



NUNCA  
PARAR  
APRENDIZADO

---

Stay Relevant,  
Reinvent Yourself,  
and Thrive

BRADLEY R. STAATS

“

Era uma vez, a vantagem competitiva pertencia às pessoas que mais sabiam. Agora cabe a quem mais sabe aprender. Em seu novo livro, Brad Staats conduz você habilmente pelas evidências mais recentes sobre como acelerar seu aprendizado no trabalho.”

— ADAM GRANT, autor do best-seller do *New York Times*, *Give and Take*, *Originais* e *Opção B* (com Sheryl Sandberg)

“

Um tutorial brilhante sobre como aprendemos – ou mais frequentemente – como nós não. O guia essencial para se preparar para uma nova era.”

— GERAL (RET) STANLEY MCCHRYSTAL, Comandante das Forças de Assistência à Segurança dos EUA e Internacionais no Afeganistão; autor best-seller, *Equipe de equipes*

“

Neste trabalho astuto, Brad Staats descreve as forças que nos impulsionam para uma economia que valoriza a capacidade de aprender acima de tudo. Usando uma mistura de ciência comportamental e pesquisa operacional, ele desmistifica o processo de aprendizagem e explica como cada um de nós pode se tornar um aluno dinâmico. Este livro é uma leitura essencial para quem deseja aprender mais rápido e melhor.”

- DANIEL H. PINK, autor, *Quando e Dirigir*

“

Brad Staats fornece um roteiro prático para um dos maiores desafios que os líderes enfrentam hoje. Agora, mais do que nunca, os melhores líderes sabem que precisam aprender ao longo da vida para se manterem à frente da curva. *Never Stop Learning* está repleto de insights e dicas poderosas para ajudá-lo a dominar a arte de aprender.”

— MATT BREITFELDER, Diretor de Talentos e Diretor Geral, Pedra Preta

“

Se quisermos ter sucesso neste ambiente em constante mudança, aprender e adaptar-se é absolutamente crítico. Neste livro, Brad Staats revela a ciência que explica por que não aprendemos no trabalho e nos mostra de forma convincente como podemos melhorar. Um guia vital para prosperar no século XXI.”

— FRANCESCA GINO, Professora de Administração de Empresas, Harvard  
Escola de Negócios; autor, *Talento Rebelde e Desviado*

“

Com a aceleração da mudança, a capacidade de aprender tornou-se a habilidade empresarial por excelência. No entanto, a maioria das pessoas não é muito boa nisso, e a maioria das culturas empresariais desencoraja sutilmente isso. Ensinar pessoas e empresas a tornarem-se aprendizes rápidos, eficazes e contínuos – o que Staats faz de forma convincente neste novo livro – é um primeiro passo fundamental para a conquista do futuro.”

— AL AN MURRAY, Diretor de Conteúdo, Time Inc.; Presidente,  
*Fortuna*

“

*Never Stop Learning* é o melhor livro já escrito sobre como você, sua equipe e sua organização podem continuar aprendendo para realizar um trabalho melhor e mais gratificante. Os estudos proporcionam reviravoltas deliciosas e as histórias são instrutivas e inspiradoras. Staats entrelaça tudo para criar uma obra-prima que é tão divertida de ler e tão útil que você não conseguirá largá-la. E, depois de terminar, você nunca mais pensará no seu trabalho da mesma maneira.”

— ROBERT SUTTON, professor, Stanford; autor best-seller,  
*Bom chefe, mau chefe e ampliação da excelência*

NUNCA

PARAR

APRENDIZADO





# NUNCA PARAR APRENDIZADO

---

Stay Relevant,  
Reinvent Yourself,  
and Thrive

BRADLEY R. STAATS

Descontos em vendas por quantidade de impressoras HBR

Os títulos da Harvard Business Review Press estão disponíveis com descontos significativos por quantidade quando comprados em grandes quantidades para presentes de clientes, promoções de vendas e prêmios. Edições especiais, incluindo livros com logotipos corporativos, capas personalizadas e cartas da empresa ou do CEO impressas na capa, bem como trechos de livros existentes, também podem ser criadas em grandes quantidades para necessidades especiais.

Para obter detalhes e informações sobre descontos para formatos impressos e e-books, entre em contato com [booksales@harvardbusiness.org](mailto:booksales@harvardbusiness.org), tel.

800-988-0886 ou [www.hbr.org/bulksales](http://www.hbr.org/bulksales).

Copyright 2018 Bradley R. Staats Todos os direitos reservados

Nenhuma parte desta publicação pode ser reproduzida, armazenada ou introduzida em um sistema de recuperação, ou transmitida, de qualquer forma ou por qualquer meio (eletrônico, mecânico, fotocópia, gravação ou outro), sem a permissão prévia do editor. Os pedidos de permissão devem ser direcionados para [permissions@hbsp.harvard.edu](mailto:permissions@hbsp.harvard.edu) ou enviados por correio para Permissions, Harvard Business School Publishing, 60 Harvard Way, Boston, Massachusetts 02163.

Os endereços da web mencionados neste livro estavam ativos e corretos no momento da publicação. publicação do livro, mas pode estar sujeito a alterações.

Os dados de catalogação e publicação da Biblioteca do Congresso serão lançados em breve

ISBN: 9781633692862

*Para Tricia e Dave—*

*com você eu nunca paro de aprender*





# Conteúdo

---

CAPÍTULO 1	
Tornando-se um aluno dinâmico	1
CAPÍTULO 2	
Por que não aprendemos com o fracasso?	15
CAPÍTULO 3	
A aprendizagem requer foco no processo, Não foco no resultado	37
CAPÍTULO 4	
Fazendo perguntas	57
CAPÍTULO 5	
Aprender requer recarga e Reflexão, não ação constante	77
CAPÍTULO 6	
Sendo você mesmo para aprender	99
CAPÍTULO 7	
Jogando com os pontos fortes, não se fixando nos pontos fracos	117
CAPÍTULO 8	
Especialização e Variedade	135
CAPÍTULO 9	
Aprendendo com os outros	153
CAPÍTULO 10	
Dee-rescisão	169
Notas	173
Índice	197
Agradecimentos	211
Sobre o autor	219



NUNCA

PARAR

APRENDIZADO





## Capítulo 1

---

TORNAR-SE UM

APRENDIZ DINÂMICO

Tudo o que alcançarmos interiormente  
mudará a realidade exterior.

—Otto Rank 1

Meu avô paterno, Preston William Staats Sr., cresceu em New Braunfels, Texas, onde seu pai era dono da Candy Kitchen, uma pequena loja que vendia doces e refrigerantes.

Reconhecendo uma oportunidade de crescimento quando a viu, meu bisavô, pai de Preston Sênior, garantiu os direitos de engarrafamento da Coca Cola para a região. Preston Sênior trabalhou na fábrica quando criança e então, quando chegou a hora certa, dirigiu-se a 64 quilômetros até Austin para estudar na Universidade do Texas. Após a faculdade, ele voltou para New Braunfels para administrar a fábrica de Coca-Cola. Meu avô materno, Brooks Woolford, cresceu em Houston, onde trabalhou como gerente de crédito durante a maior parte de sua vida adulta. Meus avós viveram fora de suas respectivas cidades natais apenas enquanto serviram na Segunda Guerra Mundial.

## 2 NUNCA PARE DE APRENDER

Compare a experiência deles com a de seus dois netos — meu irmão, Trent, e eu. Crescemos em Austin e ambos fomos para a Universidade do Texas em Austin para fazer nossos cursos de graduação (Hook 'em, Horns!).

Trent continuou a obter o seu doutoramento em engenharia e depois abriu uma empresa que permitia a monitorização em tempo real de linhas de transmissão de energia para comercializadores de eletricidade. Depois de vender a empresa, ele foi para a Harvard Business School para obter um MBA. Ele permaneceu em Boston pelos dez anos seguintes, trabalhando em startups de biotecnologia, biocombustíveis e recuperação de resíduos químicos.

Depois de me formar na UT-Austin, fui trabalhar em banco de investimentos no Goldman Sachs, primeiro em Nova York e depois em Houston. Mudei-me para Boston para obter meu próprio MBA na Harvard Business School (HBS), e depois trabalhei na Dell Computer em Austin, fazendo planejamento estratégico, e em uma empresa de capital de risco em Tampa que se concentrava principalmente em tecnologia e serviços de saúde. Voltei para Boston para fazer doutorado na HBS e me mudei para Chapel Hill como professor na Kenan Flagler Business School da Universidade da Carolina do Norte, onde estou desde então, com exceção de um ano como professor visitante na Wharton School da Universidade da Pensilvânia, na Filadélfia.

O contraste entre a experiência dos nossos avós e a de Trento e a minha não é atípico. As carreiras hoje geralmente envolvem vários empregadores e, muitas vezes, vários setores.

Os dados que acompanham os indivíduos ao longo do tempo são escassos, mas um relatório do Bureau of Labor Statistics que acompanhou trabalhadores com idades compreendidas entre os 18 e os 48 anos, entre 1978 e 2012, concluiu que, em média, os trabalhadores tinham doze empregos diferentes.

<sup>2</sup>No final desse período, apenas 3,3% mantinham o mesmo emprego que tinham dos vinte e cinco aos vinte e nove anos, e apenas

5,4% mantinham o mesmo emprego que tinham dos trinta aos trinta e quatro anos. Para a maioria das pessoas, a única constante é a mudança.

Ter sucesso neste novo ambiente requer aprendizagem contínua – como realizar melhor as tarefas existentes e como fazer coisas inteiramente novas. Se não aprendermos, corremos o risco de nos tornarmos irrelevantes. Acabamos resolvendo os problemas de ontem tarde demais, em vez de resolver os problemas de amanhã antes que alguém o faça.

Mas somos ruins em aprender. Extremamente ruim. Na verdade, somos nossos piores inimigos. Em vez de fazer as coisas que nos ajudarão a aprender, muitas vezes fazemos exatamente o oposto. Não estamos dispostos a correr riscos que possam levar ao fracasso. Ficamos obcecados com os resultados, mas deixamos de examinar cuidadosamente o processo através do qual os alcançamos. Corremos para obter respostas em vez de fazer perguntas. Queremos ser vistos fazendo alguma coisa – qualquer coisa – para não recuarmos para recarregar as energias e refletir. Seguimos o caminho que outros trilharam, em vez de trilhar o nosso próprio. Procuramos corrigir fraquezas irrelevantes em vez de aproveitar nossos pontos fortes. Nós nos concentramos de forma restrita em vez de nos basearmos em uma experiência ampla. Tratamos a aprendizagem como um exercício individual e negligenciamos o importante papel desempenhado pelos outros.

É por isso que escrevi *Never Stop Learning*: para ajudá-lo a aprender como aprender. Apresenta uma estrutura para permanecer relevante num mundo em constante mudança. Detalharei os processos que você precisa seguir para se tornar um aluno dinâmico e explicarei a ciência comportamental que mostra por que deixamos de fazer o que precisamos fazer. Também oferecerei estratégias práticas e comprovadas para superar os desafios. Você pode ser seu pior inimigo, mas é a pessoa sobre quem tem mais controle.

#### 4 NUNCA PARE DE APRENDER

### A ascensão da economia da aprendizagem

A aprendizagem é tão vital hoje que podemos pensar que vivemos numa *economia de aprendizagem*. Não podemos ser apenas trabalhadores do conhecimento; devemos também ser trabalhadores que aprendem. Como disse o CEO da Microsoft, Satya Nadella: “Em última análise, os que sabem sempre se sairão melhor do que os que sabem tudo”. “As dinâmicas remanescentes – rotinização, especialização, globalização e escalabilidade individual – nos levaram a um lugar onde nossa capacidade de aprender e então cumprir nossos objetivos define se podemos criar uma vantagem competitiva individual, e isso determina se podemos permanecer relevantes, reinventar-nos e prosperar.

#### Trabalho Cognitivo Não Rotineiro

Cada inovação exige novas competências – um truísmo que remonta às origens da história humana, mas que foi dramaticamente realçado pela Revolução Industrial e ao longo do século XX. Isto é confirmado pelos dados de emprego. Por exemplo, em 1910, a força de trabalho dos EUA era 32 por cento agrícola, abaixo dos 65 por cento em 1850, e em 2015 era 2 por cento agrícola.

<sup>3</sup> O emprego na indústria atingiu o pico em 1953, com um total de 30% da força de trabalho. <sup>4</sup> A segunda metade do século XX assistiu a um declínio constante: em 2015, os empregos na indústria transformadora representavam menos de 10 por cento da força de trabalho total. <sup>5</sup> As percentagens parecem diferentes noutras partes do mundo, mas as mudanças dramáticas de trabalhadores entre indústrias são semelhantes.

Parte da história é que os empregos agrícolas e industriais dos EUA foram transferidos para partes do mundo onde os custos trabalhistas eram

mais baixo. Nos anos 1800, os Estados Unidos ofereciam mão-de-obra barata e disposta, pelo que a indústria transformadora cresceu, mas a partir da década de 1950, países como o Japão, Taiwan e a China ofereceram custos laborais mais baixos e capturaram mais empregos na indústria transformadora.

O motor dominante da mudança no emprego foi, na verdade, a melhoria da produtividade resultante da rotinização. Por exemplo, a produção agrícola dos EUA mais do que duplicou entre 1948 e 2011, mesmo com a queda acentuada da quantidade de terra utilizada e do trabalho manual necessário. em sementes, fertilizantes, técnicas agrícolas e tecnologia impulsionaram<sup>6</sup> Melhorias a mudança. Os agricultores desenvolveram melhores técnicas e deram mais atenção à gestão do processo agrícola do que simplesmente seguirem as mesmas abordagens para cuidar dos campos.

O mesmo se aplica à manufatura. Muitos criticam a fuga de empregos dos Estados Unidos no século XXI, à medida que as empresas procuram mão-de-obra mais barata. Mas, de acordo com uma estimativa, de 2000 a 2010, apenas 13% das perdas de empregos na indústria transformadora foram devidas ao comércio externo (ou seja, à mudança de empregos para outro país), enquanto 87% foram devidas a aumentos de produtividade (ou seja, menor necessidade de mão-de-obra). . melhorias no investimento<sup>7</sup> Em andamento tecnológico e novas práticas laborais e de gestão podem aumentar dramaticamente a produtividade, mas também reduzem frequentemente a quantidade de mão-de-obra necessária e alteram o que os trabalhadores devem fazer.

Isto tem implicações importantes para as competências de que precisaremos no futuro. O valor do trabalho manual repetitivo continua a diminuir. Muitas vezes, esses trabalhos podem ser automatizados, transferindo a força de trabalho de humanos para silício, ou podem ser enviados para locais onde os custos são mais baixos. O valor é criado quando podemos personalizar desenvolver, adaptar e inovar – tudo isso requer aprendizagem.

Uma análise dos dados de emprego de 1983 a 2013 conta esta história.

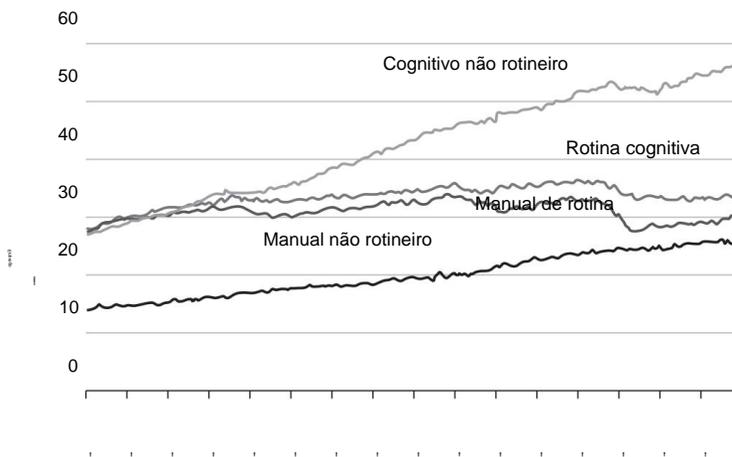
8 Na figura abaixo, os trabalhos são divididos em

categorias de acordo com quão rotineiras ou cognitivas elas são. O número de empregos rotineiros – como o de trabalhador industrial (manual) ou o de profissional de vendas (cognitivo) – manteve-se estável ao longo do tempo, apesar do número crescente de pessoas à procura de trabalho. Em contrapartida, os empregos não rotineiros estão a crescer. Esta divergência ocorre porque as melhorias na aprendizagem e na produtividade eliminam os empregos intermédios, mas deixam empregos com salários mais baixos (tais como cuidados pessoais de idosos) e empregos com salários mais elevados (gestores e cientistas).

Tenho uma boa amiga que passou o início de sua carreira como responsável pelo processamento de cheques em um banco. Seu trabalho era supervisionar uma força de trabalho que abria envelopes, retirava os cheques e inseria as informações manualmente. Na época, esses eram bons empregos para trabalhadores de digitação de dados, porque exigiam conhecimentos de informática que nem todos possuíam. Mas o emprego caiu

FIGURA 1-1

#### Mudança de empregos de 1983 a 2013



Fonte: M. Dvorkin, "Empregos que envolvem tarefas rotineiras não estão crescendo", Federal Reserve Bank of Louis, 4 de janeiro de 2016, <https://www.stlouisfed.org/on-the-economy/2016/january/jobs-involving-routine-tarefas-nao-crescendo>.

à medida que o processo de introdução de dados se tornou mais simplificado: os cheques foram digitalizados em vez de introduzidos manualmente e, eventualmente, todo o processo tornou-se eletrônico, muitas vezes com pouca intervenção humana. Os trabalhadores que permaneceram foram altamente treinados, porque precisavam saber como funcionavam a tecnologia da informação e o processamento eletrônico e como lidar cuidadosamente com exceções. Mas o trabalho rotineiro desapareceu.

### Especialização

O segundo motor da economia da aprendizagem tem estado no centro do progresso humano durante milénios: a especialização. Em 1776, Adam Smith começou o Livro I de *A Riqueza das Nações* escrevendo: “As maiores melhorias nas forças produtivas do trabalho, e a maior parte da habilidade, destreza e julgamento, com os quais ele é dirigido ou aplicado em qualquer lugar, parecem ter sido os efeitos da divisão do trabalho.”<sup>9</sup> Quando trabalho

foi dividido para que indivíduos especializados em determinadas tarefas pudessem aprender e melhorar dramaticamente.

As sociedades anteriores à de Smith já tinham adquirido esta ideia, é claro, mas nos últimos três séculos assistimos à sua aplicação cada vez mais intensa.

À medida que ganhamos mais familiaridade com uma área, as oportunidades de aprender aumentam. Quanto mais aprendemos, mais percebemos o que não sabemos, por isso investimos em mais aprendizado. O ciclo pode continuar indefinidamente.

Talvez nenhuma área exemplifique isso melhor do que a medicina. Nas primeiras civilizações, era simplista. Na ausência de qualquer compreensão verdadeira da anatomia humana e dos mecanismos das doenças, a medicina exigia um estudo cuidadoso de causa e efeito para aprender quais remédios poderiam levar a melhores resultados.

## 8 NUNCA PARE DE APRENDER

Para corrigir esta falta de conhecimento, os médicos começaram a concentrar-se na anatomia no século XVI. Em 1546, Girolamo Fracastoro postulou que microrganismos como bactérias e vírus eram a verdadeira causa das doenças, e Marcus von Plenciz expandiu essa teoria cerca de duzentos anos depois. Louis Pasteur, entre outros, forneceu apoio suficiente para que a teoria fosse amplamente adotada. Cada avanço significou que o conhecimento necessário para ser médico aumentou.

Como resultado, tornou-se necessária a especialização em determinados sistemas corporais ou tipos de cuidados.

Em 2017, o Conselho Americano de Especialidades Médicas reconheceu 37 especialidades e 132 subespecialidades. Cada um requer 10 anos de treinamento para se qualificar. Mesmo para especialistas geralmente é impossível saber tudo sobre um domínio. De acordo com uma estimativa, um médico precisaria ler 29 horas por dia para se manter atualizado com a literatura. A especialização exige investimento, mas ajuda a determinar onde alocar a escassa atenção.

## Globalização

O terceiro motor da economia da aprendizagem é a globalização, que traz consigo uma maior concorrência no mercado de trabalho. Na última parte do século XX, numerosas economias abriram os seus mercados de trabalho para que os seus trabalhadores e empresas pudessem competir a nível mundial. Brasil, Rússia, Índia e China lideraram o grupo, mas outros aderiram. A indústria de serviços de software na Índia fornece um exemplo útil.

Em 1979, quando a IBM deixou a Índia devido a regras que a obrigariam a vender uma participação acionária nas suas operações no país, poucos engenheiros de software permaneceram trabalhando no país. As leis e regulamentos indianos dificultaram a aquisição

equipamentos necessários e serviços de exportação. Mas algumas empresas continuaram, enviando trabalhadores para clientes no estrangeiro ou trabalhando na Índia e depois voando para Singapura ou outros centros conectados para carregar rolos de fita.

Na década de 1990, o governo indiano reconheceu que o país estava a formar centenas de milhares de engenheiros bem formados que não ajudavam a sua economia tanto quanto podiam; muitas vezes deixavam o país em busca de trabalho ou permaneciam na Índia e assumiam funções que não utilizavam as suas competências avançadas. Entretanto, a tecnologia estava a mudar para permitir o trabalho remoto e os clientes globais procuravam soluções para os seus problemas de software. O governo alterou as regras para que as empresas pudessem trazer o equipamento tecnológico necessário e exportar serviços com pouco ou nenhum imposto.

Esses fatores se combinaram para criar uma explosão na indústria. A Tata Consultancy Services, a Infosys, a Wipro Technologies e outras empresas indianas cresceram, mas depois as multinacionais reconheceram a oportunidade e começaram a expandir as suas próprias operações. Por exemplo, em 2005, a IBM realizou a sua reunião anual de investidores na Índia e anunciou planos para investir 6 mil milhões de dólares durante os três anos seguintes nas suas operações na Índia, o que resultaria no emprego de cerca de 150.000 indianos. A Figura 1-2 mostra o notável crescimento da indústria ao longo do tempo.

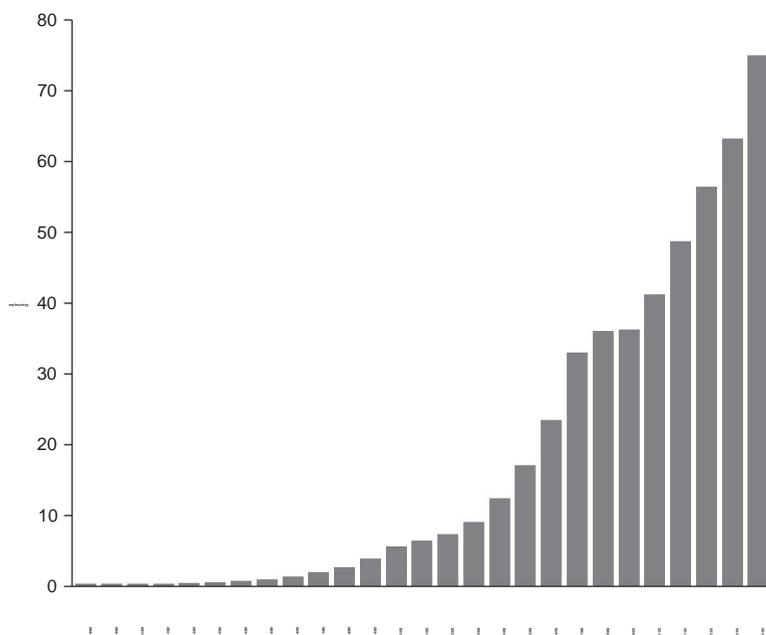
Histórias de crescimento semelhantes podem ser contadas sobre outros países e indústrias.

A implicação é clara: à medida que os indivíduos consideram os seus planos de carreira, devem reconhecer que permanecer relevantes significa aprender não apenas com aqueles que os rodeiam, mas também com pessoas de todo o mundo. É mais fácil do que nunca para as empresas contratarem funcionários de qualquer lugar do mundo.

## 10 NUNCA PARE DE APRENDER

FIGURA 1-2

### Receitas de exportação de serviços de TI da Índia (US\$ bilhões)



Fonte: R. Heeks, "Indian IT/Software Sector Statistics: 1980–2015 Time Series Data", blog ICT4D, 28 de abril de 2015, <https://ict4dblog.wordpress.com/2015/04/28/indian-itsoftware-estatisticas-do-setor-1980-2015-series-cronologicas-dados/>.

Esta lição torna-se ainda mais importante tendo em conta a mudança geral nos padrões de emprego. O emprego vitalício dos meus avós não foi atípico para a sua geração, mas é quase inédito hoje em dia. A mudança torna-se ainda mais dramática pela crescente independência dos trabalhadores individuais em relação às empresas. Quer sejam motoristas da Uber e Lyft ou trabalhadores do conhecimento contratados diretamente ou através de plataformas como Upwork, Guru e 99designs, as pessoas estão a competir globalmente com cada vez mais frequência. Se quiser permanecer competitivo internacionalmente, você deve se tornar um aluno dinâmico.

### Escalabilidade

O último e importante impulsionador da economia da aprendizagem é a capacidade de dimensionar a aprendizagem de alguém. Há muitos anos, mesmo um excelente cirurgião que permanecesse na vanguarda do desempenho enfrentava um limite na procura de serviços. As pessoas não viajavam com facilidade, então o especialista poderia atender a população local, mas raramente além dela. À medida que as viagens se tornaram mais fáceis ao longo do tempo, a procura (e a capacidade de aumentar os preços dos conhecimentos especializados) aumentou. A especialização também era mais comum, porque um rendimento mais elevado fazia valer a pena o investimento em formação especializada.

As tecnologias de informação e comunicação quebraram ainda mais estes laços. Agora podemos usar a Internet não apenas para comercializar nossos serviços, mas também para atingir um público ainda maior.

A ascensão da tecnologia da informação significa que o conhecimento pode ser armazenado – por exemplo, através da criação de software para capturar decisões de gestão da cadeia de abastecimento ou regulamentações fiscais – e depois distribuído. Melhor ainda, porque o custo marginal dos produtos de informação é próximo de zero (custa pouco vender um segundo exemplar depois de feito o investimento para produzir o primeiro), é economicamente atraente vender o próprio trabalho de forma muito mais ampla do que era, sempre possível antes.

### **Tornando-se um aluno dinâmico**

Manter-se relevante na economia da aprendizagem requer uma aprendizagem dinâmica. Os alunos dinâmicos partilham conhecimentos de forma ampla e utilizam efeitos de rede (o valor dos serviços aumenta à medida que mais pessoas os utilizam: pense no Facebook). Deixar de aprender e se adaptar significa ficar para trás. Isso cria um risco significativo

## 12 NUNCA PARE DE APRENDER

para nossas organizações, para nós mesmos e para nossos filhos. Não é apenas o conhecimento que é necessário – é usar esse conhecimento para construir mais conhecimento. Em outras palavras, para aprender.

Este é o desafio subjacente que me atraiu para a academia. Como engenheiro, banqueiro de investimentos e capitalista de risco, observei pessoas inteligentes e motivadas lutarem para atingir os seus objetivos. Embora muitos deles tenham falhado, também encontrei aqueles que tiveram desempenho consistente em um nível superior. Não consegui ver imediatamente as diferenças – em geral, estas pessoas tinham educação, formação e recursos semelhantes.

Após refletir, percebi que algumas pessoas estavam aprendendo continuamente e outras não.

Eu havia identificado a pergunta – Que princípios levam à aprendizagem dinâmica? – mas não sabia a resposta. Nos últimos quinze anos, minha pesquisa buscou essa resposta.

Para investigar mais profundamente o tema da aprendizagem, decidi situar-me entre duas áreas acadêmicas: operações e ciências comportamentais. Eu escolhi o primeiro porque no seu fundamentalmente, a aprendizagem não é um exercício teórico; é prático. As operações estão preocupadas em melhorar os resultados. Fazer isso significa olhar para os processos operacionais – como os insumos são convertidos em resultados – e depois melhorá-los.

Utilizo o kit de ferramentas de operações para desconstruir o processo de aprendizagem – compreendendo não apenas as partes constituintes, mas como elas se encaixam em um sistema geral.

Escolhi a ciência comportamental porque minha experiência me ensinou que propriedades fundamentais da natureza humana afetam a capacidade de aprendizagem dos indivíduos. Além disso, mesmo sendo engenheiro de recuperação, reconheci que um foco no processo divorciado de um exame das pessoas que participam do processo seria incompleto. A epígrafe que abre este capítulo está correta: o que se passa dentro do nosso cérebro pode alterar

realidade exterior. Da mesma forma, o que não conseguirmos alcançar internamente alterará as oportunidades que teremos no futuro.

Ao combinar essas duas abordagens, ganhei uma perspectiva única sobre o tema da aprendizagem que envolve três etapas: Primeiro, descubra o que você precisa fazer para ser um aluno dinâmico.

Segundo, identifique por que você não faz essas coisas. Terceiro, entenda as etapas a serem seguidas para superar o desafio.

Esse processo rege a organização de cada capítulo deste livro. Ao longo do livro, incorporo anedotas para ilustração e pesquisa para fundamentação adequada, a fim de explicar o que precisamos fazer para aprender, por que não o fazemos e como superar o desafio. Nos oito capítulos seguintes abordarei estes elementos-chave, que considero necessários para se tornar um aluno dinâmico:

- *Valorizando o fracasso* — Alunos dinâmicos estão dispostos a falhar em fim de aprender.
- *Processo em vez de resultado* — Alunos dinâmicos reconhecem que focar no resultado é equivocado, porque não sabemos como chegamos lá, enquanto o foco no processo nos libera para aprender.
- *Fazer perguntas em vez de se apressar em responder* — Os alunos dinâmicos reconhecem que “não sei” é um bom ponto de partida – desde que prossigamos rapidamente com uma pergunta.
- *Reflexão e relaxamento* — Alunos dinâmicos lutam contra o desejo de agir por agir e reconhecem que quando as coisas ficam difíceis, os resistentes ficam descansados, reservam um tempo para recarregar as energias e param para pensar.
- *Ser você mesmo* — Alunos dinâmicos não tentam se conformar; eles estão dispostos a se destacar.

#### 14 NUNCA PARE DE APRENDER

- *Aproveitar os pontos fortes* — Alunos dinâmicos não tentam corrigir pontos fracos irrelevantes; eles usam seus pontos fortes.
- *Especialização e variedade* — Alunos dinâmicos constroem um portfólio de experiências em forma de T — profundo em uma área (ou mais) e amplo em outras.
- *Aprendendo com os outros* — Alunos dinâmicos reconhecem que aprender não é um exercício individual.

Nos capítulos seguintes, exporei cada uma dessas ideias para ilustrar como se tornar um aluno dinâmico que não apenas permanece relevante em nosso mundo em mudança, mas também se destaca e o molda.



## Capítulo 2

---

# POR QUE NÃO APRENDEMOS COM O FRACASSO?

Oh sim. O passado pode doer. Mas, a meu ver, você pode fugir ou aprender com isso.

—Rafi ki ( *O Rei Leão* )

Os primeiros anos de Walt Disney no Centro-Oeste incluíram ser demitido de um emprego em um jornal por falta de criatividade e ir à falência devido a um acordo fracassado de distribuição de desenhos animados. Depois que ele se mudou para a Califórnia e abriu uma empresa de animação, seu personagem principal, Oswald, o Coelho Sortudo, foi tirado dele devido a um contrato mal escrito. A distribuidora também contratou seus animadores. Apesar desses fracassos, a Disney seguiu em frente: criou seu personagem mais icônico, Mickey Mouse, e lançou um novo empreendimento. (Pelo menos um distribuidor pensou que um grande rato de desenho animado assustaria os espectadores.) Os reveses da Disney levaram à evolução e à inovação em seus desenhos animados, filmes, programas de televisão e, por fim, em parques temáticos.

## 16 NUNCA PARE DE APRENDER

Mas ele é uma exceção. Na maioria das vezes, não aprendemos com nossos fracassos, mesmo sabendo que deveríamos fazê-lo. É isso que torna a história de Thom Crosby, CEO da Pal's Sudden Service, tão notável. Com sua experiência podemos aprender o que é necessário para aproveitar ao máximo nossos fracassos.

### **Lançamento de um novo produto no Pal's Sudden Service**

Crosby analisou o relatório semanal de vendas e viu que, loja após loja, as saladas apresentavam desempenho inferior às metas previstas. O único que se mostrou promissor foi a salada de hambúrguer de queijo. Talvez isso não devesse ser surpreendente, já que a Pal's, uma rede de 28 restaurantes no Tennessee e na Virgínia, era especializada em hambúrgueres e batatas fritas. Embora a maioria dos restaurantes Pal's não oferecesse lugar para os clientes sentarem e comerem, a empresa havia experimentado mais de uma década de aumentos consistentes nas vendas nas mesmas lojas. 1

A Pal's se destacou no implacável setor de serviços rápidos porque os clientes sabiam que poderia contar com ela para servir de forma rápida e confiável uma refeição saborosa em um menu simples de hambúrgueres, cachorros-quentes e sanduíches. Durante o horário de pico do dia, os clientes saíam das janelas do drive-thru do Pal's a cada 18 segundos, enquanto os dados mostravam que o McDonald's e o Taco Bell demoravam 64 e 104 segundos, respectivamente. Pal's se orgulhava de acertar *todos* os pedidos. Em 2001, esta excelente qualidade foi reconhecida quando se tornou a primeira empresa de restaurantes a ganhar o Prêmio Nacional de Qualidade Malcolm Baldrige – uma prestigiosa honraria conferida pelo Departamento de Comércio dos EUA.

No entanto, Crosby estava constantemente à procura de compreender como as mudanças nas tendências de consumo poderiam exigir

Pal's se ajusta para continuar encantando seus clientes. Uma dessas tendências foi o interesse por uma alimentação mais saudável. Isto pode ser visto tanto nos dados da pesquisa que indicam um interesse cada vez menor no fast food tradicional quanto na proliferação de novos concorrentes preocupados com a saúde, como Chipotle, Panera, Sweetgreen e B. Bom. A ideia de oferecer uma linha de saladas no Pal's já era discutida há muitos anos. Após cuidadosa consideração, Crosby e o comitê de novos produtos da Pal's decidiram que talvez fosse hora de oferecer uma alternativa saudável, então criaram uma nova linha que incluía diversas saladas.

Pal's tinha uma estrutura formal para avaliar apresentações.

Primeiro, cada produto tinha que se adequar ao modelo da empresa com base em cinco critérios:

- *Simplicidade.* Tem quatro ou menos ingredientes, para não desacelerar o modelo de produção rápida de Pal?
- *Imagem.* O produto é comida "americana clássica"?
- *Preço e margem.* O preço necessário atenderá ao custo orçamentos dos clientes e a margem é adequada ao modelo de negócios da Pal?
- *Cadeia de abastecimento.* Os fornecedores certos estão disponíveis?
- *Recepção do mercado.* É provável que os clientes comprem o produtos?

Quando o comitê avaliou as saladas, o desempenho potencial pareceu aceitável, se não excelente. As saladas pareciam complexas de produzir e alguns acreditavam que estavam além da imagem da marca Pal. No entanto, Crosby sentiu que o potencial era suficiente para testar o produto em campo.

Os testes de campo de Pal começaram com um novo produto em uma loja. Se o produto parecesse promissor depois de vários meses, era

## 18 NUNCA PARE DE APRENDER

passou para a próxima etapa: um teste em três lojas por mais seis meses. O desempenho das saladas foi novamente aceitável, mas ainda intrigante o suficiente para Crosby decidir prosseguir. As três lojas escolhidas incluíam uma que acreditava na ideia, uma neutra e outra contrária. Os dados resultantes eram confusos – nem claramente bons nem claramente ruins. O comitê recomendou que as saladas não avançassem. Mas Crosby rejeitou o comitê e lançou saladas em toda a rede.

Desde o início, a resposta do cliente foi morna.

Depois de semanas de relatórios abaixo da média, Crosby admitiu que “estava claro que nosso cliente não veio ao Pal's para saladas”, então ele encerrou a linha. <sup>2</sup> O experimento custou a Pal quase meio milhão de dólares. Crosby refletiu sobre sua decisão e sobre o processo que a empresa seguiu. “Eu reconheci publicamente que este era por minha conta. Contanto que seja legal, moral e eticamente correto – você pode cometer um erro de qualquer tipo – simplesmente não cometa isso de novo, aprenda com ele. Digo às pessoas que tive uma educação de US\$ 6 milhões na Pal's, devido aos meus erros.” <sup>3</sup>

Embora o lançamento da salada tenha sido um fracasso, os lançamentos subsequentes, como a introdução de itens para o café da manhã, foram tudo menos isso. A abordagem de aprendizagem de Crosby permitiu à empresa crescer em vendas e volume, tanto na loja quanto na rede, por mais de uma década. Além disso, em 2015, a Pal's teve a maior receita por metro quadrado do setor – US\$ 1.100 – e seu retorno sobre os ativos, de 35%, superou o de seus concorrentes.

Aprender com o fracasso é frequentemente tratado como equivalente ao Big Bang. Ocorre um fracasso e o “herói” percebe o que deu errado e faz uma grande descoberta – como aconteceu com Marie Curie e o rádio. Mas isso não é

a norma. Em vez disso, aprender verdadeiramente com o fracasso é um trabalho árduo, doloroso e lento. Além disso, muitas vezes trabalhamos ativamente contra nós mesmos a cada passo para *não* aprender. É por isso que a história da salada de Thom Crosby é tão importante — ela demonstra que realmente ocorre aprender com o fracasso. O progresso não consiste apenas em dois passos à frente, um passo atrás, mas muitas vezes correr no mesmo lugar — ou para trás, ou para os lados.

É quase tautológico dizer que devemos tentar coisas novas para aprender. É claro que devemos fazê-lo: se nunca fizermos nada de novo e diferente, a nossa capacidade de adquirir mais conhecimentos será, na melhor das hipóteses, limitada. Depois de obter meu MBA, passei um tempo trabalhando em uma empresa de capital de risco. Estando perto de empresas em fase inicial, não se pode evitar o mantra “Falhe rápido”. O objetivo desse conselho não é desperdiçar o dinheiro dos investidores eletrônicos, mas sim compreender que novas ideias devem ser testadas para ver o que funciona e o que não funciona. Esse pensamento levou o autor e consultor Tom Peters a sugerir que a estratégia vencedora para as organizações é a WTTMSW: “Quem tentar mais coisas vence”. Tentar novas ideias rapidamente ajuda você a ver quais coisas que você acreditava serem certas estavam realmente erradas e quais você nem sabia. Quando nos abrimos ao fracasso, convidamos possibilidades inteiramente novas de aprendizagem.

O fracasso também pode mudar a forma como agimos. A descoberta de que uma crença que tínhamos estava errada pode alterar a forma como procuramos novas informações. Tornamo-nos mais propensos a expandir tanto a amplitude como a profundidade da nossa investigação: podemos falar com alguém diferente e podemos passar mais tempo a considerar o que ocorreu. Como o fracasso é, até certo ponto, uma surpresa, ele nos faz mudar nossas suposições. Refletimos sobre o que aconteceu e como lidar com isso daqui para frente. Após o lançamento malsucedido da salada de Crosby no Pal's, ele recuou

vinteNUNCA PARE DE APRENDER

para considerar o que deu errado. Ele estava convencido de que as mudanças nas demandas do mercado exigiam uma resposta e que as saladas a forneceriam. Sabendo que não poderia cometer o mesmo erro novamente se praticasse o que pregava, ele passou um tempo tentando entender qual tinha sido realmente o erro. Ele reconheceu que precisava ouvir melhor seu comitê de novos produtos, mesmo quando a perspectiva dos membros era diferente da dele.

O fracasso também altera nossa motivação para agir. Quando temos sucesso, ficamos inclinados, compreensivelmente, a manter o rumo. Num nível básico temos alguma noção de como devemos atuar. Quando atendemos a essa expectativa, não precisamos mudar. Mas quando temos um desempenho pior do que esperávamos, somos forçados a enfrentar a dura realidade de que algo não está funcionando como esperado ou desejado. Poucos capitalistas de risco questionam a sua abordagem ao investimento quando as empresas da sua carteira estão a ter um bom desempenho. Mas se as empresas começarem a ter dificuldades, ou se as oportunidades de investimento perdidas se destacarem, torna-se necessário contemplar o que correu mal e como melhorar a abordagem no futuro.

### **Desafios em aprender com o fracasso**

A razão pela qual precisamos de fracasso na aprendizagem é simples: aprender requer tentar coisas novas e, por vezes, coisas novas não funcionam como esperado. O fracasso cria um poderoso coquetel de aprendizagem, misturando novas ideias com informações novas e uma motivação para experimentar. Apesar desse raciocínio maravilhoso, ainda não dei uma aula sobre como aprender com o fracasso, fiz uma palestra sobre o assunto ou mesmo iniciei uma conversa fútil sobre o assunto sem ouvir o quanto é difícil. Eu sou

Eu mesmo não estou imune a esse desafio, embora pesquise e ensine aprendendo com o fracasso. Uma parte regular da minha vida como acadêmico consiste em enviar minha pesquisa a periódicos na esperança de que eles a publiquem. As taxas de aceitação costumam ficar abaixo de 10%, portanto a rejeição é comum. Mesmo sabendo que às vezes falharei e que aprenderei com isso e poderei melhorar meu trabalho antes de enviá-lo para outro periódico, se necessário, ainda sofro um breve estremecimento pavloviano ao ver um e-mail de decisão de um periódico em minha caixa de entrada.

Por que é tão difícil incorporar o fracasso em nossas jornadas de aprendizagem? Porque o foco no sucesso leva ao medo do fracasso e à incapacidade de ver o fracasso que ocorre ao nosso redor.

### Medo de falhar

O medo do fracasso é conhecido como *atiquifobia*. Embora poucos leitores possam garantir um diagnóstico clínico, a pesquisa mostra que quase todas as pessoas experimentam isso até certo ponto. <sup>4</sup> Quando você falha, algo deu “errado”. E o errado é doloroso. Você pode sentir a dor como constrangimento, vergonha ou ansiedade. Nosso corpo responde ao fracasso como responderia a outras situações de alto estresse – a glândula adrenal aumenta a produção do hormônio cortisol. <sup>5</sup> O cortisol cria um impulso de energia quando o corpo precisa combater uma intrusão indesejada em seu sistema controlado, como uma doença.

A resposta ao fracasso pode assemelhar-se à resposta à dor física. A investigação mostra que as pessoas que experimentaram um fracasso têm maior probabilidade de relatar sentir mais dor – e de ter uma menor tolerância a isso – do que as pessoas que experimentaram sucesso. <sup>6</sup> Num conjunto de estudos, os participantes

completaram um teste de inteligência e foram informados de que tinham conseguido. ou

## 22 NUNCA PARE DE APRENDER

fracassado. Esse feedback foi aleatório e não relacionado a o desempenho real. Os membros de um grupo foram informados de que seu desempenho estava no percentil 90: a condição de sucesso. Os do outro grupo foram informados de que seu desempenho estava no percentil 20: a condição de fracasso. Após o feedback, cada participante colocou uma das mãos em um balde com água gelada. Aqueles na condição de fracasso relataram dor pior e removeram as mãos muito mais rapidamente do que aqueles na condição de sucesso.

Assim como o fracasso nas tarefas, o fracasso nas situações sociais é doloroso. Ethan Kross, psicólogo da Universidade de Michigan, e colegas mostraram aos participantes fotos de parceiros românticos que haviam rompido recentemente com eles e também colocaram um objeto muito quente em seus antebraços. <sup>7</sup> Usando imagens de ressonância magnética funcional, que captam a atividade cerebral, os pesquisadores descobriram que as duas experiências ativaram partes semelhantes do cérebro (o córtex somatossensorial secundário e a ínsula dorsal posterior, para ser mais preciso).

Talvez em nenhum lugar o medo (e a dor) do fracasso seja mais claro do que em nossa vida profissional. Na maioria das organizações, o fracasso é um assunto sério. Embora se possa defender da boca para fora a ideia de que é valioso, na realidade o fracasso traz sofrimento de tipo organizacional: um orçamento mais baixo, ser preterido numa promoção, um comentário mordaz do chefe. Parece lançar o futuro na incerteza, porque corremos o risco de perder o apoio das partes interessadas de que precisamos para progredir nas nossas carreiras.

O trabalho de Amy Edmondson, da Harvard Business School, destaca o quão debilitante pode ser o medo do fracasso nas organizações. <sup>8</sup> Tive a sorte de ter aulas com ela sobre métodos de pesquisa de campo em meu primeiro ano como estudante de doutorado. Uma das principais observações de Edmondson foi que, ao estudar um novo tópico, o pesquisador precisava estar preparado

encontrar o fracasso e continuar estudando o assunto com atenção. Mas como o fracasso significava que uma suposição estava errada, deveríamos sempre procurar ver se ela poderia estar errada de uma forma interessante. A ilustração perfeita disso vem do trabalho inovador do próprio Edmondson, que explorou como as organizações podem criar ambientes nos quais é seguro falhar. Como ela foi parar lá é ilustrativo.

Num estudo inicial, Edmondson procurou correlacionar comportamentos de liderança e erros de enfermagem – uma ideia razoavelmente simples que lhe proporcionou um excelente início como jovem investigadora. Ela usou escalas reconhecidas e pediu aos enfermeiros que preenchessem pesquisas sobre as boas práticas de seus líderes. Eles definiram a direção? Eles treinaram? e assim por diante. Ela também coletou dados sobre a detecção de erros. Após limpar e organizar os dados, ela executou seus modelos de regressão para ver como as variáveis estavam correlacionadas. Agora, todos gostaríamos de acreditar que as equipes de bons líderes cometem menos erros. Se isso for verdade, a regressão deveria ter mostrado um coeficiente negativo. Mas quando Edmondson executou o modelo, ele apresentou um coeficiente positivo. As equipes de enfermagem com líderes “melhores” cometeram *mais* erros. Por que? Bem, talvez tenha sido cometido um erro na codificação dos dados. Falando por experiência própria, sei que esse tipo de fracasso é simplesmente um erro. O aprendizado pode ser feito sobre como preparar melhor os dados, mas não sobre a ideia de interesse.

No caso de Edmondson, tal erro não foi cometido.

A relação era precisa. A explicação será muito familiar para a maioria dos leitores: os erros nos cuidados de saúde geralmente exigem que um indivíduo relate o erro por conta própria. Se um paciente apresentar uma reação adversa grave ou morrer, o erro poderá ser claramente identificado. Porém, muito mais frequentemente, uma enfermeira deve admitir que o erro ocorreu. Ela pode esquecer de fazer alguma coisa,

## 24 NUNCA PARE DE APRENDER

como lavar as mãos; colocar o medicamento errado ao lado do leito, mas recuperá-lo antes de ser engolido; ou coloque a configuração errada no gotejamento intravenoso, mas seja corrigida por outro cuidador. Bons líderes reconheceram que varrer essas coisas para debaixo do tapete não criava um ambiente mais seguro. Só se os desafios fossem colocados em cima da mesa seria possível aprender e melhorar.

### Como contribuimos para o medo do fracasso

Até agora, parece bastante razoável ficar pelo menos nervoso com o fracasso – mesmo que seja valioso, ainda é constrangedor, causa dor real e pode nos levar à demissão. Mas também sabemos — como disse Mark Zuckerberg, CEO do Facebook — que “num mundo que está a mudar muito rapidamente, a única estratégia que tem a garantia de falhar é não correr riscos”.

Uma razão pela qual temos medo de correr riscos é que enfatizamos demais os possíveis resultados negativos. A chance de sofrer uma perda pode nos parar de repente. A investigação sugere que, para agirmos, o ganho possível deve ser duas vezes maior que o risco. 9 Por outras palavras, se o risco é perder 100 dólares, queremos que o ganho possível seja de 200 dólares. O montante exato necessário para incentivar a participação varia, mas pense por um segundo no que esta fórmula implica. Suponha que um lançamento de moeda decida o resultado. Então você estaria efetivamente investindo \$ 100 com 50% de chance de \$ 300 e 50% de chance de \$ 0. Isso equivale a um retorno esperado de 50%. Por menos do que isso, muitas pessoas simplesmente dirão não, obrigado. Infelizmente, isso pode ser debilitante. Quantas das escolhas que fazemos podem realmente promover a nossa causa em 50% de uma só vez? Se você não pode contar com condições extravagantemente vantajosas para ajudar na sua jornada de aprendizagem, o que você pode fazer?

Você pode começar entendendo que, apesar do medo de falhar, as pessoas na verdade superestimam seu sofrimento futuro (conhecido como *viés de impacto*).<sup>10</sup> Se sua mãe fosse como a minha, sempre insistindo que as coisas não seriam tão ruins quanto pareciam, ela estava certa. A pesquisa mostra que as pessoas são fracas em prever a intensidade ou a duração de seus sentimentos após um evento negativo, como falhar em uma tarefa, perder um emprego, estragar uma entrevista, ser reprovado em um teste ou ser abandonado por alguém importante.<sup>11</sup>

Por exemplo, quando psicólogos ofereceram aos indivíduos uma aposta com 50% de probabilidade de ganhar 5 dólares e 50% de probabilidade de perder 3 dólares, a maioria recusou a oportunidade.

<sup>12</sup> A razão, explicaram eles, era que esperavam que a dor da derrota fosse muito maior do que o prazer da vitória. Na verdade, os investigadores descobriram que o grau de felicidade relatado no grupo vencedor correspondia ao grau de infelicidade relatado no grupo perdedor.

Por que as coisas não acabam sendo tão ruins quanto tememos? Primeiro, quando consideramos o futuro, tendemos a identificar mais facilmente possíveis resultados ruins do que bons.

13

A pesquisa destaca a frequência com que o mal supera o bem. Antecipar possibilidades ruins desencadeia mais medo e o ciclo de inação continua. Quando confrontados com a incerteza, subestimamos os benefícios de aprendizagem que podem advir do fracasso. Por exemplo, quando a Pfizer estava a desenvolver o seu medicamento UK-92480, os cientistas da empresa esperavam tratar espasmos nas artérias coronárias que causavam dores no peito. Os ensaios foram um fracasso, mas os investigadores descobriram um efeito secundário: os pacientes que tomavam o medicamento experimentaram um aumento significativo no seu interesse pela actividade sexual, e o medicamento transformou-se num sucesso de bilheteira de mil milhões de dólares: o Viagra. Nem todas as falhas geram efeitos colaterais tão lucrativos, mas tentar entender

## 26 NUNCA PARE DE APRENDER

tanto os desafios como os benefícios de assumir riscos são importantes para a aprendizagem.

Também superestimamos os efeitos negativos do fracasso porque não reconhecemos que é uma parte normal da vida.

A pesquisa psicológica mostra que normalmente percorremos quatro etapas em resposta a resultados ruins: atenção, reação, explicação e adaptação. É provável que percebamos isso. Não é de surpreender que a <sup>14</sup> Primeiro, quando falhamos, investigação nos diga que os acontecimentos inesperados têm maior probabilidade de chamar a nossa atenção do que os esperados, e o fracasso é, por definição, inesperado.

Em segundo lugar, respondemos ao evento. No caso de fracasso, a resposta é muitas vezes negativa – surpresa, choque, constrangimento, medo. Este é o passo em que nos concentramos antes de assumirmos um risco, e antecipá-lo pode nos paralisar. No entanto, não paramos por aí.

É ao passar para o terceiro passo, a explicação, que ocorre a aprendizagem. Quando tentamos compreender o que aconteceu, podemos ver a falha no nosso modelo anterior do mundo. Nesta etapa começamos a buscar novas informações e também alteramos o processo pelo qual as procuramos. Na etapa final, nos adaptamos às novas informações que descobrimos. A adaptação pode ser um processo emocional e cognitivo. Se compreendermos por que falhamos e como essa compreensão pode nos levar adiante, poderemos estabilizar as emoções que vivenciamos na etapa de reação.

À medida que você começa a perceber que o fracasso não foi tão ruim quanto você esperava e que isso lhe permite aprender, você pode passar da dor para a alegria. Além disso, podem ocorrer mudanças cognitivas à medida que você implementa novos comportamentos aprendidos. Quando funcionam de forma eficaz, nossos corpos possuem um mecanismo integrado de defesa contra falhas. Tal como o sistema imunitário, esse sistema falho responde a agentes externos ameaçadores – pelo menos metaforicamente. Quando estamos no nosso melhor, estas ameaças inicialmente desestabilizadoras concentram-se

nossa atenção, leva a uma reação, dá origem a uma explicação e resulta em adaptação, tudo com o resultado que aprendemos.

#### Incapacidade de ver a falha que ocorre ao nosso redor

Uma comparação entre o sistema deficiente e o sistema imunitário é adequada não só porque ambos podem levar a um melhor bem-estar, mas também, infelizmente, porque ambos são propensos a um colapso previsível. Uma ampla classe de doenças, descritas como autoimunes, ocorre quando o sistema imunológico confunde células saudáveis com invasoras e tenta matá-las. Os exemplos incluem artrite reumatóide, na qual as células do sistema imunológico liberam uma substância química que causa inflamação, a sinóvia, no tecido ao redor das articulações; doença de Graves, na qual os anticorpos fazem com que a tireoide cresça e produza quantidades excessivas de hormônio tireoidiano; e a síndrome de Guillain-Barré, na qual o sistema imunológico ataca o sistema nervoso central do corpo a ponto de os músculos ficarem completamente inutilizáveis.

A ciência médica ainda procura compreender o que faz com que o corpo se ligue a si mesmo. Felizmente, a ciência comportamental identificou as causas da dificuldade do sistema falho. Assim como o medo do fracasso pode impedi-lo até mesmo de tentar algo novo, ele pode levá-lo a negar que o fracasso ocorreu diante de evidências consideráveis para o fracasso.

tentativa. Este instinto de autopreservação não é surpreendente, mas é contraproducente para a aprendizagem. De maneira previsível, recusamos usar as informações que estão acessíveis a partir de falhas claro. Em vez de ajudar o processo de aprendizagem, as etapas de explicação e adaptação podem atrapalhar. Atribuímos eventos incorretamente. Além disso, muitas vezes ajustamos os nossos padrões e convencemo-nos de que não ocorreu nenhum fracasso, em vez de nos adaptarmos emocionalmente a ele.

## 28 NUNCA PARE DE APRENDER

Para compreender as coisas que acontecem ao nosso redor, procuramos atribuir responsabilidade a <sup>15</sup>causas. Poderemos dizer *por que* alguma coisa aconteceu. Esta é uma parte vital do aprendizado, porque se entendermos o *porquê*, poderemos nos adaptar para melhorar nossas ações futuras. No entanto, enfrentamos desafios ao atribuir um efeito a uma causa. Como disse Richard Feynman, físico ganhador do Prêmio Nobel: “O primeiro princípio é que você não deve se enganar – e você é a pessoa mais fácil de enganar. Então você tem que ter muito cuidado com isso.” <sup>16</sup> Os eventos que ocorrem ao nosso redor podem ser uma função tanto das ações de um indivíduo (como a preparação para uma grande reunião de vendas, ou criatividade na apresentação) quanto da situação (o novo produto de um concorrente atende melhor a uma necessidade, ou o concorrente tem estocado de um produto, então o cliente não tem escolha a não ser comprar o seu).

A investigação classificou a nossa dificuldade em atribuir causa e efeito como o *erro fundamental de atribuição*. <sup>17</sup> Num estudo clássico, os investigadores variaram a iluminação de um campo de basquetebol e pediram aos participantes que fizessem lances livres. Os atiradores designados aleatoriamente para a quadra mais escura foram considerados menos competentes do que aqueles designados para a quadra bem <sup>18</sup>iluminada. Por outras palavras, os avaliadores não levaram em conta o grau de dificuldade (a situação) e atribuíram toda a responsabilidade ao indivíduo.

O mesmo desafio pode ser visto em vários ambientes. Por exemplo, como analista de banco de investimento, ajudei nos esforços de recrutamento da empresa na minha alma mater. Uma de nossas primeiras telas para candidatos foi a média de notas. Qualquer coisa muito abaixo de 4,0 levou à rejeição. Como único graduado em engenharia do grupo, eu tinha que lembrar continuamente aos outros que nossos candidatos a engenharia estavam em um programa com um GPA médio mais baixo e, portanto, deveríamos levar em consideração

consideração não apenas os cursos principais, mas também os cursos realizados. A investigação apoia a minha experiência, mostrando que as pessoas atribuem notas altas ao talento, mesmo quando se sabe que essas notas resultam de uma inflação de notas. 19

Do ponto de vista da aprendizagem, a atribuição incorreta cria um desafio desnecessário. Se você não compreender adequadamente se um indivíduo ou uma situação foi responsável por um resultado, qualquer solução poderá parecer inadequada. O problema fica ainda mais complexo quando o fracasso entra em cena. A psicologia destaca que traçamos uma fronteira importante quando consideramos nosso próprio fracasso versus o dos outros. 20 Ao considerarmos os nossos, muitas vezes damos maior importância a coisas como a sorte ou a dificuldade da tarefa e subestimamos a nossa capacidade ou esforço. (Normalmente fazemos exatamente o oposto ao avaliar os outros.) Isso cria uma proteção natural para a psique: “Não foi minha culpa – foi tão difícil que ninguém poderia ter conseguido” ou “Isso é apenas sorte de o sorteio – às vezes os clientes não querem comprar.” Mas essa proteção tem o custo da aprendizagem futura. Quando você atribui a responsabilidade por um fracasso a eventos externos, você impacta negativamente sua motivação para tentar aprender. Se você simplesmente teve azar, por que tentar aprender com isso?

Pesquisa que conduzi com Diwas KC e Francesca

Gino mostra esse desafio em ação na área acelerada da cirurgia cardíaca. 21 Os cirurgiões cardíacos melhoraram significativamente a esperança de vida dos pacientes, graças à sua capacidade de reparar ou substituir válvulas cardíacas, desviar artérias coronárias e, em geral, melhorar danos no sistema cardiovascular. Infelizmente, porém, os pacientes ainda morrem durante os cuidados cardíacos. Em nosso estudo tentamos determinar se os cirurgiões aprenderam mais com suas próprias falhas ou com as falhas dos outros.

O erro fundamental de atribuição sugeriria que eles

poderiam atribuir seus próprios fracassos à má sorte ou a um caso impossível que ninguém poderia ter salvo, e os erros dos outros a uma falha de habilidade ou esforço que oferecesse maior oportunidade de aprender. Nossa análise de dados de dez anos de setenta cirurgiões revelou não apenas que, em média, eles aprenderam mais com o fracasso dos outros do que com o seu próprio, mas também que o próprio fracasso de um indivíduo levou a um pior desempenho.

Para aprofundar esse tópico em outro cenário, Francesca Gino e eu, junto com Chris Myers, analisamos os processos reais de atribuição das pessoas. <sup>22</sup> Realizamos uma série de

exercícios de tomada de decisão com profissionais com formação universitária. No primeiro exercício, que foi online, informações importantes para a decisão foram ocultadas dos participantes, mas puderam ser obtidas clicando em um link.

Depois de concluir o exercício, os participantes responderam a uma pesquisa que incluía perguntas sobre atribuição. Suas respostas variaram desde culpar a situação pelo fracasso (“A atividade me ocultou informações”) até aceitar a responsabilidade (“Eu negligenciei informações importantes”). Descobrimos que, no segundo exercício, aqueles que atribuíram internamente o primeiro fracasso tinham muito mais probabilidade de ter aprendido e de ter um desempenho melhor do que aqueles que não o fizeram.

Um segundo problema surge quando simplesmente não reconhecemos o fracasso. Embora o fracasso possa levar ao autoaperfeiçoamento, o desejo de proteger a autoimagem muitas vezes atrapalha. Como o fracasso é ameaçador, tentamos minimizar a sua própria ocorrência. Depois de um fracasso, podemos manter o nosso desempenho num padrão diferente daquele inicialmente considerado – isto é, fazer uma comparação relativa em vez de absoluta – ou mesmo alterar a nossa medida de resultado. O resultado final pode ser que não falhámos mais – em vez disso, simplesmente atingimos as expectativas.

Minha experiência em física de calouros é um excelente exemplo desse desafio. Tendo me destacado durante o ensino médio, eu esperava o mesmo na faculdade. Eu me via como um excelente aluno que trabalhava o suficiente, mas conseguia sobreviver com o intelecto bruto (ah, a ingenuidade da juventude). O programa de engenharia com honras da UT-Austin abriu meus olhos, embora tenha demorado. Aos dezoito anos, aguardei ansiosamente o retorno do primeiro exame de física, um teste no qual temia ter sido um fracasso. O número circulado na minha prova — vinte e sete — confirmou meus piores temores. Enquanto eu ponderava sobre meu futuro na engenharia e se tudo o que eu pensava sobre mim estava errado, o professor foi até o quadro e escreveu a média da turma — um número vários pontos abaixo de vinte e sete.

Objetivamente, tive um desempenho acima da média. Ao mesmo tempo, meu desempenho indicava uma grave falta de conhecimento de física. Minhas habilidades para fazer testes eram tais que eu conseguia obter crédito parcial adequado, embora entendesse muito pouco do material. Infelizmente, mudar para uma medida relativa de desempenho permitiu-me julgar meu desempenho como adequado e evitar o trabalho árduo de aprender verdadeiramente o material. 24

Não só mudamos para comparações relativas para evitar a dor do fracasso, mas podemos até mudar a medida de resultado em que nos concentramos. Por exemplo, depois de obterem uma classificação inferior ao esperado, algumas escolas de gestão voltaram a sua atenção para dimensões de desempenho diferentes das utilizadas nas classificações, como a cultura empreendedora. 25 Pino Audia e Sebastien Brion, respectivamente na Tuck Business School e IESE Business School, concluíram um trabalho relacionado mostrando que quando o desempenho inicial é pior do que o esperado, os decisores, tanto no laboratório como no terreno, voltam a sua atenção para um aspecto secundário. e uma medida de desempenho favorável – digamos, rentabilidade em vez de crescimento de receitas.

### 32 NUNCA PARE DE APRENDER

Paul Green, Francesca Gino e eu vimos a mesma coisa quando analisamos a avaliação anual dos trabalhadores de uma empresa de 360 graus. A empresa adotou um processo bastante padronizado. Primeiro, um funcionário completou uma autoavaliação do ano; depois outros forneceram-lhe as suas perspectivas sobre o seu desempenho. Quem fornecia cada avaliação era conhecido e os funcionários tinham algum poder de decisão sobre a quem solicitavam feedback, além dos fornecedores obrigatórios.

Em teoria, o processo ajudou as pessoas a identificar áreas que precisavam de melhorias – o que os outros viam como problemas, em comparação com o que o funcionário pensava. No entanto, o processo não foi tão simples. Analisando dados de quatro anos e quase 6.000 avaliações, descobrimos que, em vez de aproveitar a oportunidade de aprender com o fracasso, os funcionários a evitar. Depois de receber uma avaliação inferior à sua, um funcionário provavelmente abandonaria o fornecedor de feedback negativo no próximo 360°. Pior ainda, isso levaria a um desempenho inferior no ano seguinte.

Finalmente, os indivíduos não só mudam o resultado do desempenho para negar que o fracasso ocorreu, mas também podem usar o pensamento contrafactual. Um desafio consistente na aprendizagem é a tentativa de avaliar o que *poderia* ter acontecido. Quando um treinador perde um jogo disputado, pode chamar-lhe “uma vitória moral”, argumentando que se esperava uma perda muito maior. A pesquisa psicológica mostra que comparações descendentes e contrafactuais nos ajudam a nos sentirmos melhor conosco mesmos. Além disso, podem ser precisos. Talvez a empresa *estivesse* em pior situação sem lançar esse novo produto. Infelizmente, também é bem possível que o novo produto não se adequasse ao mercado ou canibalizasse um produto existente com margens mais altas. Ao fazer a comparação sem tentar compreender o *porquê* do que aconteceu, privamo-nos da oportunidade

## Aprendendo com sucesso com o fracasso

Embora atravessemos nosso próprio caminho, é possível transcender nossas limitações quando se trata de fracasso e aprendizado. O primeiro passo é desestigmatizar o fracasso, admitindo que, embora seja uma possibilidade distinta, não o impedirá de tentar coisas novas.

Uma forma de desestigmatizar o fracasso é expor as lutas. A pesquisa mostra que compartilhá-los com outras pessoas provavelmente melhorará o desempenho. Xiaodong Lin-Siegler e seus colegas conduziram um experimento de campo com estudantes do ensino médio em Nova York. 29 Um grupo de controle leu sobre as realizações de grandes cientistas, como Albert Einstein e Marie Curie. Um grupo experimental leu sobre as dificuldades técnicas dos cientistas (Curie, por exemplo, suportou uma experiência falhada após outra), e um segundo grupo experimental leu sobre as suas dificuldades pessoais (Einstein, um judeu, teve de fugir da Alemanha nazi). Ambos os grupos experimentais superaram o grupo de controle no final de um período de avaliação de seis semanas, e os alunos que anteriormente tinham baixo desempenho observaram uma melhoria especialmente grande. Falar sobre os fracassos, tanto para nós mesmos quanto para os outros, permite normalizar o comportamento de aprendiza

A transparência sobre o fracasso nos ajuda a reconhecer que todos falham. 30 Aceitar isso não é o mesmo que encorajar-se a falhar de forma irresponsável. Thom Crosby exigiu responsabilidade dos outros e de si mesmo: “Desde que seja legal, moral e eticamente correto – você pode *cometer* qualquer tipo de erro – simplesmente não faça isso de novo [grifo meu].”

Desestigmatizar o fracasso também significa mudar a forma como você pensa sobre agir e não agir. Somos avessos à perda e o fracasso sempre traz a possibilidade de perda. Em vez de

### 34 NUNCA PARE DE APRENDER

considerando a segurança do status quo e o risco de fazer as coisas de maneira diferente, considere o risco do status quo e a segurança que advém de aprender coisas novas. Identificar as incertezas de não aprender, juntamente com os muitos ganhos a serem obtidos ao experimentar novas atividades, é um requisito absoluto.

Ed Catmull, cofundador da Pixar, resume bem isso em seu livro *Creativity, Inc.*: “Erros não são um mal necessário.

Eles não são nada maus. São uma consequência inevitável de fazer algo novo (e, como tal, devem ser vistos como valiosos; sem eles não teríamos originalidade). E, no entanto, embora afirme que aceitar o fracasso é uma parte importante da aprendizagem, também reconheço que reconhecer esta verdade não é suficiente. Isso ocorre porque o fracasso é doloroso, e nossos sentimentos em relação a essa dor tendem a atrapalhar nossa compreensão do seu valor. Para separar as partes boas e ruins do fracasso, temos que reconhecer tanto a realidade da dor quanto o benefício do crescimento resultante.”

31

Uma maneira de fazer isso é pensar em seu eu futuro. Quais são as consequências de não tentar coisas novas? Eu chamo isso de teste de revisão anual. Se em um ano o ambiente mudou (e você pode ter certeza de que isso mudará), o que você pode apontar que fez para melhorar a si mesmo e a seus clientes potenciais? O que você pode se arrepender *de não* ter tentado? No exemplo da avaliação de desempenho, as pessoas que fizeram um teste de revisão anual ainda teriam fugido do feedback negativo? Ou teriam percebido que o desafio da aprendizagem era mudar esse feedback no ano seguinte, melhorando?

Além de desestigmatizar o fracasso, você pode usá-lo de forma mais eficaz quando ele ocorre – ou seja, dar o passo de “explicar”. Você pode aumentar a probabilidade de aprender com o fracasso de diversas maneiras. Uma delas é procurar eliminar a ambiguidade ou as desculpas. Chris Myers, Francesca Gino e eu exploramos

se as circunstâncias podem encorajar as pessoas a atribuir responsabilidades a si mesmas. Demos aos participantes uma tarefa na qual escaneavam um “esfregaço” de glóbulos vermelhos preparado profissionalmente e procuravam anomalias – neste caso, corpos de Howell-Jolly, um marcador de um baço danificado. Algumas pessoas foram informadas de que tinham tido sucesso e outras de que tinham falhado, mas metade dos participantes também foi informada de que as imagens nem sempre eram exibidas corretamente no navegador de Internet que usavam. Descobrimos que aqueles que receberam essa desculpa eram mais propensos a culpar eventos externos (o navegador defeituoso) por seu desempenho e, posteriormente, não conseguiram melhorá-lo.

Ao definir metas para si mesmo, você pode pedir a ajuda de outras pessoas para responsabilizá-lo – um cônjuge, um amigo, um colega de trabalho ou até mesmo um serviço externo, como [stickK.com](#).<sup>32</sup> Definir uma meta aumenta a probabilidade de alcançá-la, mas você também precisa especificar o que o sucesso implica e talvez até contratar um árbitro externo para avaliar seu desempenho, para que você não perca oportunidades de melhoria.

Finalmente, os dados são uma ferramenta poderosa para evitar enganar-se. Como escreveu Ed Catmull: “Os dados podem mostrar as coisas de uma forma neutra, o que pode estimular a discussão e desafiar suposições decorrentes de impressões pessoais”.<sup>33</sup> A abordagem da Intermountain Healthcare em relação aos dados e às falhas é instrutiva.<sup>34</sup> A Intermountain é líder no fornecimento de cuidados de saúde eficientes e de alta qualidade, em parte devido ao uso de processos padrão. No entanto, os seus médicos são livres de se desviarem desses processos se assim o entenderem. O desvio sugere que ou o processo padrão não se adequava à situação ou o médico não entendeu que de fato aconteceu. Quando um médico se desvia, as pessoas levam os dados até ele para discutir o que aconteceu. A oportunidade de aprendizado lá é imensa. Evidência da eficácia de um

### 36 NUNCA PARE DE APRENDER

é difícil argumentar contra o tratamento. Se o médico encontrar uma maneira melhor, os dados também poderão ser usados para explorar isso.

Nosso foco no sucesso é poderoso, mas não intransponível.

Para superá-lo e aprender com o fracasso, você deve começar reconhecendo que o fracasso normalmente não é tão ruim quanto você pensa que será. Além disso, quando você falhar, não deixe escapar a oportunidade de aprendizado atribuindo a causa a eventos externos ou negando que o fracasso tenha ocorrido. Para aprender, lembre-se de que “o sucesso consiste em passar de fracasso em fracasso sem perder o entusiasmo”. 35



## Capítulo 3

---

REQUERIMENTOS DE APRENDIZAGEM

FOCO NO PROCESSO, NÃO

FOCO NO RESULTADO

A sociedade de hoje quer pular o processo. Eu odeio isso. Faça as pequenas coisas certas para alcançar os grandes objetivos.

—Tom Izzo

Tenho três filhos que, pelo menos por enquanto, adoram beisebol (assim como o pai, como evidenciado pelo uso frequente de exemplos de beisebol ao longo deste livro). Tenho a sorte de ajudar a treinar cada um de seus times de beisebol, embora em breve suas habilidades e conhecimentos superem os meus. Recentemente, meu filho mais velho chegou à base com as bases carregadas e uma contra um arremessador forte, mas selvagem. A maior parte da equipe estava atacando ou caminhando. Ele acertou um arremesso, mas infelizmente o arremesso foi direto para o interbases, que o arremessou de uma só vez e, dada a força da rebatida, conseguiu facilmente fazer uma jogada dupla da segunda para a primeira

### 38 NUNCA PARE DE APRENDER

A resposta de meu filho não foi uma aceitação relutante de que ele havia feito tudo certo, mas teve azar. Em vez disso, era “Pai, mesmo uma bola rasteira fracamente rebatida teria marcado uma corrida”. É claro que nenhum treinador enviaria um jogador para uma rebatida e lhe diria para acertar a bola errada na tentativa de ter sorte. Mas depois de ver o que aconteceu, era exatamente isso que meu filho desejava. Todos os meus filhos, ao avaliarem seu desempenho num jogo, reagem dessa forma. Eles tendem a ver o quão bem eles acertaram a bola como uma função de terem atingido a base (o resultado), e não da força e de onde eles acertaram (medidas mais precisas do processo).

Infelizmente, sua tendência não é incomum. Na maioria das vezes, embora saibamos que a aprendizagem exige a avaliação do processo que utilizamos para chegar a um resultado, concentramo-nos, em vez disso, no resultado. Essa não é a abordagem adotada por Robert Booth, e podemos aprender com ele como o foco no processo leva ao aprendizado.

### **Um foco no processo em cirurgia ortopédica**

Quando Robert Booth começou sua carreira como cirurgião ortopédico, na década de 1970, ele se parecia muito com outros como ele.<sup>1</sup> Ele realizou procedimentos como substituições de quadril e joelho e artroscopia e prestou cuidados não cirúrgicos para condições ortopédicas. Com o passar do tempo, porém, Booth começou a perceber que, se quisesse melhorar a qualidade dos resultados para seus pacientes, precisava de uma compreensão completa de todo o processo de atendimento — desde as reuniões iniciais até a cirurgia e a recuperação. Ele decidiu se concentrar primeiro nas substituições de joelho e quadril e, eventualmente, apenas nas substituições totais do joelho, aumentando assim o número de

cirurgias que ele realizou desse tipo. À medida que se familiarizou com esse procedimento, ele foi capaz de identificar novas áreas para melhoria.

O modelo de Booth centrava-se em concluir o trabalho rapidamente para obter os melhores resultados possíveis para seus pacientes. Ele escreveu: “Certa vez ouvi dizer que existem três tipos de cirurgões – rápido/bom, rápido/ruim e lento/mau – mas não existem cirurgões lentos/bons. Claramente, a capacidade de operar de forma rápida e eficiente é uma prioridade. Em alguns centros, o tempo operatório médio para uma artroplastia total primária do joelho (ATJ) é <30 minutos. Se você observar tal procedimento, o que você deve focar é no *processo* e não na prótese. . . Quanto mais eficientes nos tornamos, mais estudamos esse *processo*, mais habilidades desenvolvemos e melhores resultados obtemos [itálico adicionado].”

2 Para construir um modelo eficiente e eficaz, Booth criou e melhorou continuamente um processo que gerenciava cuidado como um sistema.

Booth fez uma série de mudanças em comparação com outras práticas ortopédicas. No que diz respeito aos cuidados pré-operatórios, estes variavam entre os relativamente simples (por exemplo, ele telefonava pessoalmente aos pacientes na noite anterior a um procedimento para acalmar os receios e diminuir a taxa de não comparência) até aos mais complexos: ele providenciava para que o hospital em que trabalhava prestasse os seus cuidados. consultório com um espaço de admissão dedicado para que sua equipe pudesse não apenas melhorar seu próprio funcionamento, mas também evitar ser interrompida por outros médicos menos focados no processo. Ele padronizou inúmeras coisas, desde cada passo dado durante um procedimento até o uso de uma radiografia em pé, em vez de em posição supina, para obter a visão exata do joelho que ele desejava.

Booth e sua equipe prestaram atenção a aspectos do processo que outros cirurgões muitas vezes não prestavam. Todos os anos eles analisavam os conjuntos de ferramentas cirúrgicas que usavam e os removiam com pouca frequência.

ferramentas usadas. Isto economizou tempo e dinheiro na esterilização e criou espaço na sala de operações. As ferramentas removidas foram mantidas em um conjunto de backup estéril na sala de cirurgia, caso fossem necessárias inesperadamente.

Booth até concentrou a atenção nos membros da equipe em encarregado de esterilizar equipamentos. Muitas vezes estavam entre as pessoas com salários mais baixos no hospital, mas ele reconhecia que se não fizessem o seu trabalho, ele não conseguiria operar. Ele os trouxe para a sala de cirurgia para mostrar-lhes a importância de seu trabalho e criou competições nas quais as pessoas que melhor faziam seu trabalho conseguiam ingressos para eventos esportivos locais. Por fim, para coordenar todo o processo, Booth realizou reuniões semanais com a equipe que não apenas abordavam a logística da semana seguinte, mas também focavam nas oportunidades de melhoria.

Booth também levou seu foco ao processo para a sala de cirurgia. Com o tempo, ele decidiu que a anestesia peridural fornecia o melhor tratamento da dor durante e após as substituições do joelho. O parto demorava mais e era mais complexo, por isso ele trabalhou com os anestesistas e com o hospital para garantir espaço adicional por perto.

Para melhorar a eficiência durante um procedimento, Booth sempre trabalhava com a mesma equipe de enfermeiras cirúrgicas; eles sabiam o que ele queria, quando ele queria. Ele também usou apenas um fornecedor de próteses para suas articulações de substituição. Embora isso significasse que um dispositivo poderia não ser perfeitamente adaptado para um indivíduo, as diferenças na adaptação do dispositivo ao paciente eram geralmente muito pequenas. Esse foco o ajudou a obter atenção adicional do fornecedor e a aprender as complexidades do dispositivo. Ele também foi capaz de sugerir inovações nas próteses que resultaram em melhor qualidade para os pacientes. Booth não tentou estar na vanguarda da tecnologia. Ele reconheceu que a aprendizagem dentro do processo era mais importante

para a prestação de cuidados eficientes e eficazes, por isso era melhor manter uma abordagem melhorada e testada, do que saltar de uma ideia nova para outra. Finalmente, depois de terminar um procedimento, Booth dava aos pacientes seu número de telefone para confortá-los e para que ele pudesse ouvir sobre quaisquer problemas que surgissem.

O foco de Booth no processo serviu bem a ele e a seus pacientes. Ao longo de quinze anos, ele realizou mais substituições totais do joelho do que qualquer outro cirurgião nos Estados Unidos. Ele foi reconhecido quatro vezes pela Knee Society com seu prêmio de pesquisa e atuou como seu presidente. <sup>3</sup>

O caso de Robert Booth ilustra a dificuldade e a oportunidade de passar o foco do processo para a aprendizagem. Cada parte de um sistema recebe um estudo cuidadoso para construir uma compreensão mais profunda. Com a prática, as partes melhoram, mas também as conexões entre elas. Nesta abordagem, o foco não está no resultado – embora este também melhore, pelo menos eventualmente. Os alunos focados no processo reconhecem que não estão fixados na sua capacidade de aprender. Com esforço e estudo, podem alcançar mudanças significativas.

### **Por que um foco no processo leva ao aprendizado?**

Alunos focados no processo podem ser encontrados em muitos lugares. Taichi Ohno, o criador do Sistema Toyota de Produção, que transformou a Toyota Motor Company de uma ideia posterior ao pós-Segunda Guerra Mundial em uma das maiores e mais lucrativas montadoras do mundo, é um exemplo. Ohno sabia que o sistema dentro de qualquer organização era falho, não porque as pessoas não trabalhassem duro, mas porque raramente existe uma compreensão perfeita de uma situação complexa - e mesmo que exista, o ambiente externo mudará e introduzirá

#### 42 NUNCA PARE DE APRENDER

novos desafios. Certa vez, ele disse: “Não ter problemas é o maior problema de todos”. Como todos os sistemas têm falhas, procurar essas falhas e eliminá-las é a única maneira de aprender e melhorar. A abordagem de Ohno à produção, hoje conhecida como “lean”,<sup>4</sup> é agora utilizada não só na produção, mas também em indústrias que vão desde os cuidados de saúde até ao software.<sup>5</sup> Em um

entre muitos exemplos, Ohno, inspirado pela corda que um passageiro poderia puxar para parar um carrinho, instalou cordas “andon” em suas linhas de produção e instruiu os trabalhadores a puxá-las sempre que algo desse errado no processo. Por que? Porque lhes permitiria aprender imediatamente o que havia de errado e como consertar.

O foco no processo também costuma ser uma estratégia vencedora nos esportes. Depois de se tornar gerente geral e diretor de desempenho do Team Sky (ciclismo profissional) da Grã-Bretanha em 2010, Dave Brailsford estava determinado a tornar tudo 1% melhor. Ele examinou todos os aspectos do processo - desde escolhas óbvias, como a forma como os passageiros treinavam e comiam, até opções menos óbvias, como lavar as mãos de forma eficaz para evitar infecções, o melhor travesseiro para levar para os hotéis para dormir e o gel de massagem mais eficaz. .

6 O foco de Brailsford valeu a pena quando a sua equipa ganhou não só o Tours de France consecutivo – a corrida de maior prestígio do ciclismo – mas também 70 por cento das medalhas de ouro disponíveis nos Jogos Olímpicos de 2012. (Brailsford também foi treinador da equipe olímpica britânica de ciclismo.) Como diz Nick Saban, técnico de futebol do Alabama, que tem vários campeonatos nacionais em seu nome: “Quando você tem um sistema, você meio que entra em uma rotina do que é importante. de coisas que o tornariam . . . e então você gasta muito mais tempo pensando melhor.”<sup>7</sup>

Por que o foco no processo é tão central para a aprendizagem? Em sua essência, a aprendizagem envolve compreender quais (e como) as entradas

afectar resultados importantes – construir um modelo da forma como as coisas funcionam. Geralmente você precisa realizar alguma tarefa – substituir um joelho por uma prótese, construir um carro, vencer uma corrida de bicicleta – mas para realizá-la, você precisa entender as muitas peças que contribuem para a tarefa e como elas interagem umas com as *outras*. Um foco no processo agrega valor em ambas as frentes.

Quando você reserva um tempo para aprender o processo, você reconhece que ele muitas vezes envolve mais informações do que você imaginou inicialmente. Booth percebeu que os resultados de seus pacientes dependiam dele, é claro, mas também dependiam de muitos outros fatores, incluindo enfermeiros, anestesistas, funcionários de suprimentos centrais, funcionários administrativos, o dispositivo protético escolhido e assim por diante. As escolhas das pessoas envolvidas também foram insumos para o processo. Concentrar-se na saída e não no processo encobre os detalhes e seu modelo do processo ficará incompleto.

Mesmo quando a sua visão das entradas é precisa, você ainda precisa descobrir como elas interagem para produzir um resultado. Em alguns cenários de aprendizagem, esse processo é simples. Por exemplo, no jogo de blackjack, o objetivo é chegar mais perto de vinte e um do que o dealer sem ultrapassar. (Cada carta vale o número que mostra, exceto as cartas com figuras, que valem dez, e os ases, que valem um ou onze.) Para começar, o dealer dá a cada jogador duas cartas viradas para cima e pega uma carta virada para cima e uma virada para baixo. Cada jogador então decide se vai “bater” (pegar outra carta) ou “ficar”. Um jogador que ultrapassa vinte e um pontos “rebenta” e perde. Se ficar abaixo de vinte e um, o dealer “atinge” até sete dez ou mais pontos.

O blackjack pode ser confuso. Os jogadores fazem uma série de escolhas (e alguns movimentos adicionais incluem dividir cartas

#### 44 NUNCA PARE DE APRENDER

ou duplicando). Mas com um estudo cuidadoso, é possível caracterizar completamente o blackjack – isto é, encontrar a estratégia ideal para cada situação do jogo. Depois de simular repetidamente os resultados possíveis com um computador, dado o que o jogador tem e o que o dealer está mostrando, você pode decidir se acertar ou permanecer tem a melhor probabilidade de ganhar. Por exemplo, se o dealer mostra sete e um jogador tem dezesseis (digamos, um seis e um valete), o jogador deve acertar todas as vezes. Isso corre o risco de ser eliminado, mas a probabilidade de perder é muito alta para não acertar. 8

Embora o blackjack tenha muitas peças móveis, ainda é possível simular e chegar à escolha exacta a fazer em qualquer situação, porque todas as entradas (as cartas) são conhecidas, assim como a forma como as entradas interagem (as regras para quando um dealer deve bater ou ficar). Com esta informação completa, pode-se “aprender” blackjack.

Se ao menos a vida real fosse tão organizada e completa.

Quando ensino operações para meus alunos de MBA, começo com foco no processo – algo que chamamos de análise de processo.

O mesmo aconteceu quando eu era estudante de MBA em Harvard

Escola de Negócios. No primeiro dia de aula, a professora Frances Frei começou a desvendar as maravilhas que eram o Benihana – o restaurante hibachi em estilo japonês. É certo que fiquei nervoso desde o dia em que a conheci. Tínhamos acabado de receber as tarefas da seção e as vagas que ocuparíamos durante todo o semestre. Pelo que me lembro, depois de ser apresentado, Frei foi até o meio da sala e disse: “Sky deck [a última fileira da sala de aula], estou indo atrás de você”. Ela pode ter dito outra coisa primeiro, mas como eu estava sentado no convés panorâmico, nada mais parecia importar. Sobrevivi àquele primeiro dia em parte porque passamos a aula ajudando-a a desenhar um diagrama de cada passo que Benihana seguiu, desde quando os clientes

entraram no restaurante até saírem (chamado diagrama de “ processo fluxo”).

Ao compreender o processo, pudemos ver que Benihana tinha aprendido o suficiente para criar um tipo de jantar inteiramente novo: cada etapa do processo construída sobre a anterior, a partir do bar que servia de cercado para receber os clientes nas mesas de jantar. oito, melhorando assim a utilização da capacidade, na ordem em que a comida era servida - começando com vegetais baratos e arroz e dando porções muito pequenas da carne cara (embora os clientes se lembrassem de ter sido alimentados com uma quantidade enorme) - até, eventualmente, limpar a grelha com amônia para que os clientes não permaneceriam e o próximo grupo poderia entrar. Frei trouxe à tona para nós o fato de que um profundo entendimento do processo levou a um modelo melhor e em constante aperfeiçoamento.

À medida que os alunos se concentram no processo, eles podem ver através do ruído que envolve o sinal valioso. O professor da UC San Diego, Roger Bohn, estudou aprendizagem em fábricas de semicondutores. Ele descobriu que em fábricas que limitavam o ruído através de processos bem executados, o aprendizado era mais rápido. <sup>9</sup>

O foco no processo não apenas ajuda a identificar relacionamentos, mas também pode revelar relacionamentos causais. Frequentemente ouvimos “Correlação não implica causalidade”. Ele captura o ponto de que, embora *a* e *b* possam estar relacionados, *a* não causa necessariamente *b*. Tyler Vigen, do projeto Spurious Correlations, fez um grande esforço para documentar relações absurdas que são correlacionais, mas claramente não causais (ver [http://www.tylervigen.com/correlações\\_espúrias](http://www.tylervigen.com/correlações_espúrias)). Por exemplo, o consumo per capita de queijo nos Estados Unidos mostrou uma correlação de 94,7% com o número de pessoas que morreram por ficarem enredadas nos seus lençóis de 2000 a 2009, enquanto a taxa de casamento no Kentucky mostrou uma correlação de 95,2%.

#### 46 NUNCA PARE DE APRENDER

com o número de pessoas que se afogaram após caírem de um barco de pesca entre 1999 e 2010.

Felizmente, nem as pessoas que gostam de comer queijo nem os habitantes de Kentucky que se casam precisam temer por suas vidas. Como se pode imaginar, estas são relações espúrias. Se nos concentrarmos apenas nos resultados, podemos acreditar que os itens estão relacionados quando, na realidade, a relação se deve a uma variação aleatória ou mesmo a um terceiro fator. Ao estudar cuidadosamente o processo que deseja aprender, você aumenta seu conhecimento das relações causais.

O beisebol profissional fornece um excelente exemplo da progressão do pensamento focado no processo. O objetivo final é vencer um campeonato, o que exige vencer jogos.

Equipes bem-sucedidas visam marcar mais corridas (ataque) e desistir de menos corridas (arremesso e defesa). Tradicionalmente, os gerentes e olheiros da bola de base procuravam rebatedores que pudessem rebater com média (rebatidas divididas pelas rebatidas oficiais) e potência (home runs e corridas impulsionadas, ou RBIs). Quando Bill James e outros chamados sabermetricistas analisaram os dados, reconheceram que o modelo estava incompleto em alguns pontos e errado em outros. Sim, acertar na média é uma coisa boa. Mas um acerto é apenas uma maneira de chegar à base. Se um bateador conseguir quatro bolas, ele caminha e recebe a primeira base. Uma caminhada é quase a mesma coisa

como uma rebatida, mas não é capturado na média de rebatidas. Da mesma forma, acertar um home run é uma habilidade valiosa, mas também o é acertar duplas ou triplas. Finalmente, acertar os rebatedores para marcar corridas está em grande parte fora do controle do rebatedor, porque, a menos que ele acerte um home run, o rebatedor deve ter alguém na base para obter um RBI.

Assim, as principais métricas utilizadas para avaliar a produção ofensiva eram falhas. Os sabermetricistas perceberam que era

necessário observar quais fatores realmente levaram às corridas. Ao se concentrarem no processo, eles poderiam aprender mais precisamente como

para avaliar vários aspectos da rebatida e, eventualmente, identificar onde o mercado avaliou mal os jogadores. 10

Finalmente, um foco no processo ajuda a criar disciplina em seus objetivos de aprendizagem, mesmo quando você encontra inúmeras outras demandas de seu tempo. John Steinbeck manteve um diário enquanto escrevia *As Vinhas da Ira*; refletindo sobre o processo de escrita, ele disse: “Ao escrever, o hábito parece ser uma força muito mais forte do que a força de vontade ou a inspiração. Conseqüentemente, deve haver alguma pequena qualidade de ferocidade até que o padrão habitual de um certo número de palavras seja estabelecido. Não há possibilidade, pelo menos em mim, de dizer: 'Farei isso se tiver vontade'.”<sup>11</sup> O foco no processo – especialmente quando combinado com uma meta de aprendizagem específica – ajudará você a criar hábitos produtivos de aprendizagem.

## Desafios que impedem um foco no processo

Dada a importância do foco no processo para a aprendizagem, por que muitas vezes dedicamos atenção ao resultado? Primeiro, assumimos incorretamente que o resultado fornece mais significado do que realmente oferece – isso é chamado *de viés de resultado*. Em segundo lugar, acreditamos que o resultado é um reflexo da nossa capacidade finita e, portanto, julgamo-lo como uma avaliação de nós mesmos – por isso, concentramo-nos em objectivos de desempenho em vez de objectivos de aprendizagem, em nosso detrimento. Vamos considerar cada um desses fatores separadamente.

### Viés de resultado

A aleatoriedade é um desafio geral na aprendizagem. Construir um modelo, mental ou não, é importante porque nos ajuda a distinguir o sinal do ruído. Na ausência de tal

modelo, os resultados mudam a forma como interpretamos os eventos que ocorreram: se o resultado for positivo, avaliamos o processo como bom e vice-versa. É claro que os resultados são importantes.

Quando tentamos novas ideias e elas não funcionam, podemos querer mudar a nossa perspectiva sobre o processo que produziu esses resultados. Alternativamente, pode ser que o processo esteja certo, mas não tivemos sorte. Quando tivermos sucesso, o processo provavelmente experimentará um efeito halo. Quando falhamos, presumimos que o processo estava errado, mesmo que a aleatoriedade fosse a causa subjacente. Como diz Cade Massey, professor da Wharton e amigo meu: "Haveria muito menos drama no mundo se as pessoas entendessem a variação. Mesmo um pouco." 12

Interpretar incorretamente o processo por causa do resultado não se limita a crianças que jogam beisebol. Os professores da BYU Lars Lefgren, Brennan Platt e Joseph Price examinaram como os treinadores profissionais de basquete ajustaram sua estratégia após vitórias apertadas em vez de derrotas apertadas. 13 Num jogo disputado que termina com vitória ou derrota, o treinador tem uma informação semelhante: a equipa estava praticamente igual ao adversário. 14

Mas os pesquisadores descobriram que os treinadores eram muito mais provavelmente depois de uma derrota do que depois de uma vitória para mudar a escalação inicial no próximo jogo. Isso acontecia mesmo quando se esperava que o time perdesse um jogo ou quando a derrota resultasse de fatores fora do controle do time. 15

O desafio do viés dos resultados também foi demonstrado em um ambiente laboratorial controlado. Rebecca Ratner e Kenneth Herbst apresentaram aos participantes uma pergunta simples: você preferiria investir hipotéticos US\$ 5.000 em um corretor que tenha 54% de chance de aumentar seu investimento em 15% nos próximos doze meses ou um

corretor com 43% de chance de obter o mesmo sucesso? (Nenhuma outra informação sobre risco ou falha foi fornecida.) 16 Dada esta informação limitada, a escolha é óbvia, mas, ao mesmo tempo, existe uma probabilidade ex ante significativa de o corretor falhar. Depois de os participantes terem passado vinte minutos noutras tarefas não relacionadas, os investigadores variaram aleatoriamente o resultado do investimento que lhes foi dado – um aumento de 15% ou uma redução de 15% – e depois perguntaram a cada grupo sobre a qualidade da sua decisão anterior.

Aqueles no grupo que experimentaram um resultado negativo (redução de 15 por cento) classificaram as suas decisões como inferiores (4,57 em 7) do que aqueles no grupo que recebeu feedback positivo (6,33 em 7). Os dois grupos tinham a mesma informação prévia e nada de significativo foi aprendido com o resultado; escolher uma chance de 54% versus uma chance de 43% de obter o mesmo ganho é, sem dúvida, correto. Além disso, através de vários estudos, os investigadores descobriram que o viés dos resultados era impulsionado por reações emocionais negativas. Infelizmente, depois de um resultado, temos dificuldade em considerar o que realmente aconteceu, considerando um bom resultado para refletir um bom processo e um mau resultado para refletir um mau processo.

17

Essa avaliação tendenciosa representa um desafio fundamental à aprendizagem. Não é que devemos ignorar o resultado, mas focamo-nos demasiado nele. Deveríamos aprender a ponderá-lo adequadamente. Na verdade, em ambientes excessivamente centrados nos resultados, os esforços dos indivíduos podem diminuir. 18 O velho ditado “Você nunca é tão bom quanto dizem quando ganha ou tão mau quanto dizem quando perde” não é apenas uma desculpa para perdedores; contém um importante elemento de verdade. Em vez de julgar o processo pelas lentes do resultado, procure aprender sobre o processo que o levou até lá.

## 50 NUNCA PARE DE APRENDER

### Mentalidade de Desempenho

A segunda razão pela qual nos concentramos nos resultados está enraizada na forma como ver inteligência. Embora *The Little Engine That Could* tenha surgido pela primeira vez no início de 1900, o mantra do motor – “Acho que posso” – está ligado à investigação sobre a forma como aprendemos. Stanford

a psicóloga Carol Dweck mostrou que os indivíduos tendem a ter uma de duas visões sobre a inteligência: que ela sempre pode ser melhorada, o que é conhecido como mentalidade de crescimento, ou que os indivíduos são dotados de uma certa quantidade fixa de inteligência – uma mentalidade de desempenho. 19 Essas visões têm implicações importantes para o foco no processo e para o aprendizado.

Sua perspectiva sobre a inteligência afeta a maneira como você pensa sobre processos e resultados. Para uma mentalidade de desempenho, os resultados têm um aspecto avaliativo. Em outras palavras, o sucesso ou o fracasso é resultado direto da inteligência do indivíduo. Mas para uma mentalidade construtiva, o resultado é simplesmente uma informação sobre o estado do processo e a aprendizagem geral do indivíduo.

20

Num estudo fascinante sobre este tema, Claudia Mueller e Carol Dweck examinaram como o elogio à inteligência, em vez do esforço, afetava a visão dos sujeitos sobre a inteligência e o subsequente comportamento de aprendizagem. 21 Em vários experimentos, as crianças receberam elogios atribuídos aleatoriamente para um (“Você deve ser inteligente nesses problemas”) ou outro (“Você deve ter trabalhado duro nesses problemas”). Os que eram elogiados pela inteligência posteriormente viam a inteligência como mais fixa do que os que eram elogiados pelo esforço; posteriormente, eles também tiveram pior desempenho em diversas tarefas, permaneceram nas tarefas por menos tempo e expressaram menos prazer em realizá-las.

Estas descobertas são relevantes para o local de trabalho, bem como para os alunos na sala de aula. Um estudo realizado com sete empresas da Fortune 1.000 mostrou que uma mentalidade construtiva estava relacionada com

A aprendizagem requer foco no processo, não no resultado 51

funcionários mais felizes; uma cultura mais inovadora e de assunção de riscos; e melhor desempenho. 22 No trabalho contínuo que realizei com Dan Cable, Francesca Gino, Julia Lee e Alison Wood Brooks, examinamos a mentalidade construtiva dos consultores e o subsequente desempenho no trabalho. Descobrimos uma relação com o desempenho e a aprendizagem avaliados pela supervisão e também que os indivíduos com uma mentalidade construtiva eram mais propensos a ajudar os colegas de trabalho a terem sucesso.

A segunda implicação de uma mentalidade construtiva é que nossos cérebros respondem de maneira diferente aos desafios. O professor da Michigan State University, Jason Moser, e seus colaboradores analisaram as respostas cognitivas dos indivíduos de acordo com se eles tinham ou não uma mentalidade construtiva. 23 À medida que os participantes completavam as tarefas, os investigadores mediam a sua atividade cerebral com eléctrodos fixados às suas cabeças. Aqueles com mentalidade construtiva mostraram maior atividade cerebral após respostas incorretas do que outros indivíduos. Em particular, eles mostraram amplitude Pe aumentada – um sinal cerebral que capta a atenção consciente dada aos erros.

24

Quando estamos focados na aprendizagem e no processo, não temos falsa confiança; em vez disso, nossos cérebros estão ativamente tentando aprender e melhorar. É como se o Pequeno Motor recebesse um nova fonte de energia. <sup>25</sup>

#### Aprendendo com sucesso com o processo

Felizmente, podemos construir um foco no processo de diversas maneiras. O primeiro é o foco em si. Martha Graham foi nomeada a “dançarina do século” pela revista Time. Ela foi uma dançarina notável e uma coreógrafa renomada que inventou inúmeras técnicas. Descrevendo o processo, Graham disse: “Liberdade para um dançarino significa disciplina. Isto é o que

a técnica é para... a libertação.” O sucesso, mesmo numa situação nova como a dança, depende da compreensão dos blocos de construção. Depois de compreendermos o básico, podemos desviar-nos produtivamente para inovar e aprender.

Subjacente às abordagens processuais de Booth, Brailsford, Ohno e Graham está a ideia de prática deliberada. Nenhum deles tentou melhorar todo o processo de uma só vez.

Isso não teria melhorado nada. Em vez disso, eles se concentraram em pedaços pequenos e digeríveis. Esteja você tentando aprender como negociar um acordo, estruturar uma transação financeira ou jogar uma bola de beisebol, começar aos poucos em torno de uma peça que pode ser dominada em um período de tempo razoável torna mais fácil.

possível focar produtivamente no processo.

Isso significa desenvolver um olhar aguçado sobre onde o valor é criado. Com base em um diagrama de fluxo de processo, Taichi Ohno ajustou o modelo para criar um “diagrama de fluxo de valor.” Ele reconheceu que o desperdício – etapas de um processo que não agregam valor – era em grande parte construído socialmente. Se não nos concentrássemos no processo, não aprenderíamos o que poderia ser removido. A Toyota utilizou diagramas de fluxo de processos para mapear entradas e etapas usadas para criar saídas, mas também categorizou cada etapa como valor agregado ou desperdício. Uma etapa que não agregasse valor ao cliente poderia ser removida. Um demônio do foco no fluxo de valor estratégias de que não se pode ou não se deve consertar tudo; deve-se fixar as áreas com maior retorno de valor.

Esta abordagem é aplicável à aprendizagem em muitos contextos. Por exemplo, conduzi uma pesquisa na Wipro Technologies sobre a aplicação de uma abordagem inspirada na Toyota para o desenvolvimento de software. 26 Vi inúmeras equipes usando diagramas de fluxo de valor para compreender e melhorar seus processos. Uma equipe que estava escrevendo código para o software que executa impressoras percebeu que estava executando muitas etapas — literalmente. O

as impressoras de teste ficavam em um andar diferente e os membros da equipe tinham que correr de um lado para outro — e quando cometiam um erro, tinham que torcer para que ninguém alterasse as configurações antes de retornarem. Outra equipe reconheceu que seu processo de feedback dos clientes incluía reuniões múltiplas e redundantes que poderiam ser consolidadas. Outro ainda percebeu que sua abordagem básica para escrever código era muito linear em vez de iterativa, por isso não estava aprendendo rápido o suficiente com os erros que cometia.

Freqüentemente, o argumento contra o foco no processo é que ele transforma as pessoas em autômatos. Curiosamente, Frederick Taylor salientou na sua obra-prima, *Princípios de Gestão Científica*, que com o processo um trabalhador pode “usar a sua própria originalidade e engenhosidade para fazer acréscimos reais ao conhecimento do mundo, em vez de reinventar coisas que são antigas”.<sup>27</sup> A chave é a razão pela qual nos concentramos no processo. Se for para aprender, tratando as etapas como blocos de construção que podem e irão mudar, então o processo é uma ferramenta poderosa que pode levar à melhoria.

Para melhorar o foco no processo, você precisa de medidas para capturar o que está acontecendo. Voltando ao beisebol, uma das mudanças mais significativas na sabermetria foi da discussão de vitórias e derrotas para a discussão dos determinantes desses resultados.

No início, foram consideradas corridas e outras medidas limitadas.

Mas as medidas avançaram junto com a tecnologia. Em 2015, a Major League Baseball concluiu o equipamento de todos os parques com o sistema Statcast — uma combinação de tecnologia de radar e câmeras de alta definição que permite aos avaliadores de talentos capturar métricas de processo, como a força com que uma bola é rebatida (“velocidade de saída”). ”), para onde vai cada bola no estádio e os caminhos que os defensores fazem até a bola. Com este nível de

dados, torna-se possível julgar o sucesso do processo.

54 NUNCA PARE DE APRENDER

Por exemplo, diz-se que um time, o Tampa Bay Rays, concentra sua avaliação dos jogadores não na média de rebatidas, mas na velocidade de saída.

28

As empresas também estão tentando incorporar medidas de processo em suas avaliações. Depois de recolher dados que mostram que mais de metade dos executivos consideram pouco valor as suas técnicas de gestão de desempenho (que normalmente são focadas em resultados), a Deloitte Consulting tornou as suas avaliações de desempenho mais frequentes e utilizou perguntas mais focadas no processo para se afastar dos desafios de resultados e melhorar a aprendizagem.

29 Na mesma linha, a General Electric tem-se afastado das avaliações de desempenho tradicionais (incluindo a famosa abordagem de Jack Welch, orientada para os resultados, de selecionar anualmente os trabalhadores que estão na base). Esta mudança envolve foco e novas medidas, mas o processo é lento; Janice Semper, executiva de RH da GE, afirma: "O desafio absolutamente é como desaprender algumas coisas e como criar novos hábitos. Estamos tentando construir músculos." 30

As primeiras pesquisas concentraram-se no crescimento e nas mentalidades fixas como características individuais duradouras. No entanto, trabalhos adicionais revelaram que uma mentalidade construtiva pode ser ensinada. 31

Os professores Peter Heslin, Gary Latham e Don Vandewalle estudaram como a mentalidade dos gestores moldava a forma como trabalhavam com os seus funcionários.

32 Em vários estudos, os investigadores descobriram que os gestores com uma mentalidade fixa eram menos propensos a ver os talentos dos seus colaboradores e mais propensos a permanecer ancorados nas suas visões iniciais. Com a educação, as suas mentalidades mudaram, com a conseqüente melhoria do desempenho. Pessoas que aprendem sobre uma mentalidade construtiva podem identificar oportunidades para melhorar a si mesmas e a aqueles que trabalham

A aprendizagem requer foco no processo, não no resultado 55

com eles. É cada vez mais provável que enfrentem desafios e persistam neles – escolhas vitais para a aprendizagem.

Os fatores que nos levam a focar nos resultados são fortes, mas devemos superá-los se quisermos aprender. Parafrazeando Martha Graham, o foco do processo é a liberdade do aluno.





## Capítulo 4

---

### FAZENDO PERGUNTAS

O importante é não parar de questionar.  
A curiosidade tem sua própria razão de existência.  
-Albert Einstein

Cade Massey subiu ao estrado enfeitado com o boné e a beca que o identificavam como possuidor de doutorado pela Universidade de Chicago. Massey, um pesquisador talentoso e professor premiado, entrevistou quase 900 alunos que compunham a turma de MBA da Wharton School. Nesse ambiente augusto, era sua função recebê-los em Wharton e iniciar seus estudos acadêmicos com o pé direito.

Massey não os presenteou com histórias de realizações dramáticas. Ele não lhes ofereceu a promessa de salários enormes. Em vez disso, ele começou a fazer perguntas que mesmo este grupo promissor não conseguia responder. Desde fórmulas financeiras complexas e misteriosas até o que poderia acontecer se eles buscassem uma reunião de networking com alguém que não conheciam, Massey pressionou os alunos repetidamente com pe

58 NUNCA PARE DE APRENDER

para o qual a única resposta foi “não sei”. Por fim, o público de 900 pessoas cantava estrondosamente “Não sei” repetidas vezes.

1

Massey procurou inculcar neste grupo de estudantes uma lição vital: embora pensemos que deveríamos saber a resposta para cada questão que surge, o oposto deve ser verdadeiro se quisermos aprender. Devemos questionar a situação para que possamos aprender com ela. Quando não o fazemos, as consequências são muitas vezes dramáticas.

### Morte Súbita Cardíaca e um Diagnóstico Errado

Um coração funcionando corretamente bombeia sangue por todo o corpo para fornecer oxigênio e nutrientes e para remover dióxido de carbono e resíduos. É também um órgão extraordinariamente complexo e sujeito à falência. De acordo com uma estimativa, aproximadamente quatro milhões de pessoas morrem anualmente de parada cardíaca súbita. 2 Uma dessas tragédias ocorreu quando um menino de treze anos, anteriormente saudável, morreu durante o sono. Uma autópsia revelou um coração aumentado com uma parede ventricular esquerda com quase o dobro da espessura de um coração típico. 3 Embora o exame tenha identificado cardiopatia como causa da morte, o médico legista não identificou o tipo específico da doença.

Os pais do menino tinham outro filho e, preocupados com a saúde dele e de outras pessoas da família, consultaram um cardiologista para saber por que ocorreu a trágica perda e se deveriam procurar tratamento médico adicional. O caldo

Os testes cardiovasculares iniciais deram normais, mas o médico pediu que ele usasse um monitor de eventos de 21 dias para registrar se ele apresentava batimentos cardíacos anormalmente lentos ou rápidos.

Durante esse período, ele apresentou um episódio de taquicardia supraventricular paroxística – batimento cardíaco irregular.

O cardiologista avaliou esse episódio como um marcador de problema cardíaco e diagnosticou o menino com síndrome do QT longo (SQTL), uma condição rara, mas perigosa, em que o coração bate muito rápido e em intervalos irregulares, de modo que uma pessoa pode desmaiar, levando a morte.

A SQTL requer medicação ou instalação cirúrgica de um desfibrilador, que fornece um pequeno choque elétrico ao coração para restabelecer o funcionamento normal. Tendo chegado à conclusão de que o irmão sofria de SQTL, o cardiologista recomendou e acabou implantando um desfibrilador. Mais tarde, os testes genéticos do irmão revelaram evidências de uma mutação genética, KCNQ1-V133I, que tem sido associada à SQTL. Como resultado, os familiares imediatos foram testados e mais vinte foram diagnosticados com SQTL.

Neste ponto, a família começou a questionar se seriam necessários cuidados médicos dramáticos para tantos membros da família, quando o diagnóstico inicial se baseava em informações tão limitadas. Eles recorreram a Michael Ackerman, um dos principais especialistas em SQTL da Clínica Mayo, que reavaliou os dados que levaram ao diagnóstico inicial. Como primeiro passo, Ackerman e a sua equipa usaram uma amostra de sangue do irmão falecido para testes genéticos e descobriram que ele não sofria da mutação KCNQ1-V133I, tornando a SQTL uma causa improvável de morte. Uma análise mais cuidadosa dos testes genéticos da família descobriu que a mutação que muitos deles carregavam não estava de facto associada a uma doença cardíaca. ECG adicional

os testes dos membros da família também não revelaram evidências de SQTL. Finalmente, um exame mais aprofundado dos testes genéticos do irmão falecido revelou que ele sofria de uma

60 NUNCA PARE DE APRENDER

anomalia diferente, relacionada à insuficiência cardíaca súbita, mas não à SQTl.

Não só o diagnóstico errado do cardiologista original levou a um procedimento significativo e desnecessário para o irmão vivo, mas o desfibrilador deu choques inadequados em seu coração duas vezes antes de Ackerman fazer o diagnóstico correto. Ackerman observou que um simples exame das ondas do ECG deveria ter descartado a SQTl. Além disso, nem a morte do irmão nem um episódio de batimento cardíaco irregular deveriam ter levado imediatamente à SQTl. Infelizmente, diagnósticos incorretos em cuidados médicos não são incomuns. Estima-se que aproximadamente doze milhões de pacientes são diagnosticados erroneamente anualmente apenas nos Estados Unidos. 4

Tirar conclusões precipitadas antes de fazer perguntas cuidadosas não se limita à medicina. Pelo contrário, é um problema central que limita a aprendizagem na maioria dos ambientes.

Por que fazer perguntas leva ao aprendizado?

Fazer perguntas para aprender não é algo que precisamos aprender – pelo menos não inicialmente. As crianças pequenas interagem com o mundo de 70% a 80% do tempo com perguntas. 5

Qualquer pessoa que já teve um filho ou passou algum tempo com ele sabe que uma enxurrada constante de Por quê? Por que? Por que? é a norma.

O método científico – uma abordagem básica para a aprendizagem em todos os contextos – começa com uma pergunta. Isso nos ajuda a identificar o que nossa exploração pretende responder. Por exemplo, Alexander Fleming não estava à procura de uma forma de prevenir infecções bacterianas quando notou algo estranho numa placa de Petri colonizada pela bactéria *Staphylococcus*. 6 No entanto, quando ele

viu que mofo estava crescendo em um prato e que não havia bactérias naquela área, ele começou a fazer perguntas. Ele não sabia que essas perguntas levariam à descoberta da penicilina. Quando fazemos perguntas, preenchemos as lacunas com nosso próprio conhecimento.

Vários anos atrás, ouvi Joe Kennedy, então CEO do serviço de música online Pandora, ilustrar isso lindamente com a história de Thomas Edison e The Great Train Robbery.

No início do século XX, a indústria cinematográfica estava numa encruzilhada – em grande parte porque não existia realmente uma indústria cinematográfica. A invenção da tecnologia de câmera para capturar uma imagem em movimento surpreendeu os observadores no final do século XIX. Depois que o choque inicial passou, não estava claro se a tecnologia daria origem a um negócio. Em geral, foi visto como uma novidade. Mas por que assistir a um programa em preto e branco tremeluzente e sem som quando se pode ter um experiência mais vívida em um teatro ao vivo?

Thomas Edison reconheceu que, para que a tecnologia cinematográfica conduzisse a um negócio sustentável, era necessário questionar o que o cinema poderia fazer de diferente. Em resposta, o diretor Edwin S. Porter e sua equipe ajudaram a criar o que hoje consideramos um filme. Eles filmaram em locações reais e trocaram de câmera para

mesmas cenas – close-ups e planos gerais – e entre cenas que ocorrem ao mesmo tempo, conhecido como corte transversal. Uma simples pergunta desencadeou a criação do primeiro filme de ação americano e, através da inovação de outros, uma indústria inteiramente nova.

Existem numerosos exemplos de inovações incríveis que resultaram de uma pergunta simples. A filha de Edwin Land perguntou por que ela não conseguia ver uma foto das férias imediatamente - e ele inventou a fotografia instantânea em sua empresa,

Polaróide. 7 A Pandora de Joe Kennedy também foi fundada numa questão simples: será que a música de que gosto pode ser usada para encontrar novas músicas para mim? Com a centelha de uma pergunta, a aprendizagem pode levar-nos a direções novas e por vezes excitantes.

Finalmente, ao fazer perguntas, tornamos mais fácil para os outros nos ajudarem. Como o meu amigo e colega Dave Hofmann gosta de dizer, quando um líder diz “eu penso”, todos os outros param de pensar – ou mudam drasticamente a forma como pensam, em vez de usarem o capital político para desafiar o líder. Uma das maneiras mais poderosas de aprender com os outros é perguntar: “O que você acha?” e esteja aberto à resposta.

O poder das perguntas pode ser visto no trabalho de Karena Strella, sócia da empresa global de busca de executivos Egon Zehnder. 8 Strella passou anos realizando buscas de executivos para muitas das empresas mais bem-sucedidas do mundo. Ela reconheceu que, embora os seus clientes estivessem satisfeitos com o seu trabalho, a capacidade preditiva dos modelos de Egon Zehnder estava aquém do que ela pretendia. Sua pergunta: como a empresa poderia se sair melhor? Para responder, ela se envolveu em um projeto de dois anos para construir um modelo melhor. No processo, ela percebeu que prever o sucesso futuro significava não apenas avaliar as realizações anteriores dos indivíduos, mas também – e ainda mais importante – encontrar uma forma de avaliar o seu potencial.

Seu modelo consistia em quatro elementos: insight, a capacidade de absorver e usar informações de muitas fontes; engajamento, a capacidade de se conectar com as pessoas para compartilhar uma visão; determinação, capacidade de superar obstáculos; e curiosidade, a capacidade de buscar novas ideias fazendo perguntas. Ao usar o modelo, Strella descobriu que o “superalimentador” do potencial era a curiosidade. Sem curiosidade, as competências e habilidades potenciais de um indivíduo nunca se transformam em ação e melhoria reais.

O modelo de Strella foi um sucesso comercial para Egon Zehnder. À medida que a empresa implementou o modelo, identificou candidatos anteriormente negligenciados – muitas vezes mulheres ou minorias sub-representadas – o que levou a uma expansão do conjunto de talentos em consideração. Sendo ela própria uma aprendiz curiosa, Strella conseguiu mudar a sua perspectiva, juntamente com a perspectiva de toda a sua organização, e utilizar o novo modelo como um elemento-chave nas ofertas estratégicas da empresa.

### Desafios em aprender fazendo perguntas

Embora as crianças possam interagir com o mundo principalmente através de perguntas, os adultos não o fazem. O mesmo estudo que descobriu que 70% a 80% do diálogo das crianças consistia em perguntas também descobriu que a variação para os adultos era de apenas 15% a 25%. Dado o poder que advém de fazer perguntas, por que tantas vezes nos apressamos em responder?

A primeira explicação é compreensivelmente prática. Nas palavras de Maverick e Goose, do filme *Top Gun* – temos uma “necessidade de velocidade”. Fazer as coisas envolve responder perguntas, e não fazer mais perguntas. E quando estamos num cenário idêntico a outro que encontramos antes, isto faz sentido. A execução de trabalho repetitivo pode parecer não oferecer oportunidade para perguntas. Simplesmente repetir a solução conhecida repetidas vezes é suficiente.

É claro que esta abordagem de lavar, enxaguar e repetir tem duas falhas. Primeiro, podemos não compreender as coisas tão bem quanto pensamos que entendemos. Aprendi essa lição muito bem aos onze anos, na sexta série. Eu tinha testado em uma aula de matemática avançada. Eu estava acostumado a passar pelos testes e fiz isso no meu primeiro teste da turma. Fiquei orgulhoso de ser o primeiro a entregar meu teste e sentei-me

na minha mesa me sentindo superior. Infelizmente, minha bolha estourou dias depois, quando recebi o teste com nota baixa. Eu cometi vários erros simplesmente por me apressar no exame. Depois de superar o constrangimento de ter meus pais assinando meu teste, criei uma nova regra: depois de terminar um teste, eu me perguntaria se minha abordagem estava correta e nunca seria o primeiro a entregar um teste. exame. Esta pergunta simples – Minha abordagem está correta? – pode trazer enormes benefícios em vários contextos.

Na Toyota, mesmo no contexto repetitivo da produção automóvel, “a minha abordagem está correta?” produz inúmeras melhorias de processo. O conceito central de kaizen, ou aprendizado contínuo, do Sistema Toyota de Produção é baseado nesta ideia: sempre melhorar cada tarefa um pouco todos os dias. Isso requer questionar cada processo. A ideia central – e o desafio – podem ser vistos já na Grécia Antiga, na fábula da tartaruga e da lebre, do escravo Esopo. Acharmos que precisamos apressar as coisas, como fez a lebre, quando na verdade muitas vezes precisamos desacelerar para ir mais rápido. Devagar e sempre, como a tartaruga, pode vencer a corrida quando fazemos perguntas ponderadas para nos ajudar a aprender.

Apressar-se em encontrar respostas quando o mundo está mudando ao seu redor é, na melhor das hipóteses, uma estratégia míope. A resposta que funcionou ontem provavelmente não estará correta amanhã. Cada vez mais, somos encarregados de atividades que exigem julgamento e experiência – e não apenas a repetição estúpida da mesma resposta. Como Marshall Goldsmith escreveu em seu livro de mesmo título: “O que o trouxe aqui não o levará lá”. 9

Muitas vezes também deixamos de fazer perguntas porque nos autocensuramos, por duas razões: pensamos que não deveríamos fazer perguntas ou não percebemos que precisamos fazê-lo. O primeiro é mais fácil de entender. Preocupamo-nos que as pessoas pensem menos de nós quando

não sabemos uma resposta. É claro que, em ambientes incertos, é simplesmente irrealista esperar saber tudo o que aparece no seu caminho – você tem que aprender.

Além disso, os outros não esperam necessariamente que você sempre saiba a resposta. Muitas vezes as pessoas respeitam aqueles que são curiosos, vendo-os como não convencionais e socialmente perspicazes.<sup>10</sup> Por exemplo, uma pesquisa realizada por Karen Huang, da Harvard Business School, e seus coautores descobriu que gostamos de pessoas que fazem perguntas, porque achamos que os questionadores são mais responsivos.<sup>11</sup> Isso é verdade mesmo no contexto de namoro: as pessoas que fazem mais perguntas em encontros rápidos têm maior probabilidade de conseguir um encontro de acompanhamento. Além disso, a curiosidade e a curiosidade em geral têm sido associadas a uma melhor saúde física e mental.<sup>12</sup>

Esta é uma lição importante que aprendi trabalhando com Francesca Gino, minha coautora frequente. Gino é agora professora titular na Harvard Business School e, quando conseguiu o cargo lá, foi a mulher mais jovem a fazê-lo. Mas começamos a colaborar quando ela estava fazendo pós-doutorado e eu concluindo meu doutorado. Seu campo demorou para reconhecer seu brilhantismo, mas gosto de pensar que o percebi imediatamente.

O que mais me chamou a atenção foi que em qualquer conversa ela frequentemente fazia uma pausa e dizia: “Posso fazer uma pergunta?”

Eu estaria mentindo se dissesse isso no início, sempre achei valioso. Às vezes eu estava correndo para fazer algo e queria seguir em frente. À medida que visitávamos empresas ou trabalhávamos em projetos juntos, eu pensava que havíamos encerrado o assunto, mas ela sempre queria fazer uma pergunta. Com o tempo, percebi que suas perguntas eram normalmente muito esclarecedoras. E mesmo quando não nos levaram a um novo caminho de exploração, o próprio ato de fazer perguntas constantemente tornou-se um ritual na nossa colaboração à medida que explorávamos novas ideias.

A autocensura pode ser uma restrição às perguntas, mas uma restrição ainda maior é que muitas vezes não sabemos o que há para perguntar. O antigo secretário da Defesa dos EUA, Donald Rumsfeld, defendeu este ponto de forma eloquente em 2002, durante um briefing sobre a situação no Afeganistão e no Iraque. Respondendo a uma pergunta sobre um relatório que não mostrava nenhuma evidência de ligação entre o governo iraquiano e grupos terroristas, ele disse: “Os relatórios que dizem que algo não aconteceu são sempre interessantes para mim, porque, como sabemos, existem dados conhecidos. ; Há coisas que sabemos que sabemos. Também sabemos que existem incógnitas conhecidas; isto é, sabemos que há algumas coisas que não sabemos. Mas também existem incógnitas desconhecidas – aquelas que não conhecemos, não con

Imediatamente após o comentário de Rumsfeld, as pessoas pareciam pensar que ele tinha falado mal para se justificar ou possivelmente para ofuscar. Mas ao longo do tempo, uma análise mais cuidadosa revelou que Rumsfeld estava a falar de uma verdade: os desconhecidos desconhecidos impedem-nos de aprender e são muitas vezes culpa nossa.

Um desafio é que podemos simplesmente não ter uma imagem precisa do que se passa à nossa volta. Uma ilustração altamente eficaz disso pode ser vista em Daniel Simons e

Teste de atenção seletiva de Christopher Chabris. Se você ainda não viu o vídeo, reserve um momento para pesquisar “teste de atenção seletiva” no YouTube ou no Google. 14 Assim que o vídeo aparecer, conte quantas vezes o time de branco passa a bola de basquete.

Vi o vídeo pela primeira vez numa aula de doutorado com Clay Christensen, que procurava abrir nossos olhos para os fenômenos interessantes que nos cercam. Depois de assistir, discuti com um colega sobre o número exato de passes antes de Christensen apontar que eu e outros havíamos perdido um

gorila (não de verdade, claro) andando pela cena.

Sim, um gorila. Eu não fui o único: cerca de 50% dos observadores não percebem o gorila. <sup>15</sup> O estudo original sobre o tema, em 1979, utilizou uma mulher com um guarda-chuva aberto, que 79 por cento dos participantes não conseguiram ver.

Por que isso ocorre? Porque quando nos concentramos intensamente em uma determinada peça de um quebra-cabeça, ficamos cegos para outras coisas que acontecem ao nosso redor. Não perguntamos por que o gorila está no vídeo, porque não o vemos. A consciência do desafio é um começo, mas apenas um começo. Estudos de acompanhamento revelaram que, mesmo que tenhamos visto o gorila, ainda é improvável que detectemos outros eventos inesperados em vídeos subsequentes. <sup>17</sup> Antes de discutirmos como abordar as nossas deficiências em ver as coisas, vamos explorar duas outras maneiras pelas quais limitamos o nosso questionamento.

Uma é como buscamos informações. Vários anos atrás, eu planejava ir ao casamento de um amigo no Japão. Eu estaria na Índia pouco antes para fazer pesquisas, então entrei no site de viagens Expedia para encontrar uma passagem só de ida de Delhi para Osaka. Fiquei emocionado quando minha pesquisa retornou um ingresso de US\$ 350. Enquanto me preparava para comprar a passagem, o nome da companhia aérea ficou registrado em meu cérebro: Malaysian Airlines. Infelizmente, a Malaysian perdeu recentemente um avião – um resultado abaixo do ideal para uma companhia aérea. Enquanto pensava em enviar esse itinerário para minha esposa, mudei para a próxima opção, a China Southern Airlines, e comprei aquela passagem com um prêmio de US\$ 100. Nessa mudança rápida, eu estava envolvido em um viés de disponibilidade.

O viés de disponibilidade ocorre quando tomamos decisões de acordo com as informações que estão mais prontamente disponíveis, e não com base em informações mais completas. <sup>18</sup> Isso nos impede de fazer perguntas. Não temos conhecimento da existência de informações adicionais que possam estimular nosso aprendizado. Uma reflexão mais cuidadosa teria me levado a avaliar o histórico de segurança de ambas as companhias aéreas.

## 68 NUNCA PARE DE APRENDER

Em vez de perguntar apenas “Quem não perdeu um avião recentemente?” Eu poderia ter perguntado “Quem tem melhor histórico de segurança?” ou “Quem faz melhor o trabalho de manutenção da frota?” ou “Qual aeroporto de conexão é mais seguro para viajar?”

Rapidamente assumimos que compreendemos uma situação dada a informação que nos rodeia. Se essa informação não sugere quaisquer alternativas ou razões para questionar a suposição inicial, por que deveríamos fazê-lo? Como uma alma bem-intencionada me disse quando eu era criança: “Quando você assume, você faz de 'você' e 'eu' um 'burro'.”

Bem, não está claro para mim como minhas suposições fizeram com que a outra pessoa ficasse mal, mas certamente é verdade que suposições mal pensadas são uma ruína para o aprendizado. Como disse Mark Twain: “Supor é bom, mas descobrir é melhor”. O viés de disponibilidade é tão predominante porque não temos tempo para sair e coletar informações ilimitadas sobre cada assunto que surge em nosso caminho. Infelizmente, porque tendemos a assumir que a nossa informação limitada é mais completo do que realmente é, acabamos perdendo oportunidades de aprendizagem.

A outra forma de limitarmos o nosso questionamento é que, mesmo quando reconhecemos a necessidade de recolher mais informação, muitas vezes o fazemos da pior maneira possível. Em vez de sondar novas ideias, procedemos de uma forma que garante que a informação que temos disponível será tendenciosa. Isto talvez seja mais claro na forma como buscamos notícias políticas. Cresci no estado vermelho-escuro do Texas e depois passei sete anos no estado azul-escuro de Massachusetts, por isso a minha experiência pessoal indica que ambos os lados do corredor político recolhem informações desta forma. Por exemplo, a Fox News transformou-se num negócio multibilionário ao responder a uma pergunta específica para telespectadores de direita: “Estou certo no meu ponto de vista político?” A resposta da rede é um sonoro *sim*.

Os dados apoiam minha observação. Um estudo realizado com mais de dez milhões de usuários do Facebook descobriu que, quando as pessoas procuram informações, tendem a confirmar o que já sabem. 19 Impulsionamos este resultado porque normalmente selecionamos amigos com ideias semelhantes no Facebook, que compartilham notícias políticas alinhadas com os nossos próprios pensamentos. Além disso, é mais provável que cliquemos em notícias que estejam de acordo com as nossas opiniões políticas. 20 O autor Bill Bishop discute como esta classificação de pessoas que compartilham os nossos pontos de vista ocorreu de forma mais ampla nos Estados Unidos ao longo dos últimos trinta anos, à medida que os indivíduos passaram a viver perto

de outros que vêem as coisas da mesma forma . explicar como maneira falsa. as notícias poderiam se espalhar muito rapidamente no Facebook, com consequências potencialmente graves. Quando alguém desenvolveu fortes sentimentos positivos em relação a um candidato (por exemplo, Donald Trump nas eleições presidenciais dos EUA em 2016) ou fortes sentimentos negativos em relação a um candidato (por exemplo, a oponente de Trump, Hillary Clinton), um artigo dizendo que o papa apoiou Trump, ou que alguém foi assassinado depois de concordar em testemunhar contra Clinton, faz com que o partidário confie que o questionamento e a exploração confirmaram a verdade. 22

Lembre-se do exemplo anterior do processo de revisão anual de uma empresa. 23 A empresa tinha um processo totalmente transparente: as pessoas conheciam a identidade de quem as avaliava. Investigamos como as pessoas respondiam quando alguém lhes fazia uma avaliação que era desconfirmadora ou pior do que a autoavaliação do indivíduo, e descobrimos que aqueles que receberam avaliações negativas em um ano tinham maior probabilidade de abandonar esses revisores no ano seguinte do que antes. descartar pessoas que forneceram avaliações positivas.

Alguns tomaram outras medidas para diminuir o impacto do feedback negativo, como conseguir revisores adicionais que

## 70 NUNCA PARE DE APRENDER

eles esperavam que fosse positivo quando não conseguissem dispensar os revisores desconfirmadores. No geral, descobrimos que essas ações indutoras de câmaras de eco levaram a um pior desempenho subsequente.

Estes casos destacam o último desafio ao nosso questionamento: *o viés de confirmação*. Procuramos confirmar nossas crenças existentes. Você pode fazer isso escolhendo onde procurar informações – o canal de notícias a cabo que dirá que você está certo, ou o homem que diz que você sabe o que está fazendo, em vez do colega que pode questionar sua perspectiva. Exibimos viés de confirmação quando fazemos perguntas que variam de acordo com as circunstâncias. Por exemplo, se você acha que alguém é extrovertido, você pode perguntar onde ele gosta de sair à noite, e se você acha que alguém é introvertido, você pode perguntar sobre seu livro favorito ou onde ela compra comida para viagem. As respostas confirmam sua visão inicial.

Os professores Mark Snyder e Julie Haugen conduziram uma série de experimentos para mostrar como nos envolvemos nesse tipo de confirmação comportamental. <sup>24</sup> Num estudo, participantes do sexo masculino conversaram com participantes do sexo feminino que não conseguiam ver. Os homens viram de antemão uma foto de uma mulher convencionalmente atraente ou de uma que não o era. Em ambos os casos, os participantes conversaram com a mesma mulher e os pesquisadores descobriram que os homens que viram a mulher atraente interagiram de maneira diferente com a mulher com quem conversaram e classificaram-na como mais calorosa e pessoal do que os homens que viram a outra foto.

Sob a influência do viés de confirmação, usamos padrões diferentes para os dados que chegam até nós, dependendo se queremos ou não acreditar neles. Qualquer pessoa que já participou de uma reunião de contratação provavelmente já passou por isso. Quando um

candidato de quem a maioria do grupo gosta (ou às vezes apenas o líder gosta) é discutido, o histórico e as perguntas estão sujeitos ao padrão “Posso acreditar nisso?” Mas quando o grupo discute um candidato menos interessante, a conversa muda para encontrar buracos e o padrão “Devo acreditar nisso?” No extremo, a mesma qualidade que é um ponto forte para o candidato apreciado – como a experiência diversificada – é uma fraqueza para o candidato desagradável, cuja experiência é vista como falta de foco.

A diferença na forma como avaliamos os dados e fazemos perguntas lembra o sistema judicial dos EUA, no qual os tribunais civis usam a preponderância das provas como padrão (o que fazemos quando queremos que algo seja verdade) e os tribunais criminais usam além de qualquer dúvida razoável. (o que fazemos quando queremos que algo seja falso). Esta abordagem tendenciosa à interpretação e recolha de dados – o que os investigadores Max Bazerman e Dolly Chugh chamam de *consciência limitada* – impede-nos de fazer boas perguntas que podem ajudar-nos a aprender e a <sup>25</sup>melhorar.

#### Aprendendo com sucesso a fazer perguntas

Se o mundo fosse estático, agir sem questionar seria perfeitamente razoável. Mas sabemos que não é esse o caso, por isso precisamos de pensar em como superar a inclinação para correr para as respostas. Em seu livro *Walden*, Henry David Thoreau cita o antigo filósofo Confúcio: “Saber que sabemos o que sabemos e que não sabemos o que não sabemos, esse é o verdadeiro conhecimento.”

26 O nosso objectivo, então, é conseguir exactamente isto: tentar compreender o que sabemos e o que não sabemos. Então poderemos tentar preencher a lacuna.

O primeiro passo, nas palavras do professor de Stanford, Bob Sutton, é ter opiniões fortes, mas fracamente defendidas. 27 Deveríamos

## 72 NUNCA PARE DE APRENDER

formar opiniões fortes sobre como pensamos que o mundo funciona, porque elas nos darão um ponto de partida para a aprendizagem. Contudo, uma vez estabelecida uma opinião, devemos identificar formas de descobrir o que pode estar errado com ela e estar dispostos a mudar a nossa perspectiva quando surgirem novas informações.

Uma maneira de fazer isso é cercar-se de pessoas talentosas que tenham perspectivas diferentes. Se você é um líder, isso significa construir uma equipe com experiências diversas, cujos membros estejam dispostos a lhe dizer o que pensam. Mesmo para decisões individuais, você pode construir um gabinete de tomada de decisões. Quem sempre te disse o que pensa, mesmo quando isso pode não te deixar feliz? Você não está procurando o contrário da família, que discorda apenas para ser difícil (embora o advogado do diabo às vezes possa desempenhar um papel valioso), mas, em vez disso, alguém que aborda os problemas de maneira diferente e, portanto, provavelmente desencadeará uma conexão com você. pode não ter se visto. Ao abordar essa pessoa, você não apenas obtém insights, mas também a elogia pedindo uma opinião.

Além disso, fazer perguntas a pessoas com perspectivas diferentes muitas vezes gera novos caminhos. Por exemplo, há vários anos fui abordado com uma oferta de bolsa que me permitiria visitar outra universidade por um ano. Foi uma ótima oferta em uma escola maravilhosa com boas pessoas. Eu estava pronto para dizer sim, mas percebi que deveria considerar a oportunidade plenamente. Procurei um amigo que eu sabia que via o mundo de maneira diferente. Depois que expliquei a oportunidade, a resposta dela foi bastante inesperada: ela perguntou se eu consideraria visitar a escola dela. Acabei passando o ano na Wharton School, tudo porque fiz uma pergunta simples.

Além de estender a mão a outras pessoas para um propósito diferente perspectiva, você pode fazer isso consigo mesmo.<sup>28</sup> Perguntando o simples

pergunta “Por que minha perspectiva pode estar errada?” provavelmente gerará novos insights se você realmente se envolver com eles. Trabalhando com “O que eu acho que vai acontecer?” “Qual é a melhor coisa que poderia acontecer?” e “Qual é a pior coisa que pode acontecer?” – perguntando *Por quê?* o tempo todo - pode ajudá-lo a desafiar sua perspectiva. Ao adotar uma perspectiva externa, é provável que você perceba que fazer uma pergunta não é apenas apropriado, mas necessário. Pode haver atividades interessantes na periferia e a informação mais próxima não é tudo o que você precisa. Todos esses são passos importantes para superar os limites da sua percepção. Se você mantém opiniões fortes com base nas informações que possui no momento, mas está disposto a mudá-las à medida que aprende coisas novas, pode ter certeza de que sempre estará aprendendo.

O segundo passo é abordar problemas com uma *falsificação - mentalidade cativa*. O objetivo ao considerar suas ações não deveria ser aprender “Como minha perspectiva inicial estava correta?” Em vez disso, você deve reconhecer que os alunos eficazes seguem o método científico. Para fazer isso, procura-se rejeitar uma hipótese – isto é, descobrir que não há relação entre duas variáveis. Provar que sua perspectiva está correta é difícil. Mas muitas vezes você pode refutar o outro lado de um argumento. Ao descartar alternativas, você começa a se concentrar na abordagem correta.

Para enfatizar esse ponto em minhas aulas, utilizo um exercício simples que aprendi com Dave Hofmann (embora não tenha certeza de quem o inventou). Mostro aos alunos uma imagem destes quatro cartões:



Digo então: “Suponha que cada uma das cartas tenha um número de um lado e uma letra do outro, e alguém lhe diga: 'Se uma carta

#### 74 NUNCA PARE DE APRENDER

tem uma vogal de um lado, então tem um número par do outro lado.'  
Quais são as duas cartas que você precisaria virar para decidir se a pessoa está mentindo?"

A resposta imediata que a maioria das pessoas escolhe é "E e 4". Isto parece correto, porque confirmaria a regra básica: vogal de um lado = número par do outro lado.

No entanto, se você pensar com cuidado, verá o problema. Você precisa virar "E", porque se tiver um número ímpar do outro lado, você saberá que a pessoa está mentindo. Mas virar "4" não vai ajudar. A regra não é que um número par de um lado deva ter uma vogal do outro. Você também não precisa virar "K", porque a regra não diz nada sobre consoantes. Em vez disso, você também deve virar "7". Por que? Porque se você virar a carta e encontrar uma vogal, saberá que a pessoa está mentindo. 29

Quando adotamos uma mentalidade de falsificação, não perguntamos apenas: "Por que minha perspectiva pode estar errada?" Identificamos razões específicas pelas quais podemos estar errados e depois procuramos apoio para essa alternativa. Isto difere do hábito de muitas organizações de elaborar um novo plano estratégico e depois procurar todas as formas como este poderia funcionar – por exemplo, uma cadeia de retalho que pretende abrir lojas novas e mais pequenas. A identificação de desafios específicos, como concorrentes fortes, mas diferentes, nesse mercado, pode garantir que eles não levarão a um fracasso garantido - ou, no mínimo, criará uma oportunidade para mitigá-los, por exemplo, reconhecendo que o preço precisará ser menor e redesenhar a cadeia de abastecimento para o novo formato.

O terceiro passo é ouvir ativamente. Se você acha que já tem a resposta, não terá tempo para ouvir. Muitas vezes encontramos o que o psicólogo de Stanford, Lee Ross e seus colaboradores, rotularam de *efeito de falso consenso*.<sup>30</sup> Se acreditarmos

que todos nós, como grupo, vemos a mesma coisa, não buscaremos novas respostas. Não há necessidade. Somente através de perguntas aprenderemos que nem todos concordamos, o que pode levar a conhecimentos valiosos de outras pessoas.

Para fazer isso, são necessárias boas práticas de escuta, como prestar atenção em quem está falando com você. Se a interação – seja individual ou em uma reunião maior – for importante o suficiente para ser realizada, então esteja presente. Se não, pule.

Uma vez lá, você não precisa pensar em outros assuntos ou, pior ainda, mostrar a alguém o pouco respeito que você tem por ele ou ela, interagindo com outras coisas, como seu telefone ou computador.

31 Quando estiver ouvindo, interaja com o palestrante. Reproduza o que você está ouvindo. Você não precisa concordar com isso, mas certifique-se de capturá-lo com precisão. Isso evitará mal-entendidos mais tarde e lhe dará uma compreensão clara de uma perspectiva diferente que pode ajudá-lo a aprender.

Finalmente, espere antes de chegar a uma conclusão. Especialmente quando você fala com alguém que vê o mundo de maneira diferente da sua, você quer ouvir essa pessoa e processar o que ouve antes de tomar uma decisão. Como muitas pessoas, tenho uma inclinação natural para ficar na defensiva ou

atacar em uma conversa quando meus pontos de vista são desafiados. Aprendi, alguns dias melhor do que outros, que em tal conversa preciso apenas ouvir o orador e depois passar algum tempo sozinho para entender o que ouvi. Isso é

É útil reconhecer esse tipo de comportamento também nos outros – dar-lhes espaço para pensar sobre o que você disse e depois voltar para outra conversa sobre o assunto.

Vivemos em um mundo de respostas. Mas se quisermos obter respostas que aumentem as nossas chances de sucesso—

## 76 NUNCA PARE DE APRENDER

tanto agora como no futuro – precisamos reconhecer a nossa tendência de deixar de fazer perguntas ou de fazer as perguntas erradas e, em vez disso, seguir o exemplo de Cade Massey: estar dispostos a reconhecer que “não sei” é um lugar justo para começar, e que devemos acompanhar rapidamente fazendo uma pergunta.



## capítulo 5

---

REQUERIMENTOS DE APRENDIZAGEM

RECARREGANDO E

REFLEXÃO, NÃO

AÇÃO CONSTANTE

A mente às vezes deve ser desviada para que possa retornar a pensar melhor.

—Fedro

Os colegas de Kiyotaka Serizawa ficaram “surpresos com o quanto ele trabalhava” em seu trabalho como gerente de zeladores que faziam manutenção em prédios de apartamentos na cidade de Kashiwa, no Japão. Ele frequentemente trabalhava mais de noventa horas por semana e dormia tão pouco que sua mãe dizia que ele poderia parar na casa dela para tirar uma soneca durante o trajeto entre os escritórios. “Ele ficava deitado aqui neste sofá”, disse ela, “e entrava em um sono tão profundo que eu iria ver como ele estava para ter certeza de que seu coração ainda estava batendo”.<sup>2</sup> O impacto sobre ele foi tal que ele tentou demitir-se do emprego, mas seu gerente não quis

## 78 NUNCA PARE DE APRENDER

aceitou a demissão e Serizawa continuou a trabalhar para a empresa porque não queria criar problemas para seus subordinados.

3

Matsuri Takahashi se viu em uma posição semelhante em seu trabalho com publicidade digital em Tóquio. Ela trabalhava tantas horas sem folga que frequentemente acabava dormindo apenas duas horas por noite, sem relatar muitas horas extras. 4

Infelizmente, o número acabou se tornando muito alto para Serizawa e Takahashi, e ambos cometeram suicídio.

Os japoneses têm até uma palavra para morrer por trabalhar demais: *karoshi*. Em 2015, o governo certificou 189 pessoas como tendo morrido de *karoshi*, embora os especialistas acreditem que o verdadeiro número possa estar na casa dos milhares. 5

A boa notícia é que, na maioria dos casos, trabalhar muito ou sem pensar não tem consequências fatais. A má notícia é que um *viés de ação*, pelo qual pensamos que precisamos estar sempre ligados, prejudica seriamente a nossa aprendizagem.

### **Recarregamento e Reflexão por Jay Dvivedi no Banco Shinsei**

O Banco de Crédito de Longo Prazo do Japão foi criado em 1952 para financiar a reconstrução das indústrias básicas do país. Em 1998, o LTCB entrou em colapso com quase 40 mil milhões de dólares em empréstimos inadimplentes. O governo foi forçado a nacionalizar o banco para evitar uma catástrofe financeira. A posição fundamental do banco no establishment japonês tornou o colapso chocante, e as coisas tornaram-se ainda mais chocantes quando, em 2000, o governo vendeu o banco a uma empresa de capital privado dos EUA que o rebatizou de Shinsei – “novo nascimento” em japonês.

## Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante **79**

O novo CEO, Masamato Yashiro, iniciou um plano de reorganização ousado. No seu centro estava um esforço para construir uma presença de retalho para o banco, essencialmente a partir do zero. Isso exigiria uma infraestrutura de TI totalmente nova. Felizmente para Yashirosan, ele tinha um líder que sabia estar à altura da tarefa. Ao assumir o cargo, ele procurou seu ex-diretor de informações do Citibank Japão, Dhananjaya “Jay”

Dvivedi. O mandato de Dvivedi era simples: revolucionar os sistemas de TI da Shinsei, mas fazê-lo de forma rápida e barata. Dvivedi fez exatamente isso. Ele substituiu os dispendiosos mainframes da empresa por uma plataforma baseada em servidor, economizando US\$ 40 milhões no processo. Ele construiu uma nova rede ATM com tecnologia de baixo custo – por exemplo, usando múltiplas conexões de Internet para redundância, em vez de uma linha dedicada muito mais cara.

Isso permitiu que o Shinsei se tornasse o primeiro banco no Japão a oferecer caixas eletrônicos gratuitos e 24 horas por dia. Dvivedi também desenvolveu sistemas e processos que permitiram ao banco avançar de forma lucrativa para o crédito ao consumo. No final, ele realizou a transformação necessária em um ano por US\$ 55 milhões — 10% do tempo normal e 25% do custo normal.

Para a maioria dos líderes, a sua tarefa teria parecido impossível. Mas Dvivedi era um aprendiz consumado. Ele acreditava que a resposta para qualquer problema poderia ser aprendida se ele se concentrasse na compreensão dos princípios fundamentais. Ele identificou o principal desafio e criou processos padrão elegantes em sua simplicidade.

Mas Dvivedi possuía mais do que a mentalidade certa e foco no processo. Ele também era contemplativo. Ele reconheceu que se estivesse exausto, não seria capaz de compreender a sua situação e aprender. Como resultado, ele praticava meditação e fazia pequenas caminhadas fora de seu escritório, possibilitando

## 80 NUNCA PARE DE APRENDER

ele se concentre em seus desafios. Ele disse: “Aprendi ao longo da minha carreira que o trabalho nunca termina. Sempre havia outra tarefa que precisava da minha atenção. Eu precisava fazer uma pausa e meditar ou dar uma caminhada, e então, com a cabeça limpa e o corpo revigorado, eu poderia realmente fazer mais.”

Dvivedi refletiu todos os dias. Ele mantinha um diário de aprendizado no qual trabalhava seus pensamentos diários. Ele manteve pequenas reuniões com sua equipe para discutir não apenas as atividades do dia, mas também os principais desafios enfrentados por cada membro, para que pudessem discutir e refletir juntos. Ele disse: “Quando me deparei com um problema em que não sabia o que fazer, tentei reservar um tempo para recuar e pensar. E então, se eu ainda estivesse preso, deixaria e voltaria mais tarde. Isso geralmente funcionava. A abordagem de Dvivedi à aprendizagem destaca o facto de que a aprendizagem eficaz requer contemplação.

### **Por que a contemplação leva ao aprendizado?**

A contemplação proporciona duas coisas: reflexão e rejuvenescimento. O exemplo do primeiro é Thomas J. Watson Sr., o antigo CEO da IBM que transformou a empresa em uma grande organização global. A história conta que em 1911, quando Watson estava em uma reunião com gerentes de vendas da National Cash Register, ficou frustrado com a falta de boas ideias entre os participantes. Ele os chamou, dizendo: “O problema de cada um de nós é que não pensamos o suficiente. . .

O conhecimento é o resultado do pensamento, e o pensamento é a tônica do sucesso neste negócio ou em qualquer negócio.” 7

Watson decidiu que “THINK” seria o slogan da empresa, e quando

## Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante **81**

mudou para a IBM, ele levou o slogan consigo. O conceito permeou a cultura da IBM ao longo dos anos; eventualmente, “THINK” se tornou uma marca registrada da IBM, e a empresa batizou seu laptop de ThinkPad.

A forma como a reflexão leva à aprendizagem é bastante simples: pensar sobre o que está a acontecer à nossa volta cria conhecimento que sustenta a aprendizagem. Mas não podemos também aprender fazendo? Se os vendedores do Watson estudassem apenas vendas e pensassem apenas no processo de vendas, não perderiam as nuances envolvidas na venda real? Sim, eles fariam. A curva de aprendizagem – o conceito de que o desempenho melhora, embora a uma taxa decrescente, com cada tarefa adicional – é fundamental para a nossa compreensão da aprendizagem e será discutida mais detalhadamente no capítulo 8. Por enquanto, vejamos como desacelerar e pensar melhoram o desempenho. maneira como aprendemos.

### **Pensar devagar versus pensar rápido**

Os pesquisadores propõem que dois sistemas estão subjacentes à forma como processamos as informações e, portanto, eventualmente aprendemos. 8 O primeiro é um sistema experiencial rápido, tipicamente automático e inconsciente. Quando aprendemos o que fazer em um dada situação – como acalmar um cliente irado, por exemplo – adotamos essa rotina, sem parar para pensar se ela realmente se adapta à situação atual. O segundo sistema é uma abordagem lenta, consciente e controlada ao processamento de informações.

Se o primeiro sistema segue rapidamente as regras que criamos, o segundo sistema é onde essas regras são criadas.

Isso se encaixa na visão do estudioso de aprendizagem Chris Argyris sobre como um processo de loop único e duplo. ilustra seu conceito<sup>9</sup> aprender Argyris com o exemplo de um termostato.

## 82 NUNCA PARE DE APRENDER

O aprendizado de loop único se assemelha a como, quando a temperatura varia da configuração atual, o termostato responde imediatamente ligando o sistema de aquecimento ou resfriamento para trazê-lo de volta à configuração desejada. Ao envolver seu sistema de aprendizagem experiencial, você descobre como usar regras, metas e processos existentes para realizar qualquer tarefa que enfrente. Tudo bem, até onde vai. Mas, observa Argyris, para compreender as causas profundas e melhorar verdadeiramente ao longo do tempo é necessário um duplo ciclo de aprendizagem. Isso envolve perguntar: “Por que o termostato está ajustado para uma determinada temperatura?” Para responder, você precisa ativar sua abordagem consciente e controlada ao processamento de informações.

Essa visão em duas etapas tem suas raízes na neurociência. Pesquisas utilizando imagens de ressonância magnética funcional (fMRI) mostram que as alterações neurais que resultam da aprendizagem experiencial diferem daquelas que resultam da aprendizagem orientada por reflexão.

10

O processo de ciclo duplo traz dois benefícios principais para a aprendizagem. A primeira é cognitiva: construímos conhecimento. Ao parar para pensar, você reconhece coisas que já sabe, mas que não teve tempo para entender. Você também  
fazer conexões entre novas ideias. Além disso, ao refletir e identificar o que não sabe, você poderá descobrir estratégias para preencher essas lacunas.

O segundo benefício é comportamental: a reflexão constrói o eu  
eficácia – “a crença nas capacidades de alguém para organizar e executar o curso de ação necessário para gerenciar situações futuras”. 11 Sentir-se competente e capaz é uma motivação básica para os indivíduos. 12 Ao refletir sobre o que sabe, você reconhece o conhecimento que já possui – e muitas vezes pode descobrir que sabe mais do que pensava, especialmente quando vê os pontos fortes e positivos em suas experiências passadas.

Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante **83**

Como disse a lenda do tênis Stan Smith: “A experiência diz o que fazer; a confiança permite que você faça isso.”

Para compreender o impacto da reflexão na aprendizagem, os meus colegas Giada Di Stefano, Francesca Gino e Gary Pisano e eu conduzimos uma experiência de campo com uma organização de serviços tecnológicos.<sup>14</sup> Devo admitir que quando nós quatro começamos o trabalho, eu estava cético sobre o que encontraríamos. Não que eu achasse que a reflexão não funcionasse; em vez disso, presumi que, num cenário real, as pessoas já estariam refletindo – e perto o suficiente de uma quantidade ideal para que qualquer efeito que encontrássemos fosse mínimo. Mas encorajar mais reflexão certamente não faria mal, por isso elaboramos uma intervenção para observar o seu impacto num ambiente de alto risco e intensivo em conhecimento.

Nosso foco foi em como a empresa preparou os agentes para lidar com o suporte de voz e chat aos clientes. Os agentes passaram por quatro semanas de treinamento técnico, ao final das quais realizaram um exame para demonstrar competência técnica. Ser reprovado no exame significava sair da empresa. Começamos distribuindo aleatoriamente 103 pessoas para o grupo de controle, que recebeu o treinamento padrão, ou para o grupo de tratamento, que recebeu uma pequena intervenção. No início do sexto dia de treinamento, os agentes do grupo de tratamento receberam diários de papel e foram solicitados a passar quinze minutos no final do dia refletindo sobre o que aprenderam.

Dissemos: “Por favor, reflita e escreva sobre pelo menos duas lições importantes. Por favor, seja o mais específico possível.” Os participantes fizeram isso por dez dias. Após o restante do treinamento, eles realizaram o teste de competência técnica.

Pedimos a ambos os grupos que relatassem o quanto achavam que tinham aprendido. As pessoas do grupo de tratamento, que mantinham diários, relataram um nível mais elevado de

**84 NUNCA PARE DE APRENDER**

aprendizagem, embora a diferença não tenha sido estatisticamente significativa. Mas quando vimos os resultados dos testes, ficamos impressionados com a diferença. Aqueles que fizeram o diário de reflexão obtiveram pontuações 31% mais altas do que o grupo de controle, mesmo quando levamos em conta vários outros fatores, como idade, experiência e gênero.

Para entender por que esse efeito ocorreu, fomos ao laboratório fazer um experimento no qual ensinamos às pessoas uma tarefa simples de somar até dez: olhar para uma grade 4 x 3 e clicar nos dois números que somam dez. Identifique o par na grade abaixo:

8,18	9,01	3,97	
5,24	5,69	9,12	
0,28	2,92	6,59	
1,12	6,93	9,72	

A resposta é 0,28 e 9,72. Com a prática, fica mais rápido identificar o par correto. Distribuímos aleatoriamente os participantes para uma condição de prática, na qual durante três minutos completavam mais quebra-cabeças, ou para uma condição de reflexão, na qual pensavam em como melhorar. Descobrimos que o grupo de reflexão superou o grupo de prática em mais de 20%.

Além de reservar um tempo para reflexão, você deve garantir que seu corpo esteja devidamente descansado e recarregado quando estiver tentando aprender. É fácil esquecer a fisiologia quando nos concentramos em exercícios cognitivos. Mas preparar-se para aprender não significa apenas preparar o cérebro. Quando estamos descansados, podemos aproveitar plenamente nossa potência analítica. Também é mais provável que percebamos os detalhes que nos rodeiam, em vez de nos fixarmos num aspecto específico de um problema, ou talvez ignorarmos completamente o problema. É impossível manter-se em tarefas altamente exigentes, sejam elas cognitivas ou físicas, indefinidamente; pausas - ambos

## Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante **85**

dentro de um dia e ao longo dos dias - permite-nos recuperar e centralizar-nos para que possamos avançar de forma produtiva.

### **Desafios que nos impedem de Aprendendo com a contemplação**

A defesa da contemplação é simples, mas poderosa, mas faltam práticas de reflexão e relaxamento nos kits de ferramentas da maioria dos alunos. Por que? Decidi pesquisar este tópico em parte por causa do ceticismo. Ensinei programas que incluíam diários de aprendizagem, mas inicialmente os designei por obrigação e não por acreditar em seu valor inerente. À medida que estudei o assunto e percebi que aprendemos melhor trabalhando menos, também aprendi a entender por que essa abordagem é tão contra-intuitiva.

Uma simples história de goleiros de futebol ilustra o desafio que a maioria de nós enfrenta. Michael Bar-Eli, da Universidade Ben-Gurion, e seus colegas examinaram quase trezentos pênaltis cobrados contra goleiros em competições profissionais. 15.  
Em cobrança de pênalti, a bola é colocada a onze metros da linha de gol e centralizada no gol. O goleiro deve permanecer na linha, mas pode mover-se para a esquerda ou para a direita antes que a bola seja chutada. Quando o árbitro apita, o jogador atacante corre até a bola e a chuta em direção ao gol. Mesmo no mais alto nível profissional, os pênaltis geralmente resultam em gol. Os pesquisadores descobriram que os goleiros saltam para a esquerda 49,3% das vezes, saltam para a direita 44,4% das vezes e permanecem no centro 6,3% das vezes. Os chutes, no entanto, vão para a esquerda, para a direita ou para o centro em 32,2%, 28,7% e 39,2% das vezes, respectivamente. Assim, os autores concluíram que permanecer no centro poderia ter impedido 33,3 por cento dos

## 86 NUNCA PARE DE APRENDER

chutes, enquanto pular para a esquerda ou para a direita teria interrompido apenas 14,2% ou 12,6%, respectivamente.

Se os goleiros têm duas vezes mais chances de parar um chute se simplesmente permanecerem parados, por que não o fazem? Pela mesma razão, não reservamos tempo para refletir ou recarregar as energias: muitas vezes temos um viés de ação. Preferimos ser vistos fazendo algo do que não fazer nada. As normas sugerem que quando o trabalho precisa ser feito, precisamos começar a trabalhar. Quando as coisas ficam difíceis, os difíceis continuam, certo? Essas normas estão firmemente fixadas em nossas cabeças. Dan Cable e Kim Elsbach realizaram pesquisas fascinantes sobre o tempo presencial passivo – simplesmente ser observado no local de trabalho, sem realmente fazer nenhum trabalho. 16

Numa série de entrevistas e experiências, descobriram que ser visto no trabalho cedo ou tarde levava a avaliações de “comprometido” e “dedicado”.

Pesquisas adicionais apoiam o fato de que muitos de nós consideramos que trabalhar constantemente é uma medida de status. Por exemplo, Silvia Bellezza, Neeru Paharia e Anat Keinan conduziram experimentos nos quais descobriram que sinalizar ocupação – por exemplo, fazendo compras em um serviço de supermercado on-line em vez de em uma loja real, ou usando um fone de ouvido Bluetooth sem fio em vez de um par de fones de ouvido com fio – deram às pessoas um status mais elevado na opinião dos participantes dos EUA. 17

A sabedoria convencional neste caso (como tantas vezes noutros casos) está errada – pelo menos quando se trata de aprendizagem. A professora da Universidade de Boston, Erin Reid, estudou o excesso de trabalho em consultores para ver como isso afetava o desempenho.<sup>18</sup> Ela descobriu que, embora os gestores penalizassem os funcionários que admitissem dedicar menos tempo ao trabalho, os gestores não conseguiam distinguir entre aqueles que realmente trabalhavam muitas horas e aqueles que simplesmente diziam que o faziam. Ela também não encontrou nenhuma diferença no desempenho entre aqueles que trabalharam mais horas e

## Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante **87**

aqueles que trabalharam menos. Então voltamos à questão: Por que nos recusamos a fazer uma pausa? Quatro coisas impulsionam o fenômeno.

O primeiro é o arrependimento – decepção em relação a um curso de ação alternativo. No exemplo do futebol, os pesquisadores perguntaram a uma amostra de goleiros profissionais sobre sua estratégia ideal para cobranças de pênaltis. 19 A maioria respondeu que mergulhou em vez de permanecer no centro da baliza. Além disso, quando lhes perguntaram porquê, na maioria das vezes disseram que se arrependeriam mais de ter marcado um golo quando permaneceram no centro do que de ter marcado um golo quando mergulharam.

Em outras palavras, eles queriam ser vistos fazendo algo, mesmo que algo estivesse errado. Dado que a maioria das tarefas que requerem a nossa atenção envolvem incerteza, é inevitável que por vezes façamos a escolha errada. Lembre-se, embora permanecer no centro fosse mais do que duplicar as hipóteses de um guarda-redes defender o pontapé de grande penalidade, essa estratégia só teria sucesso num terço das vezes. Infelizmente, este medo de fazer a escolha errada impede-nos de prosseguir estratégias que nos possam ajudar tanto agora como a longo prazo.

O segundo fator é que confundimos ação com progresso. No seu livro *The Progress Principle*, Teresa Amabile e Steven Kramer exploram a poderosa motivação e envolvimento criados quando as pessoas geram um impulso positivo no trabalho que é significativo para elas. 20 Por outras palavras, sentir-se bem com o progresso pode criar ciclos virtuosos em que pequenas vitórias se transformam, ao longo do tempo, numa grande vitória. Os pesquisadores usaram estudos diários: os trabalhadores do conhecimento registraram o que aconteceu em um determinado dia, e os pesquisadores analisaram a escrita em busca de padrões, revelando que pequenos eventos dentro do dia de trabalho (não apenas o progresso, mas também fatores como a forma como os líderes tratam os trabalhadores) podem ter um impacto significativo. impacto significativo na criatividade, inovação e aprendizagem.

## 88 NUNCA PARE DE APRENDER

Mas o nosso desejo de progresso pode servir para ambos os lados. Por exemplo, completar tarefas pequenas, mas relativamente sem importância, produz um sentimento inicial positivo, mas depois temos muito pouco para mostrar. Os pesquisadores estudaram isso no pagamento de empréstimos. Imagine que você tem vários empréstimos de tamanhos variados com taxas de juros diferentes. Racionalmente, você deve reembolsar primeiro o empréstimo com a taxa de juros mais alta, mesmo que apenas parcialmente, para reduzir suas despesas com juros. Mas os investigadores descobriram que muitas vezes as pessoas optam por pagar primeiro um empréstimo pequeno e com taxas de juro mais baixas, para reduzir o número de empréstimos pendentes.<sup>22</sup> Diwas KC, Francesca Gino, Maryam Kouchaki e eu fizemos pesquisas que mostram um efeito semelhante em salas de emergência.

À medida que os médicos ficam mais ocupados, é mais provável que eles trabalhem e dêem alta aos pacientes mais fáceis primeiro, a fim de limpar o convés. Obviamente, isso geralmente é abaixo do ideal. Quando se trata de aprendizagem, frequentemente, e de forma incorreta, vemos ação e progresso como sinônimos. A dissociação dos dois é necessária para superar o viés de ação.

A terceira razão pela qual não fazemos pausas para refletir é que subestimamos o custo resultante. Isso pode ser visto em pesquisas sobre o impacto da carga de trabalho no desempenho.

Tradicionalmente, os investigadores que analisam o desempenho assumem que a quantidade de trabalho que precisa de ser feito não tem impacto na taxa ou na qualidade do desempenho. A experiência sugere que este não é o caso, por isso Diwas KC e Christian Terwiesch decidiram mostrar que o desempenho muda de facto com a carga de trabalho.<sup>23</sup> No seu estudo, os profissionais de saúde aceleraram quando tinham mais trabalho para fazer – mas o aumento da velocidade foi insustentável. Se os trabalhadores tentassem (ou fossem forçados) a manter este ritmo, o desempenho acabaria por sofrer dramaticamente. Identifiquei o mesmo padrão em trabalhadores de um banco japonês, e Stefan Scholtes, da

## Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante 89

A Judge School of Business da Universidade de Cambridge e seus colegas descobriram, em um estudo realizado em hospitais, que a qualidade dos resultados foi prejudicada. 24

Embora as pessoas reconheçam que o excesso de trabalho pode impactar negativamente *os outros*, elas não acham que isso irá afetá-las. Na pesquisa que fiz com Hengchen Dai, Katy Milkman e Dave Hofmann, analisamos a adesão à higiene das mãos em hospitais. infecções adquiridas em <sup>25</sup> A higiene adequada das mãos é um fator chave na prevenção hospitais, que são uma das principais causas de mortes evitáveis. Obtivemos identificação de radiofrequência - dados de localização (RFID) que registravam quando os cuidadores entravam nos quartos do hospital e se lavavam as mãos ao entrar e sair. Analisamos quase vinte milhões de observações em trinta e cinco hospitais e descobrimos que não apenas a conformidade caiu quase nove pontos percentuais absolutos (de 59% para 50%) desde o início até o final de um turno, mas também que o declínio foi mais rápido. quando os cuidadores tinham turnos mais ocupados. Quando discuto estes resultados com profissionais de saúde, a maioria fica chocada com a dimensão da diminuição.

Pesquisas que analisam os efeitos negativos da privação de sono encontram erros de estimativa semelhantes. Apenas 1% a 3% das pessoas ainda conseguem funcionar em alto nível depois de apenas cinco ou seis horas de sono. No entanto, muitas pessoas pensam que podem. (Apenas 5% daqueles que acreditam que seriam altamente funcionais realmente o são.)

26

Não só subestimamos a forma como o trabalho contínuo impede o nosso desempenho, mas também deixamos de reconhecer que pode mudar fundamentalmente a forma como abordamos a tarefa em si.

A professora da Universidade de Boston, Anita Tucker, passou grande parte das últimas duas décadas estudando o aprendizado na área da saúde.

Seu trabalho gerou muitos insights importantes, mas um

## 90 NUNCA PARE DE APRENDER

O mais importante, na minha opinião, é que profissionais ocupados se envolvem na aprendizagem de ciclo único em detrimento da aprendizagem de ciclo duplo. Em outras palavras, quando estão ocupados e encontram um problema, em vez de identificar a causa raiz e aprender como resolvê-la, eles simplesmente apresentam uma solução rápida. 27 Isto é problemático não só porque perdem oportunidades de aprendizagem; O trabalho de Tucker também mostra que, pelo menos nos cuidados de saúde, soluções alternativas podem criar problemas inteiramente novos – como quando uma enfermeira utiliza uma seringa de tamanho errado para uma injeção e dá ao paciente a quantidade errada de medicamento. Achamos que isso não vai acontecer conosco, mas quando continuamos em vez de reservar um tempo para recarregar as energias e refletir, isso tem um custo muito maior do que imaginamos.

O quarto fator por trás do viés de ação é que tendemos a subestimar os ganhos possíveis ao seguir a estratégia do site oposto. Como mencionei, mesmo sendo um estudioso da aprendizagem, eu era cético quanto ao valor da reflexão, então decidi realizar um estudo para me convencer. Acontece que não estou sozinho em meu ceticismo. Ampliando o trabalho com Giada DiStefano, Francesca Gino e Gary Pisano, decidimos dar uma escolha aos participantes. Depois de terem completado cinco grelhas de soma a dez, perguntámo-lhes se queriam passar três minutos a praticar a tarefa ou três minutos a reflectir. Mais de 80 por cento optaram por praticar em vez de refletir. Mas quando completaram mais dez grades, o grupo de reflexão superou o grupo de prática em mais de 20%.

Quando nos sentamos às nossas secretárias e debatemos se devemos aceitar essa curta caminhada para uma pausa ou para fazer um brainstorming por cinco minutos diante do problema em questão, podemos pensar que o tempo sem agir não ajudará muito, embora muitas vezes ajude. Num outro estudo, Pradeep Pendem, Paul Green, Francesca Gino e eu analisámos o impacto das interrupções inesperadas no desempenho dos trabalhadores.

## Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante 91

Nosso cenário era único: campos de tomate. Aqui, os trabalhadores conduzem grandes colheitadeiras para colher tomates maduros. Um cortador oscilante na frente de cada máquina corta as plantas desde as raízes; em seguida, os tomates, a terra e as vinhas passam por uma série de transportadores, sensores optoeletrônicos e triagem manual antes de serem despejados em um trailer que os espera. Às vezes, os reboques atrasam, então os operadores da colheitadeira têm uma pequena pausa. Uma ruptura inesperada é fantástica para os investigadores, porque podemos procurar efeitos causais. Descobrimos que uma pausa

talvez cinco minutos poderiam melhorar a produtividade dos trabalhadores em mais de 10%. Repetimos nossas análises no laboratório, proporcionando aos participantes pausas curtas e inesperadas e novamente encontrando diferenças significativas de desempenho.

## Contemplando com sucesso para aprender

Como você pode garantir que seguirá o conselho de Fedro para desviar a mente para pensar melhor? Você pode usar cinco estratégias. A primeira é reservar tempo para pensar. Descrevendo sua equipe de vendas, Thomas Watson Sr. disse: “Não somos pagos para trabalhar com os pés – somos pagos para trabalhar com a cabeça”.<sup>29</sup> Contudo, os calendários da maioria das pessoas fornecem ampla evidência do tempo reservado para os seus pés, pelo menos metaforicamente, enquanto correm de tarefa em tarefa. No início de minha carreira, fui aconselhado a determinar em que hora do dia eu pensava melhor e a reservar várias horas para escrever naquele momento.

Para mim é de manhã, então agora “Escrever” começa o dia na minha agenda. Nem sempre posso proteger esse momento; às vezes, reuniões ou aulas importantes atrapalham. Mas como o tempo está bloqueado, devo optar ativamente por desconsiderá-lo. Como líder, você pode encorajar as pessoas com quem trabalha a fazerem o mesmo – e então respeitar o tempo que elas reservaram.

## 92 NUNCA PARE DE APRENDER

Por exemplo, a Tommy Hilfiger e outras organizações criaram sextas-feiras sem reuniões para dar aos trabalhadores tempo para pensar e realizar o seu trabalho.

Jon Jachimowicz, Julia Lee, Francesca Gino, Jochen Menges e eu investigamos se a reflexão antes do início do dia, e não no final, afeta positivamente o desempenho. Sabíamos que, em média, as pessoas não pensavam o suficiente no trabalho e que a maioria das pessoas não gosta do seu deslocamento diário. Então decidimos ver se conseguiríamos enfrentar os dois desafios ao mesmo tempo.

Após estudos preliminares, recrutamos seiscentos funcionários em tempo integral que viajavam pelo menos quinze minutos para o trabalho. Durante as quatro semanas seguintes, nós os entrevistamos diariamente com pequenos questionários. Ao fim de duas semanas, designámo-los aleatoriamente para uma de três condições: um grupo de controlo, um grupo de diversão ou um grupo de reflexão. Não mudamos nada para o grupo de controle e pedimos ao grupo de diversão que fizesse algo agradável durante seus deslocamentos.

O grupo de reflexão recebeu o seguinte texto todos os dias durante as semanas três e quatro:

“Estamos interessados em saber como as pessoas passam o tempo durante o trajeto para o trabalho. Muitas pessoas acham útil concentrar-se em fazer um plano para o seu dia de trabalho ou semana seguinte e refletir sobre como esses planos as ajudarão a alcançar os seus objetivos pessoais e profissionais. Gostaríamos de convidá-lo a fazer isso também durante seu trajeto. Pergunte-se, por exemplo, quais são as estratégias que você tem para que a semana seja produtiva? Que passos você pode tomar hoje e durante esta semana para se aproximar de seus objetivos de trabalho, bem como de seus objetivos pessoais e profissionais?

Por favor, use seu tempo de deslocamento para se concentrar em seus objetivos e fazer planos sobre o que fazer.”

## Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante 93

Em seguida, pesquisamos os grupos novamente. Descobrimos que os membros do grupo de reflexão melhoraram os seus resultados de trabalho e reduziram o impacto negativo das suas deslocações diárias.

Além disso, outras pesquisas mostram que refletir continuamente sobre o desempenho é benéfico não apenas para os indivíduos, mas também para as equipes. <sup>30</sup> O objetivo é ajudar a aprendizagem, tornando a reflexão uma parte regular e contínua do seu trabalho. Reservar um tempo para envolver seu sistema lento e cuidadoso de processamento de informações é uma maneira poderosa de estimular o aprendizado de ciclo duplo.

Às vezes, as pessoas resistem a reservar um tempo para refletir, sugerindo que suas mentes podem divagar ou que podem ficar entediadas. Minha resposta para isso é *sim!* Quando estamos entediados e deixamos nossas mentes vagarem, tendemos a ser mais criativos. Tento sempre ter um bloco de papel comigo quando vou para reuniões ou eventos de grupo, porque muitas vezes sou mais criativo quando o assunto se afasta de mim e fico sozinho com meus pensamentos. A investigação apoia esta perspectiva, descobrindo que o tédio pode levar à criatividade.

<sup>31</sup> Portanto, dê alguma orientação ao seu tempo de reflexão, mas se isso fugir de você em um determinado dia, deixe-o passar e veja o que acontece.

A segunda estratégia é incorporar *pre mortems* para suas decisões mais importantes. O psicólogo Gary Klein concebeu essa ideia ao tentar entender como fazer com que as equipes de projeto se aprofundassem e aprendessem a aumentar sua probabilidade de sucesso. Klein e seus colegas descobriram que quando os membros da equipe imaginavam que o projeto já havia terminado, aumentavam em 30% a capacidade de identificar possíveis resultados. de um pré-mortem. Em uma post-mortem, um profissional<sup>32</sup> Com base nesta descoberta, Klein criou a ideia médico examina um cadáver para entender a causa da morte.

Numa pré-morte, um indivíduo ou uma equipe pergunta: “Se daqui a doze meses eu (ou nós) tivermos falhado espetacularmente,

#### 94 NUNCA PARE DE APRENDER

o que aconteceu?" Essa técnica não apenas força você a pensar cuidadosamente sobre um tópico, mas também abre a possibilidade de que as coisas possam dar errado e, assim, leva a ideias mais criativas. Um pré-mortem também pode ajudá-lo a evitar o excesso de confiança e a suposição de que suas ideias só terão sucesso. Isso estimula o processo de aprendizagem antes de você começar o trabalho real.

A terceira estratégia é realizar uma revisão pós-ação (AAR). Neste caso, a reflexão cria uma oportunidade de aprender com o que aconteceu para melhorar o trabalho futuro. As AARs são uma prática comum em diversos campos em todo o mundo, desde o militar à tecnologia, aos cuidados de saúde e ao entretenimento. 33 Ao agendar revisões regulares, você constrói reflexão no processo de trabalho.

As AARs começam por comparar o que realmente aconteceu com o que se esperava para identificar desvios positivos ou negativos. Para ter uma AAR bem-sucedida, é importante manter o objetivo – aprendizagem – em mente. Isso pode significar recorrer a alguém de fora para facilitar a discussão em grupo – ajudando assim a evitar culpas – ou envolver um amigo ou colega se estiver a considerar apenas as suas próprias actividades. A seguir, tenha uma visão completa do que aconteceu (ou não aconteceu) com a obra. Isso significa coletar informações e perspectivas de outras pessoas, não se limitando às suas. Use suas habilidades de questionamento para aprofundar e compreender as causas básicas dos vários resultados. Finalmente, procure identificar práticas melhoradas para o futuro. Como parte desse processo, pense de forma ampla. Sim, é necessário abordar pequenos passos na categoria de aprendizagem de ciclo único, mas envolver-se na aprendizagem de ciclo duplo para abordar as causas profundas identificadas e considerar abordagens inteiramente novas para o trabalho. Como você faria isso se pudesse começar tudo de novo?

## Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante **95**

A quarta estratégia é ter um plano para fazer pausas.

Você precisa reservar tempo suficiente para rejuvenescer durante o dia de trabalho, entre os dias de trabalho e nas férias, se quiser se posicionar para aprender com sucesso. A pesquisa tentou identificar horários ideais para o dia de trabalho, e você verá recomendações para fazer uma pausa a cada vinte e cinco, cinquenta e dois ou noventa minutos. <sup>34</sup> Estas conclusões são tipicamente específicas da situação. É improvável que um intervalo de tempo entre intervalos seja adequado para todos – ou mesmo adequado para a mesma pessoa o tempo todo. O que é importante reconhecer é que à medida que o seu trabalho se torna mais intenso, o tempo entre os intervalos deve diminuir. A outra chave é pensar em como garantir que você faça uma pausa. A Técnica Pomodoro de Francesco Cirillo – usando um cronômetro de cozinha ajustado para 25 minutos – é uma abordagem extrema, mas às vezes eficaz, de aplicação da lei. <sup>35</sup> Saiba que seu cérebro está trabalhando contra você quando se trata de intervalos, então use sua agenda, um colega ou até mesmo um cronômetro de cozinha para ajudar.

Ao incorporar pausas ao dia de trabalho, você precisa ter certeza de que elas oferecem uma oportunidade para recarregar as energias. Uma pausa para resolver um problema disciplinar do seu filho na escola não é o tipo certo. Esmagadoramente, as evidências nos dizem para incorporar o movimento e, se possível, dar um tempo quando quebrarmos. <sup>36</sup> Podemos pensar que entrar no Facebook ou acompanhar o Twitter é repouante, mas raramente é. Distraímos-nos, o que às vezes pode ser útil, mas não temos oportunidade de recarregar e rejuvenescer. Levantar-se e caminhar é um ótimo começo. Melhor ainda, vá ao escritório de um colega ou saia para uma caminhada rápida. Acho que me afastar é a parte mais difícil, mas sempre me sinto melhor e mais vivo depois de dar uma volta rápida pelo campus ou enfiar a cabeça para uma breve conversa com um amigo.

## 96 NUNCA PARE DE APRENDER

Além de incorporar pausas à jornada de trabalho, certifique-se de que o período após o trabalho seja rejuvenescedor e repousante. Faça algo que você goste, mesmo que apenas brevemente. Dê um descanso ao seu cérebro fazendo exercícios ou praticando algum esporte; pesquisas mostram que o exercício regular pode aumentar o tamanho do córtex do quadril, a área do cérebro que ajuda você a aprender. 37 Leia um livro ou tenha uma conversa casual com um amigo. Quanto mais difícil for o seu dia, mais você precisará recarregar.

No estudo sobre higiene das mãos mencionado anteriormente, descobrimos que quando os cuidadores tinham dias de trabalho mais intensos, precisavam de mais tempo de folga para recuperar e regressar aos seus níveis normais de adesão. 38 Finalmente, certifique-se de dormir o suficiente. Ariana Huffington está na vanguarda ao explicar por que o sono é tão importante para a produtividade, o aprendizado e a saúde. 39 Reconheça que, em muitos casos, a melhor coisa que você pode fazer para aprender não é continuar trabalhando, mas sim ir para a cama e enfrentar o desafio pela manhã.

A quinta e última estratégia são as férias. Afastar-se do trabalho é importante para evitar o esgotamento, recuperar energia e limpar a mente para aprendizado futuro.

Um estudo descobriu que, em média, os americanos têm dezoito dias de férias, mas tiram apenas dezesseis deles. 40 Com que frequência tirar férias, quanto tempo durar e para onde ir, todos têm respostas altamente individualizadas. O conselho geral para as duas primeiras perguntas é mais do que você pensa e mais longo do que você pensa. Com relação ao terceiro, é importante tirar férias que lhe permitam escapar. Para algumas pessoas, esse sempre será um tipo. Para muitos outros, evoluirá com as exigências da vida. Antes de termos filhos, minha esposa e eu íamos à praia quando estávamos completamente exaustos ou visitávamos outros países quando estávamos com energia. Quando nossos filhos eram pequenos, o trabalho era cognitivamente cansativo e estressante

## Aprender requer recarga e reflexão, não ação constante 97

para três meninos era ainda mais cansativo. Nossa fuga em família naquela época era para a Disney World. Eu gostava bastante de Mickey, embora não me considerasse um disneyphile; mas na Disney tudo foi cuidado, e o clima estava quente, e isso ajudou a me recarregar completamente. Agora, com a família numa fase diferente, as nossas férias deslocaram-se para destinos mais activos. Evite férias que façam você sentir que precisa tirar férias quando retornar; encontre aqueles que lhe permitirão escapar.

Para usar o tempo de aprendizagem de forma mais eficaz, concentre-se no fim, não os meios, quando se trata de gerenciamento de tempo. 41

Com isso não quero dizer ignorar o processo; o capítulo 3 argumenta por que o processo é vital para a aprendizagem. O que quero dizer é que, quer você esteja liderando outras pessoas ou apenas a si mesmo, não deve confundir ação com progresso. Reconheça que você (e outras pessoas) pode precisar estruturar o tempo de maneiras diferentes.

Por exemplo, Nick Bloom, de Stanford, e os seus colegas descobriram que os trabalhadores dos call centers eram mais produtivos quando podiam trabalhar à distância e, portanto, não estavam restringidos pelo escritório . normas.

E aqui vai uma advertência importante em relação à programação: reservar tempo para diversas atividades é importante e útil, mas o aprendizado não ocorre necessariamente de maneira tão rigorosamente controlada. Por mais que você queira agendar um horário para aprender e ter a resposta no final, você precisa de alguma folga ou tempo de inatividade para reflexão e pensamento, porque pode levar mais tempo do que você deseja.

Nem toda ideia é imediatamente útil, mas reservar um tempo para permitir que os pensamentos se infiltrem é valioso.

Escrever este livro foi um exemplo maravilhoso, embora às vezes frustrante, desse processo. O livro atrai

## 98 NUNCA PARE DE APRENDER

no trabalho que venho realizando há mais de dez anos, mas tentar entender como as peças se encaixam e como construir a narrativa tem sido um processo de aprendizagem para mim. Reservei tempo para fazer o trabalho de forma responsável e consistente. Mas às vezes não controlo minha agenda e o tempo de escrita falha — como quando estou ensinando das 8h às 15h20 numa terça-feira. O lado do meu cérebro que busca produtividade fica frustrado com a oportunidade perdida. Mas descobri que quando volto ao trabalho, sempre tenho uma visão melhor de onde as coisas devem ir. Posso não ter a resposta, mas vejo progresso. Portanto, programe seu tempo de maneira produtiva, mas lute contra a expectativa de que o aprendizado sempre ocorrerá de forma linear.

A ocupação por si só não leva ao aprendizado. Durante uma reunião com meu mentor, Dave Upton, há muitos anos, eu estava revisando minha lista de tarefas, tentando compartilhar tudo o que havia feito e em que estava trabalhando. Tenho tendência a falar rápido quando fico nervoso, e naquele dia eu estava voando a uma milha por minuto. Quando respirei fundo, Dave ergueu a mão para me fazer fazer uma pausa. Ele esperou alguns segundos, olhou-me nos olhos e me deu um dos melhores conselhos que já recebi: “Brad, não evite pensar estando ocupado”. Portanto, lute contra o desejo de agir por si mesmo e, em vez disso, reconheça que quando as coisas ficam difíceis, os durões ficam descansados, reservam um tempo para recarregar as energias e param e pensam.



## Capítulo 6

---

# SENDO VOCÊ MESMO

## APRENDER

Lamento dizer que Peter não esteve muito bem durante a noite.

A mãe o colocou na cama e fez chá de camomila; e ela deu uma dose para Peter!

“Uma colher de sopa para tomar na hora de dormir.”

Mas Flopsy, Mopsy e Cottontail comeram pão, leite e amoras no jantar.

—**Beatrix Potter, *O conto de Peter Rabbit***

No conto infantil *Peter Rabbit*, a mãe de Peter avisa ele e suas irmãs para ficarem longe do jardim do Sr. McGregor. <sup>1</sup> Ela então vai para a padaria enquanto as três irmãs de Peter, Flopsy, Mopsy e Cottontail, que, segundo nos dizem, são “boas coelhinhas”, vão colher amoras. Peter, o rebelde, vai ao jardim do Sr. McGregor, onde a aventura começa. Ele eventualmente escapa, mas perde sua jaqueta nova. Ao voltar para casa, ele recebe remédios e é mandado para a cama, enquanto suas três irmãs que seguem as regras são recompensadas com pão, leite e amoras.

## 100 NUNCA PARE DE APRENDER

Aprendemos repetidamente a lição de *Peter Rabbit*, não apenas durante nossa juventude, mas também à medida que envelhecemos e ingressamos em organizações para trabalhar: adaptar-se e seguir as regras. Por sermos “coelhinhos bons” que seguem as normas e regras dos outros, nos conformamos e atendemos às expectativas. Vemos benefícios disto, tanto na forma como os outros nos tratam como na redução do nosso próprio stress e ansiedade – portanto, podemos ver isto como uma situação em que todos ganham. Mas embora pensemos que precisamos agir como os outros, isso pode limitar a nossa capacidade de aprender.

Em seu primeiro emprego depois de se formar na Universidade de Harvard, Leila Janah optou por seguir o caminho típico de uma estudante de graduação em Harvard: foi trabalhar para uma empresa de consultoria de gestão. Antes disso, seu caminho tinha sido tudo menos típico.

Aos dezessete anos, Janah ganhou uma bolsa de estudos que lhe permitiu ensinar inglês para jovens estudantes em Gana.

A experiência abriu-lhe os olhos para os imensos desafios do desenvolvimento num país do terceiro mundo. Durante a sua visita ela viu um povo talentoso e enérgico; ao descrever a visita, ela disse: “Saí do Gana a perguntar-me como é que um país tão rico em capacidade humana pode ser tão pobre”.

2 Quando adolescente, ela sabia que algum dia ajudaria a resolver este desequilíbrio, embora não tivesse a certeza de como.

Para saber como, ela estudou desenvolvimento econômico na graduação. Ela se concentrou em África e tirou um ano de folga para trabalhar no Banco Mundial, ajudando na luta contra a pobreza global. Embora considerasse os esforços da organização bem-intencionados, não compreendia por que razão não estava a explorar abordagens diferentes, porque muitas das suas iniciativas registaram apenas progressos limitados. Acreditando que era improvável que o modelo padrão sem fins lucrativos resolvesse os problemas que ela procurava resolver, ela decidiu migrar para o mundo das organizações sem fins lucrativos.

Durante seu período de consultoria, ela se sentiu uma desajustada. O trabalho foi intelectualmente estimulante, mas faltou impacto social. Janah se viu numa encruzilhada. Ela tinha um emprego que muitas pessoas invejavam, mas sabia que ali não conseguiria realizar seus verdadeiros objetivos. Ela aprendeu que as abordagens sem fins lucrativos tinham impacto limitado e que as organizações com fins lucrativos normalmente não estavam dispostas a resolver os problemas nos quais ela estava interessada. Ela decidiu dar um salto para o desconhecido.

Ela largou o emprego e assumiu o cargo de pesquisadora visitante no Programa para Justiça Global da Universidade de Stanford.

Ela percebeu que uma resposta promissora à sua pergunta – Como posso reduzir significativamente a pobreza global? – vinha em pedaços das diversas experiências que ela teve. Ela decidiu que, se conseguisse ligar os trabalhadores dos mercados em desenvolvimento ao trabalho dos mercados desenvolvidos, poderia abordar o que considerava ser “a maior batalha ética do nosso tempo: a disparidade no acesso à oportunidade de trabalhar”. 3

Janah lançou uma empresa chamada Samasource. ( Sama significa “igual” em sânscrito.) O conceito era simples: contratar empresas líderes como Google, Yelp e Getty Images para trabalho digital, como configurar endereços de restaurantes ou marcar fotos com nomes de celebridades, e então adquirir o trabalho num mercado em desenvolvimento como o Gana, o Quênia ou a Índia, tirando partido de computadores ligados à Internet. As doações e subsídios forneceriam o capital inicial e de crescimento para a empresa, enquanto os lucros financiariam as operações em curso.

Se a ideia era simples, a execução não foi nada disso. Janah teve de persuadir as grandes corporações a envolverem-se em tal actividade, os financiadores a fornecerem grandes quantidades de capital para um novo modelo e os funcionários a trabalharem para uma organização sem fins lucrativos em vez do próximo Google ou Facebook. A empresa também teve que definir

## 102 NUNCA PARE DE APRENDER

criar redes de distribuição nos países em desenvolvimento e formar novos trabalhadores – uma enorme tarefa de aprendizagem.

Em meio a tudo isso, Janah traçou seu próprio caminho único e autêntico, à medida que suas experiências e curiosidade empurravam a organização para novas áreas. Em 2016, ela tinha fornecido trabalho no valor de milhões de dólares para países em desenvolvimento e teve um impacto positivo em milhares de trabalhadores e dezenas de milhares de dependentes. Com base no seu sucesso, ela lançou iniciativas para atingir trabalhadores desfavorecidos nos Estados Unidos, juntamente com a LXMI, uma marca de beleza de luxo que obtém insumos raros de mulheres em mercados em desenvolvimento e vende os seus produtos tanto online como em lojas Sephora.

4

Sendo fiel a si mesma e traçando seu próprio caminho, Janah iniciou e continua em uma notável jornada de aprendizado. Em vez de seguir as regras, como Flopsy, Mopsy e Cottontail, ela abraçou seu Peter Rabbit interior. Quando se trata de aprendizagem, isso é perfeitamente correto (mesmo que recebamos remédios de gosto desagradável e nos mandemos para a cama). Ser você mesmo leva ao aprendizado.

### **Por que ser você mesmo leva ao aprendizado?**

Isto acontece por duas razões principais. A primeira envolve motivação: quando somos verdadeiramente nós mesmos, é mais provável que despendamos o esforço necessário. Fazemos coisas por razões intrínsecas e extrínsecas. Como visto na obra de Frederico

Taylor, no final do século XIX, e de muitos outros desde então, as recompensas extrínsecas, como o salário, podem certamente funcionar – especialmente quando as pessoas ganham pouco, estão envolvidas em tarefas repetitivas ou precisam de usar apenas as mãos e não a cabeça. 5 Mas o que

acontece quando um gerente não consegue especificar claramente as metas e criar um plano de incentivos? Ou quer envolver a cabeça dos trabalhadores, bem como as suas mãos, porque a aprendizagem é necessária? Hoje, não só precisamos aprender, mas pessoas talentosas podem trabalhar em inúmeras organizações que pagam salários comparáveis. O que devemos fazer?

É aqui que entra a motivação intrínseca. Daniel Pink's excelente livro *Drive* iluminou como elementos internos tais pois o domínio, a autonomia e o propósito podem melhorar a motivação. Ao ensinar sobre o assunto, também gosto de usar um artigo de várias décadas anteriores - "One More Time: How Do You Motivate Employees?", de Frederick Herzberg. 6 Grande parte da investigação de Herzberg foi anedótica, baseada nas suas duas décadas de experiência de trabalho com empresas, mas pesquisas subsequentes mostraram que as suas anedotas se baseiam na forma como realmente funcionamos. Digo aos meus alunos que se eles conseguirem manter apenas um artigo da escola de administração com eles pelo resto de suas carreiras, deve ser este.

Herzberg apresenta o caso simples de que os factores que conduzem à satisfação numa actividade são diferentes daqueles que conduzem à insatisfação. O que ele chama de factores de "higiene" – segurança, remuneração, estatuto – determinam a insatisfação. Se estivermos insatisfeitos com uma actividade, faremos menos dela ou talvez até sairemos da empresa. Mas ajustar todas essas coisas para que o trabalhador não fique insatisfeito não conseguirá deixar o trabalhador satisfeito. fi ed e motivado. Satisfação e insatisfação não são lados opostos da moeda. Para ficarmos satisfeitos, precisamos de factores motivacionais que incluam realização de tarefas, responsabilidade e crescimento. Isso torna as pessoas mais propensas a se envolverem com seu trabalho, de modo que trabalharão mais e mais arduamente e aprenderão mais.

## 104 NUNCA PARE DE APRENDER

Herzberg chega ao ponto de argumentar que os incentivos são mais motivadores para quem os concebeu do que para os trabalhadores. Adoro sua história sobre treinamento de cães para ilustrar esse ponto:

Eu tenho um schnauzer de um ano. Quando ele era um cachorrinho e eu queria que ele se mexesse, dei um chute nas costas dele e ele mudou-se. Agora que terminei seu treinamento de obediência

Enquanto estou olhando, seguro um biscoito de cachorro quando quero que o schnauzer se mova. Neste caso, quem está motivado – eu ou o cachorro? O cachorro quer o biscoito, mas sou eu quem quer que ele se mexa. Mais uma vez, quem está motivado sou eu e quem se move é o cachorro. <sup>7</sup>

Então, o que tudo isso significa para a aprendizagem? Para aprender e melhorar no longo prazo, devemos estar motivados. É mais provável que fiquemos motivados quando fazemos o que os outros nos dizem ou quando nos comportamos como nós mesmos? No primeiro caso, somos o cão que responde ao biscoito para seguir a motivação do outro.

Quando somos nós mesmos, aumenta a probabilidade de estarmos dispostos a fazer o esforço necessário para aprender.

A segunda razão envolve o processo de aprendizagem. Ser você mesmo e agir autenticamente dá origem a emoções positivas. <sup>8</sup> Estas emoções remodelam o processo de aprendizagem. A psicóloga da UNC Barbara Fredrickson rotulou este modelo

“ampliar e construir.” <sup>9</sup> Como explica Fredrickson, as emoções positivas não pareciam inicialmente aos investigadores ter um propósito evolutivo, ao passo que o medo e a ansiedade claramente tinham.

Os nossos antecessores viveram num ambiente onde situações perigosas eram comuns. Imagine um Neandertal encontrando um tigre dente-de-sabre: ele não sentiria alegria ou inspiração, mas apenas medo e ansiedade, que concentram a mente e despertam

aprendizagem de loop único e resolução de problemas. O pensamento criativo sobre estratégias de longo prazo seria imprudente quando o perigo literalmente o encarava de frente.

Qual é então o papel das emoções positivas? Fredrickson primeiro formulou a hipótese de que eles eram importantes na evolução.

As emoções positivas ocorrem num espaço seguro, o que nos encoraja a pensar de forma mais ampla e diversificada do que faríamos se estivéssemos sob ameaça imediata. É mais provável que vejamos conexões díspares e abordemos as coisas de maneiras novas.

A investigação apoia esta visão, descobrindo que as emoções positivas expandem a nossa consciência dos factores situacionais. Por exemplo, nosso tempo de reação a diversos estímulos melhora, buscamos um ambiente de forma mais ampla com nossos olhos e até recorremos a diferentes recursos cognitivos. 10 E a positividade tanto

aumenta quanto aumenta. Usando experiências aleatórias e controladas, Fredrickson e outros demonstraram que a positividade leva a uma melhor aprendizagem e compreensão e a melhores relacionamentos com os outros. 11

Quando você é você mesmo, em vez de simplesmente imitar os outros, é provável que seu aprendizado melhore. Você tem maior motivação para aprender e também pode seguir um processo alterado que pode ajudá-lo a aprender coisas novas e diferentes.

Infelizmente, é uma luta ser você mesmo, em vez de se conformar com as expectativas dos outros.

### **A dificuldade de sermos nós mesmos**

Agir autenticamente nos posiciona para aprender, mas enfrentamos barreiras conscientes e inconscientes. Por exemplo, muitas vezes acreditamos que o nosso eu autêntico não está à altura da tarefa – mesmo quando apresentados a provas significativas do nosso alto desempenho.

As psicólogas Pauline Clance e Suzanne Imes chamaram isso de *fenômeno do impostor*.<sup>12</sup> Mesmo pessoas extremamente talentosas questionam suas habilidades e duvidam de si mesmas. A poetisa e autora Maya Angelou, ganhadora da Medalha Nacional das Artes e da Medalha Presidencial da Liberdade, disse ao *New York Times*: “Escrevi onze livros, mas cada vez penso: 'Uh-oh, eles vão para descobrir agora. Eu fiz um jogo com todo mundo e eles vão me descobrir.’”<sup>13</sup> Um inquérito aos CEOs concluiu que o seu maior receio era que pudessem revelar-se incompetentes – apesar de terem ascendido ao topo das suas empresas.

14

Portanto, o medo é generalizado. Mas como isso muda nosso comportamento? Muitas vezes, em vez de vermos isso simplesmente como uma parte normal do funcionamento diário, trabalhar em circunstâncias desafiadoras pode nos fazer duvidar das escolhas que fazemos. Às vezes podemos ficar paralisados, mas muitas vezes tentamos assumir a aparência de outra pessoa. O fenômeno do impostor faz-nos agir como outros que, pelo menos aos nossos olhos, têm o necessário para realizar o trabalho.

Quando ensino essa ideia, às vezes recebo perguntas sobre esse último ponto. O fenômeno do impostor ressoa em meus alunos porque às vezes todos questionamos nossas habilidades.

No entanto, quando observo que somos notavelmente suscetíveis aos comportamentos dos outros e que temos probabilidade de nos conformar, alguns afirmam que isso não aconteceria com eles. A pesquisa refuta sua afirmação, mas a melhor refutação que já vi é um clipe de um episódio de 1962 do *Candid Camera* chamado “Face the Rear”, no qual a câmera mostra pessoas em um elevador.<sup>15</sup> À medida que o narrador descreve o que está acontecendo, um grupo de confederados da *Câmera Espontânea* muda de posição para ficar de frente para a parte traseira do elevador. Os espectadores desconhecidos mudam com eles. No final do clipe, os confederados conseguiram que uma vítima tirasse

chapéu e, eventualmente, colocá-lo de volta. Quando nos sentimos desconfortáveis e duvidamos de nós mesmos, normalmente procuramos nos adaptar.

Obviamente, o conformismo vai além dos limites de um programa de TV dos anos 1960. Ingressar em uma nova empresa é uma excelente ilustração. A princípio não temos certeza de como agir. O que são as expectativas, as regras, as normas? Ao entrarmos em tal situação, tentamos nos misturar. Por exemplo, meu primeiro emprego depois da faculdade foi na Goldman Sachs. No primeiro dia, naturalmente me senti um impostor. Como estudante de engenharia na faculdade, eu não havia experimentado o recrutamento tradicional de bancos de investimento. Como resultado, embora soubesse que o trabalho era muito procurado, não gostei da seletividade. (Acredito que minha entrada em Harvard era estatisticamente mais provável do que terminar na Goldman, na Universidade do Texas.) À medida que minha data de início se aproximava e eu aprendia com mais pessoas sobre a empresa inebriante que manteria, tornei-me aterrorizado.

Como eu me encaixaria quando chegasse lá? Sem saber o que fazer, vesti meu terno cinza listrado e gravata poderosa e tentei falar como as pessoas ao meu redor ("No final das contas, uma comparação entre maçãs sugeriria que as sinergias subjacentes ao acordo criará uma oportunidade vantajosa para todos"). Minha esposa percebeu minha tentativa de me vestir e falar para superar meu nervosismo e me lembrou que o pessoal do Goldman me contratou por um motivo: eles achavam que eu poderia aprender a fazer o trabalho. E ela estava certa. À medida que me dedicava ao trabalho real a ser feito, descobri que conseguia me virar sozinho e que gostava dele.

Quando você suprime sua identidade para agir como os outros, não apenas perde oportunidades de aprendizagem diretamente, mas também pode prejudicar a si mesmo inconscientemente. A pesquisa mostra que suprimir a identidade de alguém pode ser psicologicamente desgastante e pode levar a doenças cardiovasculares e outros problemas de saúde.

## 108 NUNCA PARE DE APRENDER

problemas também. 16 Causa ansiedade e outras emoções negativas, que afetam a nossa aprendizagem de duas maneiras importantes. Primeiro, embora um pouco de ansiedade possa ser útil, o excesso é debilitante. Temos dificuldade em tomar decisões ou, possivelmente, em fazer qualquer coisa. Isso é conhecido como Lei Yerkes-Dodson. 17 Em níveis baixos, a ansiedade ajuda-nos a concentrar-nos – avisa-nos que algo está errado e que é melhor lidarmos com isso. Durante uma discussão em uma aula que eu estava ensinando recentemente, um aluno disse que achava que o medo era o maior motivador para aprender. Até certo ponto ele estava correto. Quando temos medo do que pode acontecer se não aprendermos, estamos altamente motivados para trabalhar. Mas há uma segunda peça no quebra-cabeça.

A ansiedade também muda a forma como aprendemos. Assim como as emoções positivas levam ao modelo ampliar e construir, as emoções negativas levam ao seu próprio modelo de aprendizagem. Ansiedade e medo sinalizam problemas. O corpo humano responde mudando para o modo lutar ou fugir, avaliando rapidamente as informações próximas e tomando uma decisão. Limitar as informações que você considera e decidir rapidamente o que fazer faz sentido se a alternativa estiver sendo consumida.

Mas a mesma resposta faz exatamente o oposto de nos ajudar a aprender. Mesmo na ausência da necessidade de uma decisão imediata, a ansiedade e o medo levam-nos a considerar menos opções com menos cuidado e a permanecermos apegados às nossas posições existentes, mesmo quando deveríamos mudar.<sup>18</sup> Assim, a outra metade da Lei Yerkes-Dodson afirma que, embora níveis baixos de ansiedade possam melhorar o desempenho, níveis elevados pioram-no. Por exemplo, durante o seu trabalho de dissertação na Harvard Business School, Clark Gilbert estudou empresas jornalísticas e as suas respostas à ameaça representada pela ascensão da Internet. Agora tomamos como certo que podemos obter as nossas notícias através da Internet, mas nem sempre foi claro como esta disrupção tecnológica iria acontecer.

mudar a indústria. As empresas jornalísticas tiveram de considerar não só a questão da distribuição, mas também a forma de responder à perturbação dos seus lucrativos negócios de publicidade e classificados. Gilbert descobriu que quando as pessoas viam a Internet como uma ameaça, eram mais propensas a gastar dinheiro para responder – mas o faziam de uma forma muito mais restrita. Embora o medo os motivasse a tentar aprender, limitou perversamente a sua capacidade de fazê-lo com sucesso.

### **Sendo nós mesmos com sucesso para aprender**

Se ser você mesmo o ajuda a aprender, mas muitas vezes você se impede de fazê-lo, o que deve fazer?

Primeiro você precisa descobrir como liberar seu Peter Rabbit interior — libertar-se para ser você mesmo, dentro dos limites de suas atividades diárias. Mesmo um pequeno empurrão pode ter um grande impacto. Um dos meus projetos de pesquisa abordou diretamente esta questão – tanto em termos da minha experiência como dos resultados.

Há alguns anos, eu estava passando o dia com a Wipro BPO (terceirização de processos de negócios) nos arredores de Delhi. Como o nome sugere, a empresa, que tem dezenas de milhares de funcionários, realiza trabalhos administrativos para os clientes – como atender chamadas e preencher documentos – a partir das suas instalações globais. Trabalhei com a Wipro em projetos de pesquisa de aprendizagem e melhoria durante muitos anos, e um dos meus primeiros contatos, Devender Malhotra, tornou-se seu diretor de qualidade. Malhotra me convidou para me reunir com pessoas de toda a empresa para ver se poderíamos encontrar uma maneira de colaborar nesse negócio.

No final de um dia maravilhoso durante o qual fui apresentado a muitas pessoas e projetos fascinantes, ele e

## 110 NUNCA PARE DE APRENDER

Sentei-me junto. Quando nossa reunião estava terminando e eu me preparando para partir, perguntei se ele tinha alguma pergunta para mim. Malhotra é quieto e atencioso e fez uma pausa para considerar a questão antes de responder que gostaria de saber se eu tinha ideias para reduzir o desgaste dos funcionários.

Enquanto ele esperava ansiosamente por uma resposta, o fenômeno do impostor assolou-me dentro de mim. Passei o dia como visitante de honra de uma universidade dos EUA e me senti bem informado. Agora, no final do dia, fiquei perplexo. Eu não deveria ter ficado surpreso com a pergunta dele. O desgaste dos funcionários é bastante elevado em toda a indústria indiana de BPO – foram feitas estimativas de 50% a 75% anualmente e, na realidade, o número é muitas vezes superior a 100%. Atender às necessidades de clientes insatisfeitos é uma tarefa difícil. Além disso, os funcionários mudam frequentemente de uma empresa para outra para obter um salário um pouco mais elevado na florescente economia indiana ou acabam por tentar outros empregos iniciais nas telecomunicações ou no retalho.

Não me lembro exatamente o que disse a Malhotra, mas foi mais ou menos “Não sei, mas aposto que posso inventar algo que interessaria a nós dois”. Passei meu tempo livre durante o resto da viagem, além das vinte horas de viagem de volta aos Estados Unidos, pensando na pergunta dele.

Até então, a maior parte da minha pesquisa dizia respeito ao aprender fazendo. Mas se uma grande percentagem de trabalhadores saísse nos primeiros meses, as intervenções que levassem muito tempo a implementar estariam condenadas desde o início. Quando eu retornar em casa, comecei a trocar ideias com minha colaboradora frequente, Francesca Gino. Ela e eu reconhecemos que precisávamos conversar com alguém que tivesse passado mais tempo analisando as experiências de integração dos indivíduos. Felizmente para nós, Dan Cable, nosso colega da UNC na época, fez exatamente esse tipo de trabalho. Nós

começamos a discutir ideias e, no meio do caminho, percebemos que estávamos sendo muito incrementais. Precisávamos fazer uma pergunta diferente: que mudança reduziria o desgaste, mas a empresa nunca dirá sim? Imaginamos que tal abordagem produziria algumas ideias bizarras que poderíamos então reduzir para obter a aprovação da empresa. Rapidamente a nossa discussão consolidou-se em torno de uma intervenção centrada no indivíduo. Nós

adorei tanto que o apresentamos aos líderes da Wipro e, para nossa grande surpresa e alegria, eles disseram que sim. Eles concordaram em nos dar uma hora do tempo de cada funcionário integrado no primeiro dia para realizar uma intervenção. Foi isso que montamos:

nosso foco principal foi liberar a individualidade de cada pessoa. Achamos que um empurrão relativamente pequeno poderia ter um grande efeito. Então tentamos fazer com que a hora girasse em torno do indivíduo. Nos primeiros quinze minutos ele ou ela ouviu de um líder sênior da empresa que falou sobre como trabalhar na Wipro permitiu que as pessoas fossem elas mesmas e identificassem suas próprias oportunidades. O funcionário então passou quinze minutos em um exercício de resolução de problemas antes de ser solicitado a refletir por quinze minutos sobre como ele ou ela poderia ser um indivíduo no trabalho. Em seguida, o funcionário usou essa identidade para se apresentar aos demais presentes. Quando Quando esses novos funcionários saíram, demos a cada um deles dois moletons de lã e um crachá com seus nomes nos três.

Originalmente, pensamos em simplesmente comparar esse grupo de tratamento com um grupo de controle que não recebeu nenhuma intervenção. Mas percebemos que as pessoas talvez gostassem de coisas grátis, então criamos uma condição focada na organização: o líder sênior passou quinze minutos discutindo os valores da Wipro e o que torna a empresa excepcional. (Esses empregos eram muito procurados e apenas um pequeno número de trabalhadores foi selecionado.) Um artista famoso discutiu então o

## 112 NUNCA PARE DE APRENDER

mesmas coisas, e as pessoas tiveram quinze minutos para refletir sobre o que as deixava orgulhosas de trabalhar para a Wipro. Durante os quinze minutos finais, eles discutiram suas respostas em grupo. Em seguida, os trabalhadores foram mandados embora com moletons e crachás com o nome da empresa, e não o seu próprio.

19

Foi isso. Mudamos uma hora no primeiro dia e depois todos passaram pelo mesmo treinamento durante quatorze semanas antes de irem para a área de produção para começar a trabalhar. O trabalho em si não mudou — apenas a estrutura para ser você mesmo. Acreditávamos de coração e cabeça que a intervenção teria um efeito positivo, mas não podíamos ter certeza até que os dados chegassem, meses depois.

Naquele verão, reunimo-nos como uma equipe de pesquisa em meu escritório no Edifício McColl, no campus da UNC, para saber o que havia acontecido. Muitas vezes, as análises que fazemos exigem horas árduas para serem configuradas. Mas, como primeira tentativa, queríamos fazer um “teste ocular” ao desgaste – poderíamos ver a diferença apenas observando as estatísticas resumidas? Trabalhei para preparar os dados enquanto Gino e Cable assistiam no meu monitor. Finalmente ficou pronto e todos nós nos inclinamos para frente quando apertei “Enter”.

Lembro-me do silêncio quando a mesa apareceu pela primeira vez na tela. Lentamente, grandes sorrisos surgiram em nossos rostos quando percebemos que estávamos vendo um efeito enorme. O desgaste entre os funcionários no tratamento individual foi mais de 20% menor do que o desgaste entre os funcionários no tratamento organizacional ou no grupo de controle. Análises subsequentes com modelos de regressão sofisticados revelaram o mesmo padrão e também produziram evidências de que, em alguns casos, os clientes também estavam mais satisfeitos.

Como acompanhamento, conduzimos experimentos de laboratório com estudantes nos quais tentamos imitar o cenário Wipro. Tivemos

intervenções semelhantes, e os alunos então fizeram a entrada de dados. Nós os convidamos a voltar no dia seguinte como uma representação do desgaste (se eles não voltassem, nós os contaríamos como “deixando a organização”). Novamente encontramos um impacto esmagador do tratamento individual. Análises adicionais revelaram o motor do nosso efeito: os trabalhadores que receberam tratamento individual relataram níveis mais elevados de auto-expressão autêntica, o que levou a menos rotatividade e melhor desempenho no seu tr

Liberar o indivíduo é poderoso e potencialmente bastante simples. Reserve um tempo para pensar em como você pode ser você mesmo no trabalho e depois faça isso. Como Andrew diz no filme *The Breakfast Club*: “Quer dizer, somos todos muito bizarros! Alguns de nós são melhores em esconder isso, só isso.” 20 Pense em como você poderia ser um pouco mais bizarro para aprender. Se você é um líder, incentive as pessoas ao seu redor a fazer isso. Ao refletir sobre aquilo em que você encontra significado, você pode ser mais você mesmo e aprender mais. Liberte o indivíduo!

Bem, deixe-me qualificar isso um pouco. Embora queiramos trazer o nosso eu autêntico para o trabalho, vale a pena lembrar do equilíbrio. Precisamos respeitar os outros e as regras e normas da organização; nosso objetivo deve ser *a distinção ideal*. 21 As diferenças ajudam-nos, motivando-nos e levando-nos a procurar formas mais amplas de aprendizagem, mas também podem levar outros a conceder-nos estatuto. Por exemplo, quando um professor aparece na aula vestindo terno e sapatos vermelhos, ou um comprador de luxo chega a uma loja vestindo calças de moletom, os observadores presumem que eles devem ter um status elevado ou não se comportariam de maneira tão distinta.

22

A teoria da distintividade ótima salienta que se formos longe demais – desprezando completamente as normas daqueles com quem precisamos de interagir – as nossas diferenças tornam-se um problema. Pesquisa de Alison Wood Brooks, Bradford Bitterly e

Maurice Schweitzer, contando piadas, ilustra esse ponto.

Os pesquisadores descobriram que quando as pessoas contavam piadas apropriadas e bem-sucedidas, elas eram consideradas competentes e de alto status. Mas as pessoas que contavam piadas malsucedidas e inadequadas eram consideradas incompetentes e de baixo status.

O desafio é ser autêntico, mas não estranho. O conselho vale: você deve libertar o indivíduo se quiser aprender. Mas, como acontece com muitas coisas, a moderação é importante.

Exagerar, conforme definido pela situação em que você se encontra, criará problemas para você e para os outros. Esse equilíbrio se aplica diretamente ao ensino que dou.

Quando entrei na sala de aula pela primeira vez, senti-me novamente como um impostor. Eu estava na frente da sala e era considerado um especialista, mas será que eu realmente sabia o suficiente? Para compensar meu medo, tentei assumir a personalidade dos melhores professores com quem aprendi — pessoas como Dave Upton, Frances Frei e Jan Rivkin. Mas me senti ainda mais falso quando fiz isso e pude ver o ceticismo no rosto dos meus alunos. À medida que comecei a me sentir confortável, reconheci que a única maneira de ter sucesso era entrar na sala de aula. E assim, com o tempo, minha mistura de humor (principalmente do tipo pai idiota), conhecimento dos tópicos e, às vezes, energia frenética resultou em uma combinação geralmente vencedora.

À medida que me acomodei ainda mais, aprendi da maneira mais difícil que abandonar todos os limites – contar muitas histórias que me pareciam altamente interessantes, mas outras como tangenciais, e andar pela sala de aula o tempo todo – era um pouco “autêntico” demais .

tique.” Então eu diminuí um pouco, para ser eu mesmo, mas não exagerado. Ocasionalmente, isso significa contar uma piada apenas na minha cabeça (e pode ser por isso que os alunos às vezes veem um sorriso aleatório quando estou ensinando). Mas o equilíbrio permite que eu e meus alunos aprendamos de maneira ideal.

Ao pensar em ser você mesmo para aprender, projete seu ambiente para aprender. Onde quer que você trabalhe, encontre uma maneira de entrar no seu espaço. Adicione um toque de cor (arte, profissional ou infantil) e fotos — por exemplo, uma foto de alguém que você ama — ou lembranças pessoais, como um broche comemorando a vitória de um campeonato do seu time esportivo favorito. Se você vier ao meu escritório, encontrará fotos da minha família e amigos cobrindo as paredes, junto com diversas peças de arte - desde super-heróis pintados pelos meus filhos quando eles eram pequenos até uma impressão profissional de um novilho de chifre longo (eu afinal, sou um graduado orgulhoso da Universidade do Texas). Lembranças de viagens e cidades em que morei também estão expostas. Todas essas coisas me fazem sorrir, me deixam à vontade e criam pontos de discussão com outras pessoas quando visitam meu escritório.

Por fim, tenho um pequeno Mickey Mouse de pelúcia vestido de Aprendiz de Feiticeiro. Anos atrás, vi uma no escritório de uma colega favorita e perguntei a ela sobre ela. Ela me disse que isso a ajudou quando ela ficou presa. Comprei um para mim, porque sabia que ver o Mickey me faria sorrir. Melhor ainda, quando estou com dificuldades e vejo Mickey, penso na minha amiga e no que ela poderia fazer nessa situação. (Provavelmente seria diferente do meu instinto natural e provavelmente bem-sucedido.) Quando outra amiga me disse que estava presa em alguma coisa, enviei-lhe um Mickey também; agora, vê-lo me faz pensar nela e em como a magia do Mickey e a inspiração dos meus amigos podem me ajudar a enfrentar qualquer desafio.

Aos poucos fui entendendo o valor desse design. Aos poucos fui acrescentando coisas que me deixavam feliz e descobri que aprendia cada vez mais efetivamente em meu escritório. Agora sei que o espaço e as emoções são fundamentais para a forma como aprendemos. Portanto, independente da quantidade de espaço que você tenha, pense em como você pode montar coisas que vão te trazer alegria.

## 116 NUNCA PARE DE APRENDER

Uma terceira maneira de ser você mesmo para aprender é identificar maneiras de aumentar a proporção de sentimentos positivos e negativos em suas atividades diárias. Isso o ajudará a sair do vício restritivo que a negatividade muitas vezes cria. Como disse Colin Powell: “O otimismo perpétuo é um multiplicador de forças”.

A proporção exata não está cientificamente estabelecida, mas para a grande maioria das pessoas, aumentá-la levaria a melhores resultados.

Mudar sua proporção é especialmente valioso quando você tem um objetivo de aprendizagem importante. Antes de começar, aumente o número de suas experiências positivas.

Existem inúmeras maneiras de fazer isso. Pense nas coisas que você gosta e tente incorporá-las ao seu trabalho e ao seu ambiente. Considere maneiras de se inspirar. Pesquisas sobre felicidade revelam, por exemplo, que fazer coisas para outra pessoa lhe dará mais alegria e satisfação do que fazer coisas para si mesmo. As pessoas designadas para gastar dinheiro em um presente para outra pessoa eram mais felizes do que as pessoas designadas para gastá-lo em um presente para si mesmas. 24 Gerar experiências positivas não envolve necessariamente gastar dinheiro, é claro.

Você pode expressar gratidão a alguém que o ajudou a aprender. Escreva uma carta para um ex-professor ou mentor ou, melhor ainda, pegue o telefone e ligue.

Achamos que precisamos nos adaptar ao ambiente para ter sucesso. Mas o oposto é verdadeiro – pelo menos até certo ponto. Outros não nos desprezam quando permitimos que nossa individualidade apareça. Quando somos autênticos, eles respeitam isso e isso nos posiciona melhor para aprender. Bob Sutton cita Warren Bennis, o falecido grande pensador de gestão que descreveu a natureza sufocante de tentar ser como todo mundo: “O melhor que você pode ser é uma imitação perfeita daqueles que vieram antes de você”. 25 Não seja

vítima desse destino. Em vez disso, seja você mesmo. Você será mais positivo, mais motivado e capaz de se envolver em um aprendizado mais aberto.



## Capítulo 7

---

# JOGANDO PARA FORÇAS, NÃO FIXA NAS FRAQUEZAS

Meus poderes são comuns. Somente  
minha aplicação me traz sucesso.

—Isaac Newton

No início de 2002 eu estava numa encruzilhada. Em junho eu iria me formar com um MBA pela Harvard Business School, então era hora de escolher um emprego. Depois do que considerei ser muita reflexão e investigação cuidadosa, decidi focar em oportunidades em consultoria e private equity. Acabei por ter de escolher entre opções fantásticas em cada sector – a McKinsey & Company em consultoria e uma empresa de capital de risco bem conceituada que se concentrava principalmente em empresas de tecnologia e serviços de saúde em crescimento. Fiz listas, conversei com amigos e mentores e passei muito tempo refletindo em oração com minha esposa.

## 118 NUNCA PARE DE APRENDER

Inúmeros fatores foram relevantes para a decisão, mas depois de toda a minha análise, dois se destacaram. A McKinsey aprimoraria ainda mais minhas habilidades em análise e colaboração. Eu adorava ambas as atividades e acreditava que era mais forte quando trabalhava com outras pessoas inteligentes e talentosas para analisar problemas complexos.

A empresa de capital de risco me levaria a uma direção muito diferente — muito provavelmente a de um empreendedor. Eu queria criar coisas e vi meu tio e meus pais iniciarem e administrarem com sucesso uma empresa de software empresarial. Além disso, meu irmão estava prestes a vender sua própria startup de sucesso.

Eu sabia que se quisesse ter sucesso como empreendedor, teria que melhorar minha capacidade de vender. O trabalho de capital de risco tinha vários aspectos atraentes, mas um elemento-chave era que a empresa tinha um modelo focado em vendas, e eu passaria três em cada quatro semanas viajando para várias cidades para identificar novos negócios e nos vender como parceiros. Quando eu estava no escritório, boa parte do meu tempo era ocupada com ligações não solicitadas para clientes em potencial.

Eu via minha falta de habilidade em vendas como um ponto fraco que me impediria de alcançar meus objetivos de longo prazo. Decidi que ingressar na empresa de capital de risco resolveria essa fraqueza, enquanto a McKinsey aprofundaria meus pontos fortes existentes. Lá fui me juntar aos capitalistas de risco.

Durante meu tempo na empresa, as pessoas eram interessantes, o trabalho era envolvente e eu obedientemente liguei para o escritório e aprimorei minhas habilidades de vendas. Embora eu não estivesse ansioso para vender, quando empurrado para um ambiente onde isso era necessário, eu conseguia fazê-lo — e melhorei. Mas o ajuste era fraco. Eu não amava o que estava fazendo e, com toda a honestidade, meu desempenho era apenas adequado. Dediquei tempo e me esforcei muito, para não ser o pior capitalista de risco de todos os tempos, mas não estava nem perto do melhor. Castigado,

Recuei, reconsiderarei onde estavam meus pontos fortes e acabei no caminho da academia de negócios.

Com o benefício de muitos anos de estudo, agora percebo que cometi um erro muito comum. Em vez de encontrar maneiras de aproveitar meus pontos fortes, fixei-me em meus pontos fracos. O conselho que daria agora ao meu eu mais jovem é: não tente corrigir deficiências irrelevantes. Aprendemos melhor quando utilizamos nossos pontos fortes – aquelas capacidades nas quais nos destacamos. Eles são motivadores. O principal motivador da motivação é a capacidade de dominar uma tarefa. 1 Podemos forçar-nos a aprender coisas que nos são desagradáveis, tal como podemos forçar-nos a comer vegetais de sabor horrível que são bons para nós, mas como qualquer pai lhe dirá, se tornar os vegetais apetitosos, a alimentação saudável torna-se repentinamente afinal não é tão difícil. O mesmo se aplica à aprendizagem. Trabalhar em tarefas para as quais você tem aptidão natural traz benefícios internos e externos.

Nosso progresso muitas vezes nos leva de volta a um estado infantil de admiração à medida que descobrimos coisas novas. Albert Einstein disse: “Essa é a maneira de aprender mais, quando você está fazendo alguma coisa com tanto prazer que não percebe que o tempo passa. Às vezes fico tão envolvido com meu trabalho que me esqueço da refeição do meio-dia.” 2 Pense na sua própria vida – quando foi a última vez que você ficou tão envolvido com suas atividades que se esqueceu de uma refeição? Assim como fazer novas descobertas, as pequenas subtarefas que realizamos ao longo do caminho para objetivos maiores nos mantêm engajados e motivados. 3 Quando nos concentramos nos nossos pontos fortes, esses efeitos positivos são mais prováveis.

Além de criar motivação, os pontos fortes podem mudar outros estados internos – incluindo a saúde. A pesquisa mostra que quando as pessoas usam seus pontos fortes durante o dia, é provável que relatem que se sentem enérgicas e bem descansadas. 4 Para entender isso com mais detalhes Julia Lee Dan Cable Francesca Gino

e conduzi nosso próprio estudo. 5 Distribuímos aleatoriamente os participantes em dois grupos: um se envolveria no que é chamado de Exercício do Melhor Eu Refletido (mais sobre isso mais tarde), e o outro não. No laboratório de pesquisa, coletamos uma amostra de saliva de cada sujeito para identificar os níveis de imunoglobulina A secretora, um anticorpo que ajuda o corpo a se defender contra resfriados e outras infecções, limitando a capacidade de bactérias e vírus de aderirem às superfícies mucosas. Então o os membros do grupo de tratamento leram relatórios sobre seus pontos fortes e os do grupo de controle escreveram sobre suas rotinas diárias. Cerca de trinta minutos depois coletamos novamente amostras de saliva. Análises subsequentes revelaram que os indivíduos que realizaram o exercício de força observaram de fato um fortalecimento do sistema imunológico.

Os pontos fortes também podem criar motivação externa, porque atingir metas leva a elogios e reconhecimento de outras pessoas – um fator-chave do desempenho. Buscamos esse reconhecimento e, na verdade, pagaremos por isso. Por exemplo, o professor da UCLA, Ian Larkin, estudou profissionais de vendas em uma grande empresa de software empresarial, onde aqueles que terminavam entre os 10% melhores eram recompensados com a adesão ao Clube de Vendas. 6 Isso incluiu um e-mail de reconhecimento do CEO para toda a empresa, férias nas Bermudas com os outros membros do clube e uma estrela dourada no cartão. Esse reconhecimento tem valor, mas quanto? Na sua análise, Larkin não encontrou qualquer diferença de desempenho a longo prazo entre as pessoas que acabaram de entrar no clube e as que perderam. Quando ele perguntou aos profissionais de vendas quanto eles pagariam para ser membros do clube, eles relataram uma média de US\$ 1.000. Dado o prestígio e o reconhecimento associados, não é surpreendente que as pessoas valorizassem a adesão.

O contexto proporcionou a Larkin uma forma de estimar o valor real do clube, e não apenas o que as pessoas diziam que era. O plano de remuneração da empresa era complicado e cerca de 20% dos profissionais de vendas ganhariam mais dinheiro se esperassem até o primeiro trimestre para cobrar uma comissão, em vez de fazê-lo no quarto trimestre. No entanto, reservá-lo no quarto período aumentaria a probabilidade de ingresso no clube. Após uma modelagem cuidadosa, Larkin descobriu que, em média, ao agendar suas vendas mais cedo ou mais tarde, os vendedores acabavam pagando US\$ 30 mil (5% de seu salário) para ingressar no clube. É assim que o reconhecimento dos outros pode ser poderoso.

O mesmo princípio se aplica ao pensar sobre os pontos fortes e o aprendizado. Quando você usa seus pontos fortes, você não apenas fica engajado, mas também tem mais chances de sucesso. Outros percebem e dão feedback, criando um ciclo virtuoso. Você deseja que a validação continue, então procura melhorar e usar seus pontos fortes.

Aqui está outro exemplo de como os pontos fortes podem ser motivadores tanto interna quanto externamente. Os dados e a experiência sugerem que a maioria das pessoas não está envolvida no trabalho. Durante muitos anos, a Organização Gallup pesquisou o envolvimento no trabalho em todo o mundo. A resposta talvez não seja chocante, mas é desanimadora: em 2016, apenas 33% dos trabalhadores dos EUA e 13% dos trabalhadores globais relataram que estavam envolvidos no trabalho. <sup>7</sup> A Gallup pergunta a vários outros perguntas da pesquisa e descobriu consistentemente que a resposta sobre se alguém usa ou não regularmente seus pontos fortes no trabalho é a mais preditiva do engajamento no trabalho. As pessoas que usam seus pontos fortes têm seis vezes mais probabilidade de que aquelas que não o fazem de relatar que<sup>8</sup> estão engajadas.

### Desafios em aprender com os pontos fortes

Se os pontos fortes são uma ferramenta tão poderosa para a aprendizagem, por que não os utilizamos com mais frequência? Porque nos concentramos em corrigir nossos pontos fracos enquanto lutamos para identificar nossos pontos fortes.

Parece contra-intuitivo, num livro sobre aprendizagem, argumentar que devemos ignorar as nossas fraquezas. As fraquezas praticamente definem o que escolhemos aprender. Pense em como as avaliações de desempenho funcionam na maioria das organizações. Quer os dados sejam coletados a partir de análises inclusivas de 360 graus ou apenas de um gerente, os comentários são fornecidos como um “sanduíche de feedback”. Alguns comentários superficiais e positivos são fornecidos no início e no final – o pão – e a maior parte do tempo é gasto concentrando-se nas coisas que precisam de atenção – as fraquezas do funcionário – que constituem o cerne da conversa.

Tendemos a insistir nas coisas que dão errado e queremos consertá-las. Mas isso é porque acreditamos que precisamos nos destacar

em todas as dimensões para alcançar o sucesso a longo prazo. Depois da faculdade de administração, acreditei que teria que identificar todos e quaisquer pontos fracos e eliminá-los para atingir meus objetivos.

Se eu pudesse simultaneamente ser um grande pensador estratégico, analisar cuidadosamente todas as situações, interagir de forma empática com outros membros da minha equipe, compartilhar minha visão interna e externamente de maneira convincente e, eventualmente, vender minha ideia, eu teria sucesso.

E é verdade: se eu tivesse conseguido fazer todas essas coisas em alto nível, certamente teria aumentado minhas chances de sucesso. Mas, infelizmente, como a maioria das pessoas, tenho pontos fortes em algumas áreas e pontos fracos em outras. Além disso, o dia tem apenas vinte e quatro horas, por isso, se decidir dedicar algum tempo à resolução dos meus pontos fracos, renuncio à oportunidade de

desenvolver ainda mais meus pontos fortes. Finalmente, em muitos casos, as fraquezas são coisas nas quais a pessoa não só não é boa, mas também em que é pouco provável que se torne bom. Mesmo com atenção, podem não melhorar muito.

As mesmas lições podem ser verdadeiras para as organizações. Muitas organizações não têm uma ideia clara de como as suas políticas e decisões se unem para formar um conjunto lógico de capacidades. Essas escolhas constituem a estratégia operacional de uma organização. Uma boa estratégia de operações é aquela em que a organização faz as coisas de uma forma que seus clientes valorizam mais do que a abordagem de seus concorrentes, para que a organização possa criar e capturar valor. Abundam os exemplos de tentativas de empresas de serem tudo para todas as pessoas – a solução de menor custo, mais alta qualidade, mais inovadora, ecologicamente correta e de boa saúde do mercado! O desenho animado do carro do meu amigo Tom Fishburne, abaixo, captura a ideia lindamente.

9



© marketoonist.com

Em vez de tentar ser tudo para todos, decida no que você vai se concentrar e no que vai dizer não. Zara, a

## 124 NUNCA PARE DE APRENDER

maior marca do maior varejista do mundo, a Inditex, é um excelente exemplo disso. A Zara ajudou a inventar o conceito de fast fashion, no qual o varejista observa quais são as tendências da moda e rapidamente as coloca nas lojas – uma proposta mais complicada do que parece, dado que a indústria tradicionalmente operava com longos prazos de entrega para design, vendas e fabricação. Com mais de duas mil lojas em quase noventa países, a Zara tem tido um enorme sucesso e outros têm procurado imitá-la. O modelo operacional da Zara inclui inúmeras inovações, desde gerentes de loja capacitados que ajudam a definir as coleções de suas lojas até funcionários comerciais ativos que buscam tendências até o rápido design e implementação dessas tendências. Mas duas das suas escolhas merecem atenção especial.

Primeiro, a marca decidiu integrar verticalmente as suas operações: concebeu e fabricou os seus próprios produtos e vendeu-os nas suas próprias lojas. Terceirizou algumas etapas, como a costura, mas o nível de envolvimento da Zara em toda a cadeia de fornecimento foi significativamente maior do que o dos concorrentes, que normalmente terceirizam a fabricação e, às vezes, até mesmo partes do design do produto.

A segunda escolha foi ainda mais contra-intuitiva. Zara optou por localizar grande parte da sua produção em áreas de alto custo em Espanha e noutros locais da Europa. Numa altura em que os concorrentes corriam para Hong Kong, China, Bangladesh e Vietname, a Zara nadou contra a maré. Ela percebeu que para ser rápida – que era o que seus clientes valorizavam – teria que aceitar certas fraquezas, como uma posição de produção com custos mais elevados.

Um enquadramento tradicional de fraqueza teria eliminado a própria vantagem da Zara. Sim, os seus custos de produção podem ser mais elevados, mas ao concentrarmo-nos nos seus pontos fortes – obter o produto certo

produto para o mercado o mais rápido possível – ele aprendeu, melhorou e teve sucesso no mercado. Quando uma moda se torna um sucesso no mercado retalhista, os retalhistas querem oferecer mais dela; mas se o ciclo de fabricação e entrega levar de seis a nove meses (ou mais), isso não será viável. O modelo da Zara resolveu esse problema e tornou mais difícil para outros copiarem a sua estratégia.

As roupas da Zara não foram projetadas para durar muitos anos; a empresa compete em velocidade e moda, não em qualidade e durabilidade. Para mim, isso é um desqualificador. Tenho um terno do último ano da faculdade que ainda uso, e minhas camisas sociais não são aposentadas até que minha esposa observe que as golas estão desgastadas. (Mesmo assim, às vezes ela tem que jogá-los fora disfarçadamente.) Mas Zara sabe que eu — um professor universitário que ainda usa um terno de vinte anos — não sou seu cliente-alvo. Esse cliente deseja usar uma peça de roupa algumas vezes e depois passar para algo novo. Se a Zara abordasse a “fraqueza” da longevidade das roupas, apenas acrescentaria custos sem nenhuma vantagem clara; as roupas ainda não me agradariam nem agregariam valor para seus principais clientes. A Zara reconhece a necessidade de dizer não a muitas escolhas possíveis. Ela se concentra nos aspectos operacionais que lhe permitem se destacar no atendimento a seus clientes – seus “vencedores de pedidos”. 10 (Com base na teoria do vencedor do pedido do professor Terry Hill, o vencedor do pedido é o resultado do desempenho que leva um cliente a escolher um produto ou serviço.)

Você pode usar essa mesma lógica ao pensar sobre seus objetivos de aprendizagem. Diga não à ideia de que qualquer fraqueza deve ser tratada como uma necessidade de aprendizagem. Em vez disso, concentre-se nas principais qualidades que lhe permitem criar valor e se diferenciar. Seus pontos fortes podem se tornar os vencedores do seu pedido.

O outro desafio é identificar nossos pontos fortes. Muitas vezes temos dificuldade em nos avaliar com precisão. O fracasso em fazê-lo é

## 126 NUNCA PARE DE APRENDER

às vezes chamado de efeito Lago Wobegon, em referência à cidade fictícia de *Prairie Home Companion*, de *Garrison Keillor*, “onde todas as mulheres são fortes, todos os homens são bonitos e todas as crianças estão acima da média”.

Ao ensinar a tomada de decisões, enfatizo esse ponto com um exercício simples. Faço uma enquete perguntando aos participantes: “Em relação aos outros alunos da turma, que percentual você classificaria no seu”, preenchendo o espaço em branco com qualidades que vão desde a condução até o desempenho acadêmico e a capacidade de entregar resultados. Como a pergunta exige uma classificação relativa, uma avaliação precisa de todo o grupo teria uma média de quinquagésimo percentil. No entanto, os indivíduos classificam-se consistentemente como acima da média.

Uma pesquisa com um milhão de alunos do último ano do ensino médio revelou que 70% acreditavam ter habilidades de liderança acima da média. 11 Outros estudos são consistentemente semelhantes. Por exemplo, uma série de experimentos explorou por que as pessoas assumem incorretamente que são mais generosas e gentis do que outras. 12 Existem duas explicações possíveis. Uma delas é que eles podem ser demasiado cépticos em relação à generosidade dos seus pares – talvez as pessoas sejam mais simpáticas do que pensamos. A outra é que talvez eles estejam certos sobre os outros, mas errados sobre si mesmos. Consistentemente, os pesquisadores descobriram que a última explicação estava correta – pensamos que somos mais altruístas do que realmente somos.

Existem numerosos outros exemplos do mesmo efeito. 13 Os líderes empresariais relatam que suas empresas têm maior probabilidade de sucesso do que outras no setor. Analistas de inteligência, profissionais médicos e psicólogos superestimam a precisão de seu trabalho. A minha profissão não está imune: 94% dos professores afirmam que o seu trabalho está acima da média. Num estudo realizado numa empresa, os investigadores descobriram que, em média, os indivíduos avaliaram o seu próprio desempenho nos

septuagésimo oitavo percentil e apenas 2% dos participantes classificaram-se abaixo do quinquagésimo percentil. <sup>14</sup>

Essas visões enganosas sobre nós mesmos sugerem que realmente temos dificuldade em identificar os nossos pontos fortes. A menos que você seja extraordinariamente perspicaz (e se estiver balançando a cabeça e dizendo “Sou eu”, releia os dois parágrafos anteriores; alguns de nós estão errados, mas não sei quais), você se avaliará incorretamente.

Felizmente, podemos recorrer a outros para obter ajuda. Acontece que somos bons em avaliar os pontos fortes dos outros. Julia Lee, Dan Cable, Francesca Gino, e estudei isso, tanto em campo quanto em laboratório. <sup>15</sup> Trabalhamos com uma empresa de consultoria global, que contrata milhares de trabalhadores em todo o mundo todos os anos, nas suas operações de integração. Queríamos entender como a identificação dos pontos fortes poderia mudar a forma como as pessoas trabalhavam na empresa, por isso designamos aleatoriamente quase 1.400 trabalhadores para uma de três condições: A primeira condição era o nosso controle – as pessoas passaram pelo processo normal de integração de dois dias. Na segunda, usamos uma hora para incentivar as pessoas a identificarem seus próprios pontos fortes. Assistiram a um pequeno vídeo sobre os pontos fortes, discutiram o conceito com um facilitador treinado e depois refletiram sobre os seus pontos fortes individuais. Na terceira condição, as pessoas refletiram, mas também recorreram às suas redes sociais para que fornecessem feedback aos investigadores. Eles foram informados de que lhes seria dada “a oportunidade de obter informações adicionais sobre seus pontos fortes, entrando em contato com aqueles que os conhecem melhor”. Depois que o feedback foi coletado por nós, ele foi compartilhado com os indivíduos em um relatório.

Em seguida, rastreamos todos os participantes para o ano seguinte. Descobrimos que o grupo de controle e o grupo que simplesmente refletiu sobre os pontos fortes eram indistinguíveis em vários aspectos.

## 128 NUNCA PARE DE APRENDER

medidas de como eles viam a empresa e seu próprio desempenho. Mas o grupo que recebeu informações sobre pontos fortes de pessoas de fora teve uma reação estatisticamente significativa e diferente. Essas pessoas eram menos propensas a relatar esgotamento em seus empregos, menos propensas a relatar o desejo de deixar seus empregos e mais propensas a relatar um relacionamento forte com a empresa. A contribuição de pessoas de fora nos ajuda a identificar com mais precisão nossos pontos fortes e a tirar proveito deles no trabalho.

Repetimos nossas análises em um ambiente laboratorial controlado usando três condições semelhantes: um controle, um tratamento onde os participantes identificaram seus próprios pontos fortes e um tratamento onde os participantes obtiveram feedback de parceiros externos. Após o exercício de pontos fortes, pedimos que preparassem uma explicação de três minutos sobre por que deveriam ser contratados para o emprego dos sonhos. Dois avaliadores julgaram a qualidade das apresentações. Tal como acontece com o nosso estudo de campo na empresa de consultoria, descobrimos que aqueles que receberam feedback tinham estatisticamente maior probabilidade de superar os outros dois grupos.

### Aprendendo com sucesso com os pontos fortes

Para aprender com seus pontos fortes, você deve primeiro identificá-los.

Fazer isso sozinho é um desafio. Mas outros podem lhe dar uma visão poderosa sobre suas próprias habilidades. Felizmente, uma ferramenta pode ajudar nesse processo – o Melhor Exercício Pessoal Refletido (RBSE).

Originalmente desenvolvido por pesquisadores da Universidade de Michigan, o RBSE é aparentemente simples.

16 Você identifica de dez a quinze pessoas que o conhecem bem. Parte do poder vem de uma diversidade de provedores de feedback, então pense de forma ampla. Sim, você pode incluir um gerente ou colega de trabalho, mas também ex-colegas, velhos amigos, seu colega de faculdade, familiares, um professor que orientou você e outros

you acha que tem insights únicos sobre quem você é quando está no seu melhor. Reserve um tempo para identificar suas escolhas ideais – como acontece com a maioria das coisas, quanto mais trabalho inicial você fizer, mais benefícios verá mais tarde. O Center for Positive Organizations de Michigan, ou uma empresa como a Essentic, pode executar o processo para você. entrar em <sup>17</sup> Alternativamente, você pode fazer isso sozinho contato com seus provedores de feedback e pedir-lhes que identifiquem duas a três vezes em que viram você no seu melhor e realizando coisas que eram significativas para eles.

Uma vantagem de ter alguém de fora conduzindo o processo para você é que isso pode consolidar as histórias e eliminar aquelas que não atendem ao objetivo. (Às vezes, os provedores de feedback têm dificuldade para seguir as instruções e voltam a compartilhar oportunidades de melhoria.) Se você mesmo fizer isso, peça a um amigo para compilar as histórias para você – talvez você possa fazer o mesmo em troca. Quando o relatório completo estiver pronto, reserve um tempo e encontre um lugar para ficar sozinho. Ler esses relatórios pode ser uma experiência emocionante. Você ouve sobre o impacto positivo que teve nas pessoas que melhor o conhecem.

Algumas histórias podem ser antigas favoritas da família. Se eu escrevesse um para minha mãe, discutiria sua tenacidade e o ilustraria com a história de quando ela me levou, quando criança, de Austin a San Antonio para uma competição de natação. O resto da equipe cancelado por causa das estradas geladas, mas andamos muito devagar - tudo porque ela sabia que eu queria desesperadamente me classificar para o campeonato estadual. Quando não consegui me qualificar, ela demonstrou compaixão, incentivando-me a aproveitar a última oportunidade disponível (o que fiz, com sucesso).

Algumas das histórias podem ser sobre coisas que você esqueceu ou coisas que você não percebeu que causaram tanto impacto nas pessoas ao seu redor. Por exemplo, se eu escrevesse uma história para minha esposa, discutiria sua capacidade de ser acolhedora e

inclusivo. Quando estudante universitária, ela foi professora assistente em uma aula de dança country. Lembro-me de vê-la voar pela sala, fazendo com que todos se sentissem como uma boa dançarina que, com um pouco mais de trabalho, poderia se tornar uma excelente dançarina.

Eu duvidava que a perspectiva dela fosse correta em relação a mim, mas ela acreditava tanto em mim (como acredita em todas as pessoas que conhece) que eu sabia que falhar seria decepcioná-la, e eu não poderia fazer isso.

Depois de ler as histórias, e talvez de derramar algumas lágrimas, tente identificar temas e pontos fortes. Pense cuidadosamente sobre quais capacidades subjacentes se estendem nessas histórias — em particular, aquelas que destacam seu valor único e que você também gosta de usar. Depois reflita sobre como você pode usá-los com mais frequência no trabalho.

Criar um plano de ação também é importante. Refletir sobre seus pontos fortes pode fazer você se sentir bem, mas não deixe que isso seja um problema. Se você planejar usar seus pontos fortes com mais frequência – no trabalho, em casa, em suas organizações voluntárias – é provável que eles persistam. Reconheça que muitas vezes você tem algum controle em todos esses domínios. Por exemplo, os pesquisadores fizeram parceria com o Google para examinar o impacto da identificação de pontos fortes e, em seguida, da criação de planos de ação (por meio do chamado Exercício de Criação de Emprego); eles descobriram que as pessoas que passaram pelo exercício de planejamento foram avaliadas pelos colegas como mais felizes e mais eficazes em seus empregos seis semanas depois. 18 Se não encontrar uma forma de utilizar melhor os seus pontos fortes no trabalho, considere o voluntariado baseado em competências ou outros meios de os utilizar. Seu aprendizado deve aumentar e isso se espalhará por várias facetas da sua vida.

O segundo passo para aprender com os pontos fortes é examinar cuidadosamente seus pontos fracos. Outra parte da teoria do vencedor do pedido de Terry Hill também se aplica aqui – qualificadores de pedido,

que são necessários, mas não suficientes para garantir uma venda. 19 Eles são a aposta para entrar no jogo de cartas. Se você não tem o ante, você apenas terá que ficar atento, mas mesmo depois de colocá-lo, é preciso fazer mais para levar o pote para casa.

Como os qualificadores de pedidos nos ajudam a compreender os pontos fracos? É verdade que não podemos ser bons em tudo, mas isso não significa que podemos ignorar todas as nossas fraquezas. Quais devem chamar sua atenção? Aqueles que servem como qualificadores do seu pedido.

Chame isso de suas fraquezas críticas. Durante meu tempo na empresa de capital de risco, percebi que não era o trabalho certo a longo prazo para mim, mas me ajudou a ter clareza sobre quais eram meus pontos fortes. Através do meu trabalho e de muitas conversas com minha esposa, meu irmão e amigos próximos e mentores, percebi que tinha pontos fortes na curiosidade, na visão de conexões entre fatores díspares, na resolução analítica de problemas e no trabalho em grupos de indivíduos talentosos. Ao pensar em como aplicar esses pontos fortes, percebi que a academia de negócios poderia proporcionar uma excelente oportunidade. um programa de doutorado não se tratava apenas de desenvolver ainda mais meus pontos fortes. Também era necessário identificar os qualificadores de pedidos que eram pontos fracos críticos que impediam a realização <sup>20</sup> Inscrever-se e participar do objetivo maior. Por exemplo, eu sabia muito pouco sobre como analisar um grande conjunto de dados para encontrar padrões (análise econométrica). Ainda não é o que eu chamaria de ponto forte, não crio novos métodos para outros pesquisadores usarem, mas trabalhei com grandes professores como Rob Huckman e fiz cursos de econometria suficientes para garantir que poderia fazer a econometria necessária para alavancar meus pontos fortes para aprendizagem e diferenciação.

Pense nos pontos fracos que podem ajudar a apoiar o seu pontos fortes e ir atrás deles.

Finalmente, uma nota de cautela. Precisamos de reconhecer que o excesso de confiança pode transformar pontos fortes em fraquezas. O filósofo suíço-alemão Paracelsus, geralmente considerado o fundador da toxicologia, escreveu: “Todas as substâncias são venenos; não há ninguém que não seja um veneno. A dose certa diferencia um veneno de um remédio.”<sup>21</sup> Isso às vezes é resumido em “A dose faz o veneno”, um insight extraordinariamente importante.

22 Muito de uma coisa boa ainda é demais. (Você pode observar isso facilmente se colocar um homem da Staats na frente de um pote de sorvete Blue Bell.) Temos que ter cuidado para não ficarmos tão cegos por nossos pontos fortes a ponto de perdermos o controle - tornando-nos arrogantes ou ignorando sinais importantes. em volta de nós.

Por exemplo, em um estudo, Diwas KC, Francesca Gino e eu analisamos como as notícias negativas da FDA sobre os stents farmacológicos afetaram a escolha subsequente dos stents pelos cardiologistas para seus pacientes.<sup>23</sup> Descobrimos que os médicos que tinham mais experiência no uso de stents farmacológicos eram mais propensos a ignorar o aconselhamento da FDA. Como não conseguimos determinar de forma conclusiva se esta escolha era apropriada (os dados sugeriam que não era), realizámos vários estudos laboratoriais para mostrar que quando os indivíduos tinham mais conhecimentos, eram mais propensos a continuar num curso improdutivo.

Agora percebo que nunca me destacaria em vendas genéricas do tipo cold call. Eu poderia fazer um trabalho aceitável, mas não era uma força ou uma paixão. Aprendi, porém, que era muito bom e gostava de vender relacionamentos — realmente conhecer alguém e aprender como poderíamos trabalhar juntos. Com o tempo, eu poderia entender a perspectiva de outra pessoa e encontrar maneiras criativas de atender às necessidades dele e também às minhas. Essa força tem sido um fator-chave de sucesso para mim, pois faço parceria com colegas acadêmicos e

com empresas em projetos de pesquisa e consultoria. Espero que você consiga encontrar seus próprios pontos fortes um pouco mais rapidamente do que eu. Independentemente de sua busca ser rápida ou lenta – concentrando-se em seus pontos fortes, abordando pontos fracos críticos e certificando-se de usar seus pontos fortes de forma produtiva e não de maneiras prejudiciais – você melhorará sua capacidade de aprender.





## Capítulo 8

---

### ESPECIALIZAÇÃO

### E VARIEDADE

Aprender é mais do que adquirir a capacidade de pensar; é a aquisição de muitas habilidades especializadas para pensar sobre uma variedade de coisas.

—Lev S. Vygotsky<sup>1</sup>

Em 2003, o famoso cineasta Errol Morris lançou o documento documentário *The Fog of War*, uma série de entrevistas com Robert McNamara, o arquiteto do envolvimento dos EUA no Vietnã durante os governos Kennedy e Johnson. O filme intercala as reflexões de McNamara sobre as duras lições que aprendeu com imagens históricas, proporcionando uma visão sincera de um homem que tenta aprender com as muitas situações difíceis que enfrentou. Minha amiga Katy Milkman me apresentou o filme, e uma cena em particular ficou na minha memória por muitos anos.

McNamara está refletindo sobre dois dias durante a preparação para a Guerra do Vietnã. No primeiro dia, 2 de agosto de 1964, um contratorpedeiro norte-americano, o Maddox, foi atacado em águas internacionais por um navio do Norte.

136 NUNCA PARE DE APRENDER

Barco patrulha vietnamita. Os investigadores recuperaram evidências na forma de projéteis norte-vietnamitas, então ficou claro que havia ocorrido um ataque.

O desafio, porém, residia em conhecer as intenções dos norte-vietnamitas. Isso foi um sinal de escalada ou apenas um incidente isolado? O Presidente Johnson, com o conselho de McNamara, decidiu não mobilizar uma resposta militar. Mas dois dias depois, dois contratorpedeiros, o Maddox

novamente e o Turner Joy, relataram ter sido atacados. No relato de McNamara, este segundo ataque convenceu os Estados Unidos de que os norte-vietnamitas estavam empenhados em

guerra total. Johnson, que sentiu que não tinha outra escolha senão responder na mesma moeda, recorreu ao Congresso para obter autorização para levar os Estados Unidos ao que se tornou a Guerra do Vietname.

À medida que os peritos analisavam as provas do ataque, não ficou claro se tinham realmente aprendido o que pensavam ter aprendido. No documentário, Morris reproduz gravações da discussão:

Almirante Sharp: Ele [almirante Moore] disse que muitos dos contatos relatados com torpedos disparados parecem duvidosos. Efeitos meteorológicos estranhos no radar e nos sonares excessivamente ansiosos podem ter sido responsáveis por muitos relatórios.

9 minutos depois.

Almirante Sharp: Parece agora que muitos desses ataques de torpedo vieram dos homens do sonar, entende.

E eles ficam nervosos com uma coisa dessas e tudo o que ouvem no sonar é um torpedo.

General Burchinal: Mas você tem certeza de que houve um ataque de torpedo?

Almirante Sharp: Ah, não há dúvida sobre isso, eu acho. Não há dúvida acerca disso. 2

Primeiro, Sharp salienta que os especialistas mais bem qualificados para avaliar se um torpedo foi disparado, os homens do sonar, provavelmente ficarão “ativados” durante o momento mais crucial possível – quando ocorre um ataque – e avaliarão imprecisamente a situação. . Em outras palavras, quando seus conhecimentos são mais necessários, é mais provável que os especialistas identifiquem um falso positivo. Em segundo lugar, a última frase do almirante Sharp sempre provoca risadas estranhas quando uso o vídeo em sala de aula. Embora o almirante tenha acabado de questionar que foram disparados torpedos, ele responde com certeza que o ataque ocorreu, ainda que com uma qualificação: “Eu acho”. Sharp é o especialista em comando cujo papel é avaliar a situação e decidir como

agir, mas ele luta exatamente com isso.

The Fog of War continua com Morris e McNamara conversando sobre o que aconteceu nesses dois episódios antes de Morris resumir a discussão, dizendo: “Vemos no que queremos acreditar”. 3

Este é o próximo desafio chave para a aprendizagem. A experiência é necessária para o sucesso e a aprendizagem, mas muitas vezes é insuficiente. Quando nos tornamos muito especializados, vemos aquilo em que queremos acreditar, e não o que realmente existe. Acreditamos que a especialização profunda é uma forma de aprender, mas pode restringir a forma como entendemos novos materiais. A aprendizagem, portanto, deve incorporar variedade e especialização.

Por que a especialização e a variedade levam ao aprendizado?

Antes de considerarmos o valor da especialização e da variedade em conjunto, vamos pensar em como elas contribuem de forma independente para a aprendizagem. A ideia de que a especialização em uma única tarefa leva à melhoria existe formalmente pelo menos desde Adam Smith

## 138 NUNCA PARE DE APRENDER

escreveu sobre isso em 1776. <sup>4</sup> Essa ideia ganhou importância à medida que a Revolução Industrial se espalhou pelo mundo, criando operações maiores e mais complexas do que nunca. A especialização pode ativar uma das forças de aprendizagem mais poderosas que conhecemos: a curva de aprendizagem.

Acumular experiência melhora o desempenho, mesmo que em ritmo decrescente. À medida que repetimos a mesma tarefa continuamente, ficamos um pouco melhores nisso. As curvas de aprendizagem aplicam-se a outras medidas além da velocidade, como qualidade, custo e satisfação do cliente, e a equipes e organizações, bem como a indivíduos. <sup>5</sup>

Podemos descompactar ainda mais o conceito. O notável estudioso de aprendizagem Michael Lapre me apresentou à pesquisa analítica, sugerindo que uma curva de aprendizagem geral consiste, na verdade, em muitas curvas menores. <sup>6</sup> Combinando isso com trabalho A experiência que eu já estava fazendo me ajudou a ver que a experiência da tarefa é multidimensional. Realizar uma tarefa, como uma cirurgia cardíaca ou uma ligação para um contact center, envolve experiência com muitas coisas diferentes. Essa ligação, por exemplo, envolve aprender sobre um determinado produto, mas também aprender sobre diferentes tipos de clientes e como lidar com o sucesso ou o fracasso de uma ligação anterior, e assim por diante. Na pesquisa que fiz com Jonathan Clark e Rob Huckman, descobrimos que os radiologistas aprendiam à medida que completavam os procedimentos, mas sua compreensão se aprofundava quando essa experiência era dividida em detalhes mais refinados – anatomia (um joelho, por exemplo), tecnologia usada (X) - radiografia ou ressonância magnética) ou o cliente (um dos vários hospitais).

<sup>7</sup> Cada uma delas envolvia pequenas curvas de aprendizagem que poderiam ser incluídas na curva global.

A variedade também altera nosso conhecimento e nos motiva. Quando nos envolvemos em tarefas variadas, mas de certa forma relacionadas, trazemos conhecimento de uma área para outra – um conceito conhecido como *corretagem*.

A carreira de Herbert Simon, professor de ciência da computação, psicologia, ciência política e administração, é um excelente exemplo. Suas ideias inovadoras ajudaram a moldar vários campos acadêmicos, da economia à sociologia e à tecnologia. O que lhe causou tal impacto foi a sua capacidade de usar ideias de um campo para obter uma nova perspectiva sobre outro.

Simon combinou seu treinamento em ciência política e economia para gerar, ao longo do tempo, uma teoria comportamental da empresa, eventualmente demonstrando que somos “limitadamente racionais” – usamos as informações limitadas que temos para fazer o melhor decisões que pudermos.<sup>8</sup> Ao reconhecer que um pressuposto central da economia – que os indivíduos são maximizadores de lucros racionais e omniscientes – estava errado, Simon remodelou o campo e foi reconhecido com o Prêmio Nobel da Economia em 1978.

Seu uso da variedade de conhecimento em todas as áreas persistiu ao longo da vida de Simon. À medida que continuou a estudar a tomada de decisão humana, percebeu que os computadores eram uma ferramenta poderosa para simular o funcionamento do processo. Ele reconheceu que eles poderiam, na verdade, substituir os tomadores de decisão humanos, o que o levou a um cargo de professor de ciência da computação e a um papel fundamental no campo da inteligência artificial.

Assim como Simon, depois de identificar um problema, você poderá resolvê-lo de novas maneiras. Você poderá identificar conexões que nenhum especialista viu antes se reconhecer que parte de uma solução usada em um contexto pode ajudá-lo a enfrentar um desafio em um ambiente diferente.

9 Karim Lakhani, professor da

Harvard Business School, estudou como a “pesquisa generalizