haidt não se concentra em mudanças, mas sim na compreensão do que podemos aprender a respeito de ser feliz através do cruzamento de séculos de sabedoria e psicologia moderna. Se quer ser mais feliz e inteligente, leia esse livro.
- 10 **Autocontrole é um recurso esgotável.** Os artigos que citamos nessa seção são de uma interessante área de pesquisa, iniciada nos últimos 15 anos. O clássico primeiro artigo, que traz o estudo do biscoito de chocolate, é de Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Mark Muraven e Dianne M. Tice (1998), “Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?” *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 1252–1265. O estudo sobre filmes tristes faz parte do estudo de Mark Muraven, Dianne M. Tice e Roy Baumeister (1998), “Self-Control as Limited Resource: Regulatory Depletion Patterns”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 74, 774–789. Os experimentos que mostram os problemas de autocontrole induzidos por muitas opções estão descritos em Kathleen D. Vohs, Roy F. Baumeister, et al. (2008), “Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision

Making, Self-Regulation, and Active Initiative”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 883–898. No estudo sobre listas de casamento, os participantes do experimento passaram apenas 12 minutos criando uma lista imaginária, ainda assim esse curto período de tempo foi suficiente para esgotar seu autocontrole. Dado que as noivas de verdade passam meses escolhendo convites, arranjos de mesa, salão de recepção e listas de músicas, não é de se espantar que algumas se tornem Noivazillas.

- 12 **424 tipos diferentes de luvas.** A história de Jon Stegner e as citações são do livro de John P. Kotter e Dan S. Cohen (2002), *O Coração da Mudança*, Alta Books.
- 15 **Leite desnatado.** Para ver a história do desenvolvimento dessa campanha, consulte o artigo de Steve Booth-Butterfield e Bill Reger (2004), “The Message Changes Belief and the Rest Is Theory: The ‘1% or Less’ Milk Campaign and Reasoned Action”, *Preventive Medicine*, 39, 581–588. O estudo em si está descrito no artigo de Bill Reger, Margo G. Wootan, Steven Booth-Butterfield e Holli Smith (1998), “1% or Less: A Community-Based Nutrition Campaign”, *Public Health Reports*, 113, 410–419.
- 18 **Em 2004, Donald Berwick.** A campanha de 100 mil vidas de Berwick é objeto de um estudo de caso preparado pelos colegas de Chip na Graduate School of Business da Stanford University. Veja Hayagreeva Rao e David Hoyt (2008), “Institute for Healthcare Improvement: The Campaign to Save 100,000 Lives”, Stanford Graduate School of Business Case Study L-13. Para uma maior visão sobre esse caso, verifique um artigo de Rao e Robert Sutton (setembro de 2008), “The Ergonomics of Innovation”, *The McKinsey Quarterly*, http://www.mckinseyquarterly.com/The_ergonomics_of_innovation_2197 (acessado em 17 de maio de 2009).

Capítulo Dois

- 27 **Em 1990, Jerry Sternin.** A história do Vietnã foi compilada a partir de diversas fontes. Um artigo de David Dorsey (dezembro de 2000), “Positive Deviant”, *Fast Company*, p. 42, apresentou ao público o trabalho de Jerry e Monique Sternin sobre desvio positivo. Outros detalhes são da apresentação de Jerry Sternin no Boston College Center for Corporate Social Responsibility em abril de 2008 e de entrevistas de Jerry Sternin por Chip Heath em março e abril de 2008 e de Monique Sternin em maio de 2009.
- 27 **“Éramos como órfãos.”** A maioria das citações diretas nessa seção são do artigo de Dorsey, “Positive Deviant”.
- 28 **Pontos luminosos.** O termo de Sternin para esses outliers é *desvios positivos*, o que se baseia em uma analogia estatística. Imagine uma curva de sino estatística na qual a

maioria das pessoas tem resultados em torno da média. Sternin estava procurando pessoas na cauda positiva da curva de sino.

Apesar de a metodologia de desvio positivo criada por Sternin ser muito útil, achamos que a terminologia “desvio” tende a ser confusa ou desgastante para pessoas que não conhecem estatística, então usamos a terminologia “pontos luminosos”. Mais à frente neste capítulo, levamos o termo *pontos luminosos* para outras situações que envolvem desempenhos positivos excepcionais.

Jerry Sternin morreu em novembro de 2008. Seu trabalho permanece vivo através de Monique Sternin e Positive Deviance Initiative na Tufts University. Para ter uma visão geral do grande número de domínios em que os métodos de desvio positivo produziram mudanças substanciais, veja a bibliografia de trabalho em http://www.positivedeviance.org/materials/bib_subj.html (Conteúdo em inglês). O desvio positivo foi uma das “Ideias do ano” destacadas pela *New York Times Magazine*, em 2008.

- 31 **Escola de Saúde Pública da Universidade de Emory.** Veja U. Agnes Trinh Mackintosh, David R. Marsh e Dirk G. Schroeder (2002), “Sustained Positive Deviant Child Care Practices and Their Effects on Child Growth in Viet Nam”, *Food and Nutrition Bulletin*, 23, 16–25.
- 33 **“Odeio a escola”, disse Bobby.** A história de Bobby é de John J. Murphy (1994), “Working with What Works: A Solution-Focused Approach to School Behavior Problems”, *School Counselor*, 42, 59–66.
- 34 **Terapia breve focada em soluções.** Uma abordagem terapêutica relativamente nova, a terapia breve focada em soluções (TBFS) foi criada por terapeutas no Palo Alto Mental Research Institute, onde Steve de Shazer e Insoo Kim Berg estudaram. De Shazer e Berg são conhecidos por sua ênfase em soluções e na Pergunta Milagrosa, que abordamos mais à frente. A TBFS tem sido aplicada em muitas instâncias diferentes. Wallace J. Gingerich, da Case Western Reserve, mantém uma lista de estudos em TBFS em seu site: http://www.gingerich.net/SFBT/2007_review.htm. Para sua revisão de 2007 da literatura, Gingerich acumulou uma lista de 150 estudos, a maioria conduzida a partir de 1997, que investigavam o efeito da TBFS no comportamento. A TBFS tem sido aplicada em situações do dia a dia, como terapia de casais, bullying na escola e desempenho de crianças em matemática. Tem sido usada também em problemas ainda mais sérios: agressores domésticos, prisioneiros, usuários de drogas,

culpados por dirigir alcoolizados e programas de prevenção ao suicídio. Veja o livro de Steve de Shazer, Yvonne Dolan, Harry Korman, Terry Trepper, Eric McCollum e Insoo Kim Berg (2007), *More than Miracles: The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy*, p. 157.

- 35 **A terapeuta conjugal Michele Weiner-Davis.** As citações nessa seção e o exemplo do golfe são do livro de Weiner-Davis, *Divorce Busting* (1992), pp. 15–18. Esse é um dos livros mais inspiradores e práticos sobre mudança que encontramos em qualquer campo. Mesmo que seu relacionamento esteja bem, você se beneficiará dessa leitura.
- 36 **Pergunta Milagrosa.** Essa versão da pergunta é do livro de Shazer et al., *More than Miracles*, o livro que uniu de Shazer e Berg, fundadores da TBFS, a quatro outros experientes terapeutas focados em soluções para discutir as práticas atuais. Os terapeutas TBFS costumam gravar suas sessões de aconselhamento, com a permissão de seus clientes, para usar no treinamento de novos terapeutas e refinar as próprias técnicas, e esses autores investiram tempo na revisão de vídeos de sessões de terapia e perguntavam uns aos outros: “Por que você perguntou aquilo, naquele momento?” Ler *More than Miracles* é o equivalente da terapia a se dispor a revisar vídeos de jogos com técnicos vencedores do Super Bowl. É uma ótima experiência para um terapeuta ou conselheiro.
- 36 **Brian Cade.** As duas sessões de aconselhamento de Brian Cade estão descritas no artigo de Kathryn Shine (24 de março de 2002), “C’mon, get happy.” *Sun Herald*, p. 38. Veja também o livro de Cade e William Hudson, *A Brief Guide to Brief Therapy* (1993).
- 37 **Um homem que tinha problemas alcoólicos.** O exemplo é do artigo da *Harvard Mental Health Letter* (1º de setembro de 2006), “Solution-focused therapy (methods of psychotherapy).”
- 41 **Xolair.** O exemplo da Xolair aparece no artigo de Richard Pascale e Jerry Sternin (Maio de 2005), “Your Company’s Secret Change Agents”, *Harvard Business Reviews*, pp. 73–81.
- 45 **Aprenda Inglês em Casa.** Visite <http://www.english-at-home.com/vocabulary/english-word-for-emotions/> (acessado em 17 de maio de 2009).
- 45 **“Ruim é mais forte do que bom.”** Esse artigo de revisão é excepcionalmente longo, completo (233 referências!) e depressivo. Veja o artigo de Roy F. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Catrin Finkenauer e Kathleen D. Vohs (2001), “Bad Is Stronger than Good”, *Review of General Psychology*, 5, pp. 323–370. A citação final de resumo está na p. 355.

- 47 **Marcus Buckingham.** Leitores interessados podem começar com este livro: Buckingham (2007), *Go Put Your Strengths to Work: 6 Powerful Steps to Achieve Outstanding Performance*.
- 47 **Depois de o marido esquecer o aniversário da esposa.** Para um mundo ainda mais louco, imagine que o marido tivesse esquecido todos, exceto um, dos últimos 14 aniversários de sua esposa, ainda assim ela, por ser fissurada em pontos luminosos, ficou *energizada*, pois sabia que era possível ter sucesso.
- 47 **Resolvendo problemas versus dimensionando sucessos.** Outro domínio em que as pessoas progrediram ao buscar pontos luminosos é o campo chamado de Pesquisa de Apreciação (PA), que se concentra em analisar sucessos em vez de fracassos. Por exemplo, um praticante de PA que estivesse investigando problemas de atendimento ao cliente não perguntaria: “O que podemos fazer para diminuir a raiva e as reclamações do cliente?” Em vez disso, perguntaria: “Quando os clientes estiveram mais felizes com o serviço, e o que podemos aplicar destes momentos de sucesso?” Tom Krattenmaker, um praticante de PA, diz: “Histórias positivas, diferentes de dados ou listas, mexem com a imaginação e geram empolgação pela empresa e o que é capaz de conquistar no futuro.” Veja o livro de Tom Krattenmaker (2005), “Change Through Appreciative Inquiry”, in *Managing Change to Reduce Resistance*, pp. 49–58; a citação está na p. 55.

Capítulo Três

- 49 **Dor crônica no quadril.** O estudo que mostrou que os médicos estavam mais propensos a encaminhar o paciente para a cirurgia quando confrontados por duas opções de medicação é de Donald A. Redelmeier e Eldar Shafir (1995), “Medical Decision Making in Situations That Offer Multiple Alternatives”, *Journal of the American Medical Association*, 273, 302–305.
- 50 **Paralisia decisória.** Algumas linguagens em nosso debate sobre paralisia decisória apareceram pela primeira vez em uma coluna que escrevemos para a *Fast Company* (Novembro de 2007), “Analysis of Paralysis”, <http://www.fastcompany.com/magazine/120/analysis-of-paralysis.html> (acessado em 17 de maio de 2009).
- 50 **Fazer compras é mais cansativo.** Os pesquisadores mostraram que as decisões focadas que você toma ao fazer compras, na verdade, consomem seu autocontrole. O que mina seu controle não é o tempo gasto nas compras; é o número de escolhas que tem que fazer. Deve ser por isso que os dezembros são tão ruins para exagerar em comidas e bebidas. Veja o artigo de Kathleen D. Vohs, Roy F. Baumeister, et al. (2008), “Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of

Decision Making, Self- Regulation, and Active Initiative”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 94, 883–898.

- 50 **Cenas 1, 2, 3.** Veja o artigo de Sheena S. Iyengar e Mark R. Lepper (2000), “When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?” *Journal of Personality and Social Psychology*, 79, 995–1006. Veja o artigo de Sheena Sethi-Iyengar, G. Huberman e W. Jiang (2004), “How Much Choice Is Too Much? Contributions to 401(k) Retirement Plans”, in O. S. Mitchell and S. Utkus (eds.), *Pension Design and Structure: New Lessons from Behavioral Finance* (pp. 83–97), Oxford: Oxford University Press. O estudo sobre namoro é de Ray Fisman, Sheena S. Iyengar, E. Kamenica e Itamar Simonson (2006), “Gender Differences in Mate Selection: Evidence from a Speed Dating Experiment”, *Quarterly Journal of Economics*, 121(2), 673–697. O livro de Sheena S. Iyengar’, *How We Choose: The Subtext of Life* (Nova York: Twelve Publishers) foi lançado em maio de 2010, e você deveria procurá-lo.
- 52 **Barry Schwartz.** Veja o artigo de Schwartz (2003), *The Paradox of Choice: Why More Is Less*, Nova York: Ecco, p. 2.
- 54 **América Latina Logística (ALL).** O caso da linha férrea brasileira está descrito no artigo de Donald N. Sull, Andre Delben Silva e Fernando Martins (14 de janeiro de 2004), *América Latina Logística*, Harvard Business School Case 9-804-139, Boston: Harvard Business School Press.
- 60 **Pirâmide Alimentar.** O gráfico e os dados da Pirâmide Alimentar são do site <http://mypyramid.gov/pyramid/index.html> (Conteúdo em inglês).
- 62 **The Critical Path.** Veja o livro de Michael Beer, Russell A. Eisenstat e Bert Spector (1990), *The Critical Path to Corporate Renewal*. O contraste entre metas de resultado e metas comportamentais está na p. 244.
- 63 **110 pais que haviam abusado de seus filhos.** Os resultados do estudo estão descritos no artigo de Mark Chaffin, Jane F. Silovsky, Beverly Funderburk, et al. (2004), “Parent-Child Interaction Therapy with Physically Abusive Parents: Efficacy for Reducing Future Abuse Reports”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 72, 500–510. A maioria das citações são de uma entrevista entre Chip Heath e Beverly Funderburk em outubro de 2008.
- 67 **Condado de Miner.** A história da revitalização do Condado de Miner se baseia em duas fontes: (1) entrevistas entre Chip Heath, Randy Parry e Kathy Callies em maio de 2008 e maio de 2009 e (2) um artigo de Jonathan Eig (27 de março de 2005), “As Farmers Dwindle, Towns Make Best of What’s Left”, *Wall Street Journal*. O artigo de Eig é especialmente interessante, pois seus editores o enviaram a princípio para

escrever uma história de “encerramento” sobre os últimos anos do Condado de Miner. Mas a comunidade não sabia disso, e os residentes compartilharam com eles as notáveis mudanças dos últimos anos. Eig ficou impressionado, e a história que ele escreveu foi cautelosamente otimista, não o conto sombrio que havia previsto anteriormente. Seus editores ficaram tão chocados com seu tom otimista que rejeitaram seus primeiros esboços, pois sua história estava muito longe do que eles estavam esperando.

Capítulo Quatro

- 73 **Crystal Jones.** A história de Jones é de um manual de treinamento para jovens professores que lecionarão em algumas das piores escolas distritais do país. A história de Jones está descrita nas páginas 26, 50– 51, e a outra meta está citada na p. 37 do manual *Teaching as Leadership* (2008), Washington, DC: Teach for America.
- 75 **BHAG.** Veja o livro de James C. Collins e Jerry I. Porras (1994), *Feitas para Durar: Práticas Bem-sucedidas de Empresas Visionárias*. Os exemplos de BHAGs são do artigo de James C. Collins e Jerry I. Porras (Setembro–Outubro de 1996), “Building Your Company’s Vision”, *Harvard Business Review*, pp. 65–77.
- 76 **Laura Esserman.** Veja a história de Esserman no artigo de Victoria Chang e Jeffrey Pfeffer (2003), “Laura Esserman (A)”, Estudo de caso OB-42A da Stanford Graduate School of Business. As citações que não existem nesse estudo de caso são de entrevistas que Chip Heath fez com Laura Esserman e Meredith Mendelsohn em maio de 2009.
- 82 **“Uma rentabilidade de 15%.”** Veja o livro de Michael Beer, Russell A. Eisenstat e Bert Spector (1990), *The Critical Path to Organizational Renewal*, p. 85.
- 82 **Judy Samuelson.** Essa Clínica é de uma entrevista entre Dan Heath e Judy Samuelson em maio de 2009.
- 88 **“Buracos secos”.** A história da indústria, as citações e a descrição do objetivo “Sem buracos secos” da BP são de entrevistas entre Chip Heath e Pete Callagher, Jim Farnsworth e Ian Vann em 2005.
- 94 **Jack Rivkin.** A virada do departamento de pesquisa do Shearson Lehman está descrita no estudo de caso de Ashish Nanda, Boris Groysberg e Lauren Prusiner (23 de janeiro de 2006), *Lehman Brothers (A): Rise of the Equity Research Department*, Estudo de caso 9-906-034 da Harvard Business School, Boston: Harvard Business School Press.

Capítulo Cinco

102 **Robyn Waters, Target.** A história de Waters é de uma entrevista de Chip Heath com Robyn Waters em novembro de 2008.

105 **Em O Coração da Mudança.** Veja o livro de John P. Kotter e Dan S. Cohen (2002), *The Heart of Change*.

108 **HopeLab Re-Mission.** O histórico do jogo Re-Mission é de uma entrevista de Chip Heath com o diretor de pesquisa do HopeLab, Steve Cole em novembro de 2008. O teste clínico do HopeLab com o jogo Re-Mission está descrito no artigo de Pamela M. Kato, Steve W. Cole, Andrew S. Bradlyn e Brad H. Pollock (2008), “A Video Game Improves Behavioral Outcomes in Adolescents and Young Adults with Cancer: A Randomized Trial”, *Pediatrics*, 122, e305–e317. A duplicação das chances de um aumento de 20% na adesão foi indicado em um artigo de Jean L. Richardson et al. (1990), “The Effect of Compliance with Treatment on Survival Among Patients with Hematologic Malignancies”, *Journal of Clinical Oncology*, 8(2), 356–364.

110 **“Onde vocês encontraram seis pessoas burras?”** Veja o livro de M. A. Cusumano e R. W. Selby (1995), *Microsoft Secrets*, Nova York: Free Press. O laboratório de testes de usabilidade da Microsoft está descrito na p. 379. O problema de os programadores terem máquinas mais avançadas que seu público é debatido na p. 347.

113 **Homem do Tempo Falso.** Veja o artigo de Peter Borke e Anette Liebler (1993), “Convergence of Stranger Ratings of Personality and Intelligence with Self-Ratings, Partner Ratings, and Measured Intelligence”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 65, 546–553. A correlação entre autotaxações e QI medido foi de .29, contando 8% de variância. A correlação entre classificações de estranhos e o QI foi de .38, contando 14% de variância. Portanto, os estranhos se saíram cerca de 66% melhor que as próprias pessoas.

114 **Somos todos péssimos autoavaliadores.** Os estudos de pesquisa sobre autoavaliação e os exemplos de ilusões positivas estão resumidos no artigo de David Dunning, Chip Heath e Jerry Suls (2004), “Flawed Self-Assessment: Implications for Health, Education, and the Workplace”, *Psychological Science in the Public Interest*, 5, 69–

David Dunning também tem algumas pesquisas interessantes sobre o que ele chama de fenômeno “não qualificado e inconsciente”. Os piores autoavaliadores são aqueles que não têm habilidades. Por exemplo, pessoas que não têm senso de humor costumam achar que suas piadas são engraçadas, e pessoas que não têm habilidades em gramática costumam confiantemente ignorar uma correção útil. Quando a pesquisa foi publicada, dezenas de jornais apareceram ilustrando o fenômeno “não qualificado e inconsciente” com uma discussão sobre chefes no trabalho, um tópico não coberto do artigo original.

- 115 **Attila, o Contador.** Sim Sitkin, que é agora professor de gestão na Fuqua School of Business da Universidade de Duke, contou esta história a Chip Heath em maio de 2009.
- 118 **“Na falta de uma grande ameaça.”** Veja o artigo de David A. Garvin e Michael A. Roberto (Fevereiro de 2005), “Change Through Persuasion”, *Harvard Business Review*, pp. 1–8, reimpresso em Harvard Business School Press (2006), *Harvard Business Review on Leading Through Change* (pp. 85–104), Boston: Harvard Business School Press. A citação da “ameaça” está na p. 86; a do “leito de morte”, na p. 87.
- 119 **Fundo do poço.** Veja o livro de Ruth Maxwell (1986), *Breakthrough: What to Do When Alcoholism or Chemical Dependency Hits Close to Home*. O incidente da conferência esta nas páginas 4–5.
- 119 **“Plataforma em chamas”.** Veja o artigo de William E. Smith e Helen Gibson (18 de julho de 1988), “Disaster ‘Screaming like a Banshee’”, *Time*, <http://www.time.com/time/magazine/article/0,9171,967917,00.html> (acessado em 28 de maio de 2009).
- 120 **Glengarry Glen Ross.** Veja o livro de David Mamet (1984), *Glengarry Glen Ross: A Play*.
- 121 **Para que Servem as Emoções Positivas?** Veja o artigo de Barbara L. Fredrickson (1998), “What Good Are Positive Emotions?” *Review of General Psychology*, 2, 300–319. Entre os estudos, Frederickson cita: Médicos passando por emoções positivas resolvem um dilema médico complicado com mais flexibilidade e rapidez. Alunos em um humor positivo criam mais soluções inovadoras para um desafio técnico. Negociadores com uma mentalidade positiva conduzem negociações mais bem-sucedidas e criativas; encontram soluções “ganha-ganha” com maior frequência. A emoção positiva também facilita para que as pessoas façam conexões entre ideias diferentes, e isto as torna menos propensas a entrarem em uma mentalidade de “nós versus eles”. Todas essas tendências — solução flexível de problemas, soluções inovadoras, menos contendas políticas — seriam muito úteis em uma situação de mudança.

Capítulo Seis

- 125 **Um estudo sobre camareiras de hotel.** Veja o artigo de Alia J. Crum e Ellen J. Langer (2007), “Mind-Set Matters: Exercise and the Placebo Effect”, *Psychological Science*, 18, 165–171.
- 127 **Cartões de fidelidade.** Veja o artigo de J. C. Nunes e X. Dreze (2006), “The Endowed Progress Effect: How Artificial Advancement Increases Effort”, *Journal of*

Consumer Research, 32, 504–512.

127 **50% do dinheiro.** Essa prática foi discutida em uma entrevista entre Chip Heath e Jan Alfieri, da Association of Fundraising Professionals, em fevereiro de 2009. Alfieri diz que esse dinheiro costuma ser arrecadado no que os profissionais do ramo chamam de “período silencioso”, antes de a campanha ser anunciada publicamente. Tradicionalmente, a quantia era de 50%, mas algumas campanhas recentes arrecadaram até 70%. Alfieri diz: “Tudo isto é calculado para dar aos doadores a garantia de que a campanha será bem-sucedida.”

132 **Guru das finanças pessoais, Dave Ramsey.** Dave Ramsey descreve a situação dos Farrars e suas técnicas de combate ao débito em seu livro Ramsey (2007), *The Total Money Makeover*, Nashville, Thomas Nelson. A história dos Farrars está nas páginas 116–117. Procuramos muito planos financeiros de diversos gurus, e o de Ramsey nos pareceu o mais condizente com os princípios psicológicos de mudança que revisamos em *Switch*. A própria experiência de Ramsey está na página 3, e a citação, “motivação é mais importante que matemática”, na página 114.

134 **Reduza a mudança.** Milhares de estudos em psicologia indicam que as pessoas se saem melhor quando têm grande autoconfiança situacional, ou autoeficácia. As pessoas com grande autoeficácia se saem melhor em esportes, tarefas acadêmicas e de trabalho, elas perseveram por mais tempo e se recuperam melhor quando encontram um contratempo.

Como você cria este tipo de autoeficácia? A maioria das pesquisas sobre autoeficácia são correlacionais para que possam diferenciar entre (a) autoconfiança como uma mentalidade a partir da qual possa crescer (b) autoconfiança que emerja por outras razões. Michael Jordan pode relatar grande autoeficácia ao tentar um novo esporte, mas aquela autoeficácia pode ser devido às suas habilidades físicas, não à sua mentalidade. A literatura sobre autoeficácia sugere alguns meios de desenvolvê-la como mentalidade — por exemplo, ao experimentar sucesso pessoal em uma situação difícil ou ao ver um ídolo tendo sucesso. Estas soluções, no entanto, podem estar menos disponíveis em um momento de mudança quando o sucesso pessoal e um ídolo não estejam disponíveis.

Algumas pesquisas sugerem que a redução da mudança possa oferecer um bom plano de ação para o desenvolvimento de autoeficácia. Al Bandura e Dale Schunk tentaram ensinar subtração a alunos do ensino

fundamental que haviam sido identificados como portadores de “alto déficit em aritmética”. Em um teste inicial de subtrações com 25 perguntas, dois terços das crianças acertaram menos de um problema. Os pesquisadores desenvolveram sete módulos para ensinar habilidades chave em subtração (tais como emprestar da coluna ao lado). Cada módulo trazia um princípio, dava dois exemplos e oferecia seis páginas de problemas a serem resolvidos pelos alunos. Todas as crianças foram trazidas para sete sessões de 30 minutos sem o acompanhamento de um professor. Um grupo recebeu uma meta grande e distante de concluir os sete módulos até o fim da sétima sessão. Outro grupo recebeu uma meta mais próxima, estilo redução de mudança para completar um módulo durante cada sessão. Na prova final, o grupo das metas próximas resolveu 81% dos problemas, e o grupo das metas distantes resolveu apenas 45%. Mais tarde, depois que as sessões de estudo acabaram, as crianças ganharam um período livre e dois conjuntos de exercícios para se entreterem — alguns problemas de subtração e alguns quebra-cabeças de “descobrir o código”. As crianças com metas distantes fizeram, em média, apenas um problema de subtração. Mas as crianças que desenvolveram autoeficácia através de metas próximas — apesar de inicialmente odiarem matemática tanto quanto as outras — resolveram, em média, catorze problemas de subtração durante o período livre. Metas grandes (ou BHAGs) podem ser boas quando você já tem uma grande autoeficácia. Mas o estudo de Bandura e Schunk sugere que, quando você está desenvolvendo autoeficácia, pode ser melhor reduzir a mudança. Veja o artigo de Albert Bandura e Dale H. Schunk (1981), “Cultivating Competence, Self-Efficacy, and Intrinsic Interest Through Proximal Self-Motivation”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 41, 586–598.

135 **Resgate de Cômodo em 5 Minutos.** Visite <http://www.flylady.net/pages/FLYFaq.asp> (acessado em 17 de dezembro de 2008).

137 **Steven Kelman... reforma em aquisições.** Veja o livro de Steven Kelman (2005), *Unleashing Change: A Study of Organizational Renewal in Government*. Kelman discute a suposição clássica na literatura de mudança organizacional de que as pessoas resistem à mudança. Ele defende que, em muitas situações, existe uma demanda reprimida pela mudança que precisa simplesmente ser “desencadeada” pelos líderes

superiores; ele traz o argumento convincente — e inspirador — de que este é um caso. As especificações militares do biscoito de chocolate estão na página 4. A citação de “colocar outras mudanças em movimento” está na página 83. A história do cartão de crédito e dos compromissos com o histórico de desempenho estão nas páginas 82–88. A nota A do Brookings Institute está na página 4.

137 US\$320 bilhões em bens e serviços. A quantia em dólares é do livro de Kelman, *Unleashing Change*, p. 3. A comparação é do *Statistical Abstract of the United States, 2004–2005*, Washington, D.C.; U.S. Census Bureau. A Tabela 642 relata a saída em 2002 para “computadores e produtos eletrônicos” de US\$139,9 bilhões e a saída para “veículos automotores, trailers & peças” de US\$119.3 bilhões. Então ainda há folgas.

141 Uma escala do milagre, que varia de 0 a 10. Veja também a discussão sobre a escala do milagre no livro de Steve de Shazer, Yvonne Dolan, Harry Korman, Terry Trepper, Eric McCollum e Insoo Kim Berg (2007), *More than Miracles: The State of the Art of Solution-Focused Brief Therapy*, pp. 61–72. Existe um ótimo exemplo de pergunta de escalonamento na prática no estudo de caso de Lee o gerente portuário no livro de Scott D. Miller e Insoo Kim Berg (1995), *The Miracle Method: A Radically New Approach to Problem Drinking*, pp. 39–59.

142 Eles costumam perguntar aos pacientes onde se classificariam. Uma vez que a escala de 0 a 10 esteja pronta, fica mais fácil para os clientes perceberem e começarem a falar até mesmo dos mínimos progressos em direção à sua meta. Quando um terapeuta identifica uma mudança substancial na escala — digamos, uma melhora de meio ponto em direção à meta — ele pergunta, “Como você fez isto?” Os terapeutas são treinados para serem persistentes ao fazer a pergunta do *como* muitas vezes: “É importante ser persistente mesmo que, e geralmente mais importante ainda quando, o cliente pareça estar se esforçando para formular uma resposta. A pergunta implica que o cliente fez algo que foi útil; as coisas não melhoraram sem motivo.” Alguns terapeutas chamam este processo de *culpa positiva*. Tente isso com seus filhos quando eles fizerem progresso. Veja discussões a respeito na p. 63 do livro de Shazer et al., *More than Miracles*.

143 O técnico da NFL, Bill Parcells. Veja o livro de Bill Parcells (2001), “The Tough Work of Turning Around a Team”, reimpresso em *Harvard Business Review on Turnarounds* (pp. 105–114); a citação está nas páginas 111–112.

144 Treinador da UCLA, John Wooden. Citado no livro de Robert Maurer (2004), *Pequenos Passos Para Mudar Sua Vida: O Método Kaizen*, p. 11.

144 Pequenas Vitórias. Veja o artigo de Weick (1984), “Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems”, *American Psychologist*, 39(1), p. 46.

- 145 **David Allen.** Veja o livro de Allen (2001), *A Arte de Fazer Acontecer*, p. 239.
- 146 **Al-Anon.** Veja o livro de Al-Anon Family Groups (1995), *Como Al-Anon Funciona para Familiares e Amigos de Alcoólicos*, Virginia Beach, VA: Al-Anon Family Groups; a citação está na página 73.
- 146 **George beijou Paula.** Veja o livro de Michele Weiner-Davis (1992), *Divorce Busting*, New York: Simon & Schuster, p. 92.

Capítulo Sete

- 149 **O universitário Paul Butler.** Os fatos da história de Butler são de uma entrevista que Dan Heath fez com Butler em outubro de 2008. Para uma versão resumida da história e uma foto de Butler, visite <http://rareconservation.org/about/page.php?subsection=History> (acessado em 28 de maio de 2009).
- 152 **Campanhas de Orgulho.** Informações sobre as campanhas de Orgulho da Rare estão disponíveis no site da Rare: <http://www.rareconservation.org>. A Rare agora se concentra mais na proteção de áreas, como recifes e florestas, do que na preservação de espécies em particular. Mas os conservacionistas da Rare continuam trabalhando em áreas preciosas, reunindo o público em torno do que chamam de uma “espécie carismática” que simboliza as áreas específicas que precisam de proteção. Por exemplo, o peixe-Napoleão foi a espécie carismática das águas em torno das ilhas Togian da Indonésia, que contém 262 espécies de coral e inúmeras outras espécies que dependem deles.
- 153 **James March... modelo de identidade.** Veja o livro de March (1994), *Como as Decisões Realmente Acontecem: Princípios da Tomada de Decisões*, Leopardo, especialmente o Capítulo 2, em que March oferece um belo contraste de tomada de decisões baseadas em consequências e tomada de decisões através de identidade. Para um debate mais profundo sobre este tópico, veja o livro de Chip Heath e Dan Heath, *Ideias que Colam: Por Que Algumas Ideias Pegam e Outras Não*, Alta Books, 2007, incluindo a história da bem-sucedida campanha para não jogar lixo na rua “Não Mexa com o Texas”, que foi uma aplicação didática de identidade.
- 154 **Preocupado com a alta rotatividade de seus enfermeiros.** Para saber mais sobre esta história e sobre Pesquisa de Apreciação, veja o artigo de Tom Krattenmaker (2005), “Change Through Appreciative Inquiry”, em *Managing Change to Reduce Resistance* (pp. 49–58), Boston: Harvard Business School Press. A citação de Wood está na página 57. As estatísticas de melhoria são de Diana Whitney, Amanda Trosten-Bloom, e David Cooperrider (2003), *The Power of Appreciative Inquiry: A Practical Guide to Positive Change*, New York: Berrett-Koehler, pp. 94–95.

156 **Brasilata.** As informações de histórico são do site da Brasilata (acessado em 13 de fevereiro de 2009). A receita em 2007 foi de R\$384.102.000, segundo esta página: http://www.brasilata.com.br/en/financas_resultados.php. O número de ideias por inventor está em http://www.brasilata.com.br/en/projeto_historico.php. A lata inspirada em para-choques pode ser vista em, http://www.brasilata.com.br/en/prod_18un_b.php. Veja as histórias de ideias de economia de energia em http://www.brasilata.com.br/en/projecto_fatos_relevantes.php. Todas as conversões entre dólares e reais foram calculadas em 13 de fevereiro de 2009.

158 **“Cidadãos pela Direção Segura.”** Veja o artigo de Jonathan L. Freedman e Scott C. Fraser (1966), “Compliance Without Pressure: The Foot-in-the-Door Technique”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 195–203. Este estudo deu início a um novo campo que investiga as chamadas técnicas “pé na porta”. A maioria destas técnicas parecem funcionar por formarem (ou reformarem) a identidade das pessoas. Para uma inspiradora análise destas técnicas, sob o rótulo de “compromisso e consistência”, veja o livro de Robert Cialdini (2000), *Influence: Science and Practice*, 4ª ed., Nova York: Allyn & Bacon, Capítulo 3. Para ver a citação “Uma vez que [o morador] tenha concordado...”, veja o artigo de Freedman e Fraser, “Compliance Without Pressure”, p. 201.

162 **“Mentalidade fixada”... “mentalidade de crescimento.”** Este teste e todo material de mentalidade fixada/de crescimento vêm do livro de Carol S. Dweck (2006), *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso*, Objetiva. O teste está na página 13. Todo professor, treinador, gestor e pai/mãe deveria ler o livro de Dweck.

166 **O cérebro é como um músculo.** Veja o artigo de Lisa S. Blackwell, Kali H. Trzesniewski e Carol S. Dweck (2007), “Implicit Theories of Intelligence Predict Achievement Across an Adolescent Transition: A Longitudinal Study and an Intervention”, *Child Development*, 78, 246–263.

166 **Transformações drásticas.** A citação é do livro de Dweck, *Mindsets*, p. 59.

167 **“Fracasso no meio.”** Veja o artigo de Rosabeth Moss Kanter (23 de novembro de 2003), *Leadership for Change: Enduring Skills for Change Masters*, Harvard Business School Note 9-304-06, Boston: Harvard Business School Press, p. 11, baseado em seu livro de 2001 *Evolve! Succeeding in the Digital Culture of Tomorrow*, Boston: Harvard Business School Press.

167 **“Três passos para a frente e dois para trás.”** Veja o livro de Michele Weiner-Davis (1992), *Divorce Busting*, Nova York: Simon & Schuster, p. 212.

169 **Amy Edmondson.** Veja o artigo de Edmondson (2003), “Framing for Learning: Lessons in Successful Technology Implementation”, *California Management Review*,

45, 34–54. Para proteger os participantes de sua pesquisa, Edmondson usou pseudônimos para os hospitais e a equipe médica.

170 **Se recuperam totalmente em três semanas, em vez de dois meses.** As estatísticas de recuperação da CCMI são do livro de Barbara Kuhn Timby e Nancy E. Smith (2006), *Introductory Medical-Surgical Nursing*, 9th ed., Nova York: Lippincott Williams & Wilkins, p. 532.

172 **Uma famosa história sobre a IBM.** Veja o livro de Paul B. Carroll (1993), *Big Blues*, Nova York: Crown; a citação está na página 51.

172 **Molly Howard.** Dan Heath entrevistou Molly Howard em agosto de 2008. O prêmio de Diretora do Ano está descrito no artigo de Del Jones (16 de março de 2008), “USA’s Top Principal Could Teach CEOs a Thing or Two”, *USA Today*, http://www.usatoday.com/money/companies/management/2008-03-16-principal-advice_N.htm (acessado em 6 de fevereiro de 2009). Howard disse a Heath: “As empresas podem escolher e selecionar o material bruto. A educação pública aceita tudo. Somos uma empresa que não rejeita nada. Isto é uma diferença enorme.”

Capítulo Oito

180 **W. Edwards Deming.** Veja o artigo de Deming (1982), *Out of the Crisis*. Boston: Massachusetts Institute of Technology Center for Advanced Engineering Study. A história dos incêndios está na p. 325.

180 **Erro Fundamental de Atribuição.** Veja o artigo de Lee Ross (1977), “The Intuitive Psychologist and His Shortcomings: Distortions in the Attribution Process”, in L. Berkowitz (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (vol. 10), Nova York: Academic Press. Ecos do Erro Fundamental de Atribuição são encontrados no senso comum de muitas áreas. Marqueteiros falam sobre encontrar o psicográfico certo para um bem de consumo. Psicólogos falam sobre a importância de focar pessoas que estejam “prontas” para parar de fumar. Pessoas de recursos humanos falam sobre encontrar a pessoa certa no ônibus. Especialistas em mudança falam sobre classificar os três tipos de pessoas em qualquer esforço de mudança: Crentes, Em Cima do Muro e Resistentes. Mas a psicologia social está cheia de exemplos que mostram situações de triunfam sobre atributos pessoais. Por exemplo, o estudo da arrecadação de comida na seção 2 desse capítulo, que diz que você tem três vezes mais chances de arrecadação com um Resistente com um mapa em mãos do que com um Crente sem um mapa.

180 **Terapeuta conjugal Michele Weiner-Davis.** Veja o livro de Weiner-Davis (1992), *Divorce Busting*, Nova York: Simon & Schuster, p. 42. O tipo de pensamento cultivado pelo Erro Fundamental de Atribuição tem se mostrado nocivo aos casamentos.

Pesquisas mostram que os casais enfrentam mais desgaste quando insistem em atribuir seus problemas conjugais a características do caráter de seus parceiros que são globais e estáveis. Estas atribuições levam a conversas mais negativas e brigas sérias quando os casais tentam resolver seus problemas. Veja o artigo de Norman Epstein, Donald H. Baucom e Lynn A. Rankin (1993), “Treatment of Marital Conflict: A Cognitive-Behavioral Approach”, *Clinical Psychology Review*, 13, 45–57.

- 182 **Distinguir os “santos” dos “babacas”**. O estudo da arrecadação de comida está descrito no livro de L. Ross e R. E. Nisbett (1991), *The Person and the Situation: Perspectives of Social Psychology*, Nova York: McGraw-Hill, pp. 132–133.
- 184 **Peter Bregman**. A fonte deste relato é do blog de Bregman, “The Easiest Way to Change People’s Behavior” (11 de março de 2009), <http://blogs.harvardbusiness.org/bregman/2009/03/the-easiest-way-to.html>, e de uma entrevista entre Chip Heath e Bregman em maio de 2009.
- 188 **Becky Richards... “coletes de medicação.”** Esta história de baseia em uma entrevista entre Chip Heath e Becky Richards em junho de 2008 e uma apresentação de Richards em uma conferência na BEACON collaborative em São Francisco em abril de 2008.
- 191 **Regra de “cabine estéril”**. Visite http://en.wikipedia.org/wiki/Sterile_Cockpit_Rule (acessado em 23 de julho de 2009). A regra foi desenvolvida pela FAA em 1981 depois que investigações mostraram que alguns acidentes aéreos durante os anos 70 ocorreram quando a tripulação estava distraída de seus instrumentos por causa de conversas na cabine.
- 191 **O grupo de TI... “cabine estéril”**. Veja o artigo de Leslie A. Perlow (1997), *Finding Time: How Corporations, Individuals, and Families Can Benefit from New Work Practices*, Ithaca, NY: Cornell University Press. As citações sobre os resultados do experimento das “horas de silêncio” estão na página 126. Perlow conduziu este estudo para sua dissertação da graduação. Como uma externa da empresa, e, na época, apenas uma estudante (ela é agora professora sênior de Harvard), Perlow foi responsável por uma intervenção simples que o vice presidente da divisão chamou de “um novo marco”!
- 193 **Amanda Tucker**. Esta história se baseia em um exemplo que Tucker relatou em maio de 2009 em uma aula da Stanford Graduate School of Business sobre “Como Mudar as Coisas Quando a Mudança é Difícil”. Usado com sua permissão.
- 197 **Matriz de Haddon**. Para uma visão geral sobre a Matriz de Haddon, veja uma apresentação online produzida pelo San Francisco Department of Health (que, em contrapartida, se baseia no trabalho de Carolyn Fowler na Johns Hopkins University’s

Bloomberg School of Public Health):

http://www.ccsf.edu/Resources/Faculty/jeskinne/documents/HAD_2Complete.pdf (acessado em 14 de junho de 2009). Nosso agradecimento a Carolyn Fowler e Eric Tash por sua visão sobre a Matriz de Haddon.

198 **Rackspace.** A história da Rackspace e suas citações são de duas entrevistas entre Dan Heath e Graham Weston, realizadas em outubro de 2007 e fevereiro de 2009. Os dados de crescimento de receita, retirados dos dados internos da empresa, foram fornecidos aos autores.

Capítulo Nove

203 **Mike Romano.** O nome de Mike e alguns detalhes irrelevantes foram alterados para proteger sua identidade. As informações vêm de um entrevista entre o soldado e a assistente de pesquisa Elaine Bartlett em janeiro de 2009.

204 **A Casa Branca estava tão atolada.** O estudo de caso sobre o uso de drogas dos soldados antes e depois da Guerra do Vietnã estão no artigo de Lee N. Robins, John E. Helzer e Darlene H. Davis (1975), “Narcotic Use in Southeast Asia and Afterward”, *Archives of General Psychiatry*, 32, 955–961.

207 **36% das mudanças bem-sucedidas.** Veja o artigo de Todd F. Heatherton e Patricia A. Nichols (1994), “Personal Accounts of Successful Versus Failed attempts at Life Change”, *Personality and Social Psychology Bulletin*, 20, 664–675.

209 **Peter Gollwitzer.** O resumo de Gollwitzer de seu trabalho sobre gatilhos — Gollwitzer os chama de “intenções de implementação” — pode ser encontrado em seu artigo Gollwitzer (1999), “Implementation Intentions: Strong Effects of Simple Plans”, *American Psychologist*, 54, 493–503. A maioria dos estudos descritos nesta seção estão referenciados nesse artigo. A citação sobre “passar o controle para o ambiente” está na página 495.

211 **Cirurgias de substituição de quadril ou joelho em recuperação.** Veja o artigo de Sheina Orbell e Paschal Sheeran (2000), “Motivational and Volitional Processes in Action Initiation: A Field Study of the Role of Implementation Intentions”, *Journal of Applied Social Psychology*, 30, 780–797.

212 **Um metaestudo recente.** Peter M. Gollwitzer, Paschal Sheeran e Thomas L. Webb (2005), “Implementation Intentions and Health Behaviors”, in M. Conner and P. Norman (eds.), *Predicting Health Behavior: Research and Practice with Social Cognition Models* (2nd edition). Buckingham, UK: Open University Press.

- 215 **Reunião em pé.** Veja o artigo de William G. Pagonis com Jeffrey L. Cruikshank (1992), *Moving Mountains: Lessons in Leadership and Logistics from the Gulf War*, Boston: Harvard Business School Press; a citação está nas páginas 185–186. Para o uso das reuniões em pé no desenvolvimento de softwares, veja http://en.wikipedia.org/wiki/Stand-up_meeting (acessado em 27 de maio de 2009). Programadores Agile desdenham to estilo de TI típico de entregar um programa completo de uma vez só (e geralmente atrasado). Ao invés disso, eles colaboram em uma série de protótipos rápidos, onde cada um recebe colaborações do cliente, na esperança de detectar problemas precocemente e prevenir um retrabalho caro posteriormente.
- 217 **Duas xícaras de sopa por dia.** Veja o artigo de Barbara J. Rolls, Liane S. Roe, Amanda M. Beach e Panny M. Kris-Etherton (2005), “Provision of Foods Differing in Energy Density Affects Long-Term Weight Loss”, *Obesity Research*, 13, 1052–1060.
- 217 **Natalie Elder.** Dan Heath entrevistou Natalie Elder em agosto de 2008.
- 220 **A humilde checklist.** Partes da seção sobre checklists apareceram originalmente em nossa coluna na *Fast Company* (Março de 2008), “The Heroic Checklist”, <http://www.fastcompany.com/magazine/123/heroic-checklist.html>.
- 220 **Santo Graal das checklists.** Veja o artigo de Atul Gawande (10 de dezembro de 2007), “The Checklist: If Something So Simple Can Transform Intensive Care, What Else Can It Do?” *New Yorker*, pp. 86–101.
- 221 **Checklists ensinam às pessoas o que é melhor.** Não estamos defendendo o tipo de checklist associado a alguns processos de melhoria da qualidade — por exemplo, os elaborados manuais de procedimento montados para a certificação do ISO 9000. Para educar as pessoas sobre o que é melhor e para ajudá-las a evitar pontos cegos, uma checklist tem que ser simples o bastante para que as pessoas realmente a *usem*. A checklist pré-voo de um 747 tem menos de uma página. Se sua checklist precisar de mais de uma folha de papel, você precisa simplificá-la.
- 221 **Problema crônico de estacionamento.** Para ver o estudo do estacionamento, leia o artigo de C. F. Gettys et al. (1987), “An Evaluation of Human Act Generation Performance”, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 39, 23–51.
- 222 **“Padronizassem os elementos cruciais à missão.”** Dan Heath entrevistou o Dr. Pronovost em janeiro de 2008.

- 226 **Fumaça.** Veja o artigo de Latané e Darley (1968), “Group Inhibition of Bystander Intervention in Emergencies”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 10, 215–221. O trabalho de Latané e Darley sobre a não intervenção observacional é uma das linhas de pesquisa mais inteligentes da psicologia social. Por ser um clássico, professores de psicologia social o ensinam com frequência, e recomendam a seus alunos uma técnica simples para superar a não intervenção: Apontar para alguém e dar a esta pessoa uma instrução específica como “Você, ligue para 190”. Não é que as pessoas não estão dispostas a ajudar. É só que o Condutor está preso em um looping infinito, buscando nos outros uma pista de como se comportar, e estas pistas não aparecem.
- 227 **Obesidade é contagiosa.** Veja o artigo de Nicholas A. Christakis e James H. Fowler (2007). “The Spread of Obesity in a Large Social Network over 32 Years”, *New England Journal of Medicine*, 357, 370–379. A citação é de Gina Kolata (25 de junho de 2007), “Study Says Obesity Can Be Contagious”, *New York Times*. Fique de olho no livro de Christakis e Fowler, *Connected: The Surprising Power of Our Social Networks and How They Shape Our Lives*, Nova York: Little, Brown and Company (2009).
- 227 **Beber é contagioso.** Veja o artigo de Michael Kremer e Dan Levy (2005), “Peer Effects and Alcohol Use Among College Students”, Working paper, Harvard University.
- 229 **“A maioria dos hóspedes do hotel” reutilizava suas toalhas.** Veja o livro de Noah J. Goldstein, Steve J. Martin e Robert B. Cialdini (2008), *Yes! 50 Scientifically Proven Ways to Be Persuasive*, Nova York: Free Press, Capítulo 1.
- 229 **Gerard Cachon.** Chip Heath entrevistou Gerard Cachon em agosto de 2008 e maio de 2009.
- 232 **Motorista da rodada.** As estatísticas são da Harvard University’s School of Public Health, <http://www.hsph.harvard.edu/research/chc/harvard-alcohol-project/> (acessado em 14 de junho de 2009). As citações de Grant Tinker são do artigo de Nikki Finke (29 de dezembro de 1988), “A TV Crusade on Drunken Driving”, *Los Angeles Times*, p. 5E.
- 234 **Relacionamentos com sugar daddies.** As estatísticas sobre relacionamentos intergeracionais são do Population Reference Bureau (2007), *Addressing Cross-Generational Sex: A Desk Review of Research and Programs*. A estatística dos adolescentes Americanos está na página 16; a estatística da África Subsaariana está na página 9.
- 237 **Fataki.** Nós lideramos o workshop que desenvolveu a ideia de Fataki e os três primeiros comerciais de rádio. Um vídeo de Chip Heath falando sobre o trabalho no dia

que os primeiros spots de rádio foram gravados está disponível no site do *The NewsHour with Jim Lehrer*: http://www.pbs.org/newshour/bb/africa/july-dec07/aids_11-30.html Dan Heath estava, no momento, criando no Photoshop um protótipo dos primeiros outdoors de Fataki.

242 **Lou Gerstner...** “**Cultura... É o jogo.**” Veja o livro de Louis V. Gerstner (2002), *Quem Disse que os Elefantes Não Dançam?*, Campus Elsevier, p. 182.

243 **Katherine Kellogg.** Graças ao cuidadoso trabalho de Kellogg, este é um dos esforços de mudança acompanhados mais de perto em toda literatura de comportamento organizacional. Veja o artigo de Katherine C. Kellogg (2008), “Not Faking It: Making Real Change in Response to Regulation at Two Surgical Teaching Hospitals”, Working paper, MIT.

Capítulo Onze

252 **Macacos a andar de skate.** Partes da seção sobre Amy Sutherland e treinamento de animais exóticos apareceram originalmente em nossa coluna na *Fast Company* (abril de 2008), “Your Boss Is a Monkey”, <http://www.fastcompany.com/magazine/124/your-boss-is-a-monkey.html> (acessado em 14 de junho de 2009).

252 “**O que Shamu Me Ensinou.**” O artigo do *New York Times* é de 25 de junho de 2006, e pode ser encontrado em <http://www.nytimes.com/2006/06/25/fashion/25love.html> (acessado em 17 de maio de 2009). Veja também o livro de Amy Sutherland (2008), *O Que a Baleia Shamu Me Ensinou Sobre a Vida, Amor e Casamento: Lições dos Animais e Seus Treinadores Para Todos Nós*, Best Seller. A citação sobre “aliciamento verbal” e outros detalhes são de uma entrevista entre Dan Heath e Amy Sutherland em janeiro de 2008.

254 **Psicólogo Alan Kazdin.** Veja o livro de Kazdin (2008), *O Método Kazdin - Como Educar Crianças Difíceis. Sem remédios Terapias ou Conflitos*, Novo Século. As citações são da página 34.

254 **A mudança não é um evento; é um processo.** Chip Heath agradece a Bo Brockman por ensinar essa ideia.

255 **Steven Kelman.** Nas páginas 22–24, Kelman explica por que a mera exposição e a dissonância cognitiva podem fazer as pessoas resistirem à mudança. Então, em uma análise inspirada nas páginas 123–127, mostra como os mesmos fatores tornam as mudanças difíceis de parar uma vez que começam. Veja o livro de Kelman (2005), *Unleashing Change: A Study of Organizational Renewal in Government*, Washington, DC: Brookings Institution Press.

Agradecimentos

Alguns leitores nos deram feedback em um esboço antecipado do texto. Vocês nos ajudaram a separar o joio do trigo e também nos salvaram de um enorme erro com o Clocky. Agradecemos a Hans van Alebeek, Elissa R. Allen, Lance Andersen, Cassie Anderson, Mark Dyar, Alex Estrada, Bruce Fuller, Lisa Hoashi, Tom Jansen, Brett Jenks, Anne Kennedy, Ray Kilmer, Ken Kozek, Russ Krieger, Ron Misak, Timothy J. Moreau, Shashank Patel, Andre Piazza, Joanne Quan, John Sankovich, Sam Sears, Karla Shearer, Mike Short, Jim Spina, Happy Webberman e Patty Williams.

Um agradecimento especial a algumas pessoas que nos deram conselhos profundos sobre o manuscrito: Fred e Brenda Heath, Brian Lanahan, Justin Osofsky, Mark Schlueter, Sim Sitkin e Glenn Sommer.

Um obrigado especial a Jon Haidt, por dividir sua analogia conosco. (Imagine o horror de um esquema pedindo às pessoas para “orientar seu sistema reflexivo” e “motivar seu sistema inconsciente”.) Obrigado aos alunos de Chip no curso sobre “Como Mudar as Coisas Quando a Mudança é Difícil” em Stanford por ajudar a refinar o esquema (e nos mostrar como falar sobre pontos luminosos e encontrar a emoção), e às pessoas que compareceram ao workshop de Dan na Wake Forest University (e um viva para Bill Davis por fazer aquilo acontecer). Obrigado a Elaine Bartlett por seu relato sobre a história de Mike Romano.

Trabalhamos com parceiros e amigos maravilhosos — não podemos agradecer o bastante: Bob Safian, David Lidsky, e Chris Osekoski e a equipe em *Fast Company*; Les Tuerk e Tom Neilssen e todos na BrightSight; Kevin Small e sua equipe na ResultSource; e Mark Fortier e Liz Hazelton na Fortier PR. Gratidão eterna a Christy Fletcher (por nos tornar autores e por “Switch”), bem como sua fabulosa equipe na Fletcher & Co. A equipe da Broadway Books foi incrível: Tara Gilbride, Meredith McGinnis, Whitney Cookman, Songhee Kim e Robert Siek. E uma carta de amor autoral especial para Michael Palgon e nosso editor, Roger Scholl — vocês são demais.

E, finalmente, nenhum agradecimento seria o bastante para tudo o que nossa família tem feito para nos apoiar, mas agradeceremos de qualquer forma: mamãe, papai e Susan, e nossas esposas, Susan e Amanda.

BEST-SELLER DO *NEW YORK TIMES*

CHIP HEATH & DAN HEATH

Autores de *IDEIAS QUE COLAM* e *SWITCH*

O PODER DOS MOMENTOS



O PORQUÊ DO IMPACTO EXTRAORDINÁRIO
DE CERTAS EXPERIÊNCIAS


ALTA BOOKS
EDITORA

O Poder dos Momentos

Heath, Chip

9788550810386

320 páginas

[Compre agora e leia](#)

Embora as vidas humanas possuam uma variabilidade infinita, nossos momentos positivos e memoráveis são dominados por quatro elementos: elevação, insight, orgulho e conexão. Se abraçarmos estes elementos, somos capazes de conjurar mais momentos importantes. Como seria se um professor pudesse desenvolver uma aula da qual ele soubesse que seus alunos se lembrariam pelos próximos 20 anos? Como seria se um gerente soubesse criar uma experiência que encantasse seus clientes? Como seria se você pudesse ter uma melhor percepção para criar memórias importantes para seus filhos? Este livro mergulha em alguns dos fascinantes mistérios da experiência: a razão pela qual tendemos a nos lembrar do melhor e do pior momento de uma experiência, assim como o último momento, e esquecemos do resto; a razão pela qual "nos sentimos mais confortáveis quando as coisas estão certas, mas nos sentimos mais vivos quando não estão"; e a razão pela qual nossas memórias mais queridas estão compartimentadas em um breve período durante nossa juventude. Os leitores descobrirão como as experiências breves podem mudar vidas, como em um experimento no qual dois indivíduos desconhecidos que se encontram em uma sala e, 45 minutos depois, se tornam melhores amigos. O que acontece durante este momento? Ou a história da bilionária mais

jovem do mundo que credita sua resiliência a algo que seu pai lhe perguntava na mesa do jantar. Qual seria esta pergunta? Muito dos momentos marcantes de nossas vidas são o resultado do acaso e da sorte — no entanto, por que deixamos ao acaso nossos momentos mais memoráveis e significativos quando somos capazes de criá-los? O Poder dos Momentos nos mostra como nos tornarmos os autores de experiências mais incríveis.

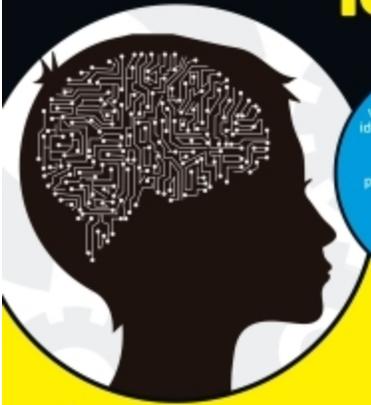
[Compre agora e leia](#)

TORNANDO TUDO MAIS FÁCIL



Habilidades de Pensamento Crítico

Para
leigos



—
Leia nas entrelinhas,
veja além do superficial e
identifique falsas premissas

—
Interprete e crie seus
próprios argumentos mais
efetivamente

—
Aplique o Pensamento
Crítico em diferentes
áreas



Martin Cohen
Filósofo, Editor e Revisor

Habilidades de Pensamento Crítico Para Leigos

Cohen, Martin

9788550813363

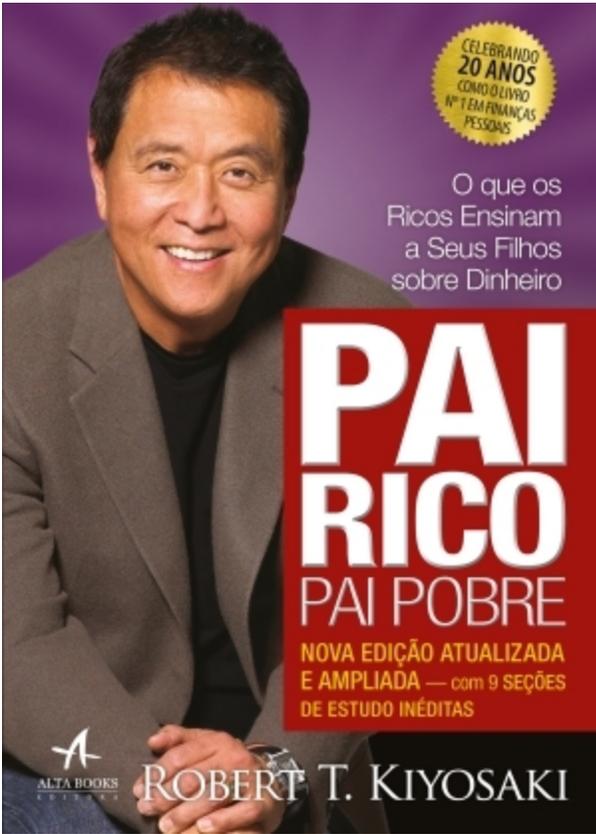
352 páginas

[Compre agora e leia](#)

Quais são os ingredientes para uma boa argumentação? Qual o segredo para passar suas ideias de maneira clara e convincente? Se você já se perguntou qualquer uma dessas questões, então este livro é para você! Nele você encontrará muito mais que somente o material convencional sobre as Habilidades do Pensamento Crítico, o qual trata amplamente de como evitar falácias lógicas e seguir as regras de estruturação de um ensaio. A maioria dos outros livros centra-se nesses aspectos do Pensamento Crítico porque é simples falar sobre eles, mas difícil fazer com que alguém os pratique. De fato, assim como a filosofia em si mesma (e o Pensamento Crítico é, tradicionalmente, um ramo da filosofia), a única maneira, devidamente compreendida, de aprender o método consiste em colocar as habilidades em uso. Assim, o que tento oferecer aqui é uma espécie de mapa ou guia de viagem para ter em mãos quando você começar a aplicar ativamente o Pensamento Crítico em quaisquer áreas que desejar. Incluo no livro considerável background oriundo de debates acadêmicos para você compreender o "porquê" além do "o que" e diversas dicas e conselhos para o "como", e, ainda, complemento com algumas oportunidades para experimentar-se em exercícios práticos. Habilidades de Pensamento Crítico

Para Leigos oferece uma introdução simples a temas que poderiam ser bem complexos, se apresentados de outra forma. Você aprenderá ainda dicas sobre como ler nas entrelinhas, checar o embasamento, e até mesmo sobre quando não levar a lógica tão a sério.

[Compre agora e leia](#)



CELEBRANDO
20 ANOS
COMO O LIVRO
Nº 1 EM FINANÇAS
PESSOAS

O que os
Ricos Ensinam
a Seus Filhos
sobre Dinheiro

PAI RICO PAI POBRE

NOVA EDIÇÃO ATUALIZADA
E AMPLIADA — com 9 SEÇÕES
DE ESTUDO INÉDITAS

ALTA BOOKS
EDITORA

ROBERT T. KIYOSAKI

Pai Rico, Pai Pobre - Edição de 20 anos atualizada e ampliada

T. Kiyosaki, Robert

9788550801483

336 páginas

[Compre agora e leia](#)

A escola prepara as crianças para o mundo real? Essa é a primeira pergunta com a qual o leitor se depara neste livro. O recado é ousado e direto: boa formação e notas altas não bastam para assegurar o sucesso de alguém. O mundo mudou; a maioria dos jovens tem cartão de crédito, antes mesmo de concluir os estudos, e nunca teve aula sobre dinheiro, investimentos, juros etc. Ou seja, eles vão para a escola, mas continuam financeiramente improficientes, despreparados para enfrentar um mundo que valoriza mais as despesas do que a poupança. Para o autor, o conselho mais perigoso que se pode dar a um jovem nos dias de hoje é: "Vá para a escola, tire notas altas e depois procure um trabalho seguro." O fato é que agora as regras são outras, e não existe mais emprego garantido para ninguém. Pai Rico, Pai Pobre demonstra que a questão não é ser empregado ou empregador, mas ter o controle do próprio destino ou delegá-lo a alguém. É essa a tese de Robert Kiyosaki neste livro substancial e visionário. Para ele, a formação proporcionada pelo sistema educacional não prepara os jovens para o mundo que encontrarão depois de formados. E como os pais podem ensinar aos filhos o que a escola relega? Essa é outra das muitas perguntas que o leitor encontra em Pai Rico, Pai Pobre. Nesse sentido, a proposta do autor é

facilitar a tarefa dos pais. Quem entende de contabilidade deve esquecer seus conhecimentos acadêmicos, pois muitas das teorias expostas por Robert Kiyosaki contrariam os princípios contábeis comumente aceitos, e apresentam uma valiosa e moderna percepção do modo como se realizam os investimentos. A sociedade sofre mudanças radicais e, talvez, de proporções maiores do que as ocorridas em séculos passados. Não existe bola de cristal, mas algo é certo: a perspectiva global de transformações transcende nossa realidade imediata. Aconteça o que acontecer, só existem duas alternativas: segurança ou independência financeira. E o objetivo de Pai Rico, Pai Pobre é instruir o leitor e despertar sua inteligência financeira e a de seus filhos.

[Compre agora e leia](#)

Best-seller internacional

JORDAN B.
PETERSON

**12 REGRAS
PARA A VIDA**

UM ANTÍDOTO PARA O CAOS

"Um dos pensadores mais importantes a surgir no cenário mundial em muitos anos." **THE SPECTATOR**

PREFÁCIO DE NORMAN DOIDGE



12 Regras para a Vida

Peterson, Jordan B.

9788550804002

448 páginas

[Compre agora e leia](#)

Aclamado psicólogo clínico, Jordan Peterson tem influenciado a compreensão moderna sobre a personalidade e, agora, se transformou em um dos pensadores públicos mais populares do mundo, com suas palestras sobre tópicos que variam da bíblia, às relações amorosas e à mitologia, atraindo dezenas de milhões de espectadores. Em uma era de mudanças sem precedentes e polarização da política, sua mensagem franca e revigorante sobre o valor da responsabilidade individual e da sabedoria ancestral tem ecoado em todos os cantos do mundo. Bem-humorado, surpreendente e informativo, dr. Peterson nos conta por que meninos e meninas andando de skate devem ser deixados em paz, que terrível destino aguarda aqueles que criticam com muita facilidade e por que você sempre deve acariciar gatos ao encontrar um na rua. O que o sistema nervoso das humildes lagostas tem a nos dizer sobre a relação entre manter as costas eretas (e os ombros para trás) e o sucesso na vida? Por que os antigos egípcios veneravam a capacidade de atenção como seu deus mais supremo? Que terríveis caminhos as pessoas percorrem quando se tornam ressentidas, arrogantes e vingativas? Neste livro, ele oferece doze princípios profundos e práticos sobre como viver uma vida com significado.

[Compre agora e leia](#)

SALIM ISMAIL * MICHAEL S. MALONE * YURI VAN GEEST
* SINGULARITY UNIVERSITY *

ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS

POR QUE ELAS SÃO 10 VEZES MELHORES, MAIS RÁPIDAS
E MAIS BARATAS QUE A SUA (E O QUE FAZER A RESPEITO)


ALTA BOOKS
ESTRUTURA

Organizações exponenciais

Ismail, Salim

9788550805108

288 páginas

[Compre agora e leia](#)

Bem-vindo à época das mudanças exponenciais, o melhor momento para se viver. É o momento em que a concorrência não é mais a empresa multinacional no exterior, mas o cara em uma garagem no Vale do Silício ou em Bandra (Mumbai), utilizando as mais recentes ferramentas online para projetar e imprimir a partir da nuvem sua última criação. Essas empresas estão cada vez mais rápidas, contam com pessoas cada vez mais capazes de se reinventar a uma velocidade ímpar. São pessoas e empresas extremamente criativas. Como aproveitar todo esse poder criativo? Como construir uma empresa que seja tão ágil, hábil e inovadora como as pessoas que farão parte dela? Como competir nesse acelerado mundo novo? Como se organizar para expandir? A resposta é a organização exponencial. Não temos escolha, porque em muitos setores a aceleração já está em andamento. Peter Diamandis usa o conceito dos 6 Ds: digitalizado, disfarçado, disruptivo, desmaterializar, desmonetizar e democratizar. Qualquer tecnologia que se torna digitalizada (primeiro "D") entra em um período de crescimento disfarçado. O que os autores têm observado – e que você perceberá lendo este livro – é que nenhuma empresa comercial, governamental ou sem fins lucrativos, conforme configurada no momento, pode acompanhar o ritmo que será definido por estes 6 Ds. Para isso será

necessário algo radicalmente novo – uma nova visão da organização que seja tão tecnologicamente inteligente, adaptável e abrangente quanto o novo mundo em que vai operar – e, no final de tudo, transformar. Precisamos estar preparados para as mudanças. Sabe por quê? Porque, enquanto você leu este texto, muita coisa mudou. Boa leitura!

[Compre agora e leia](#)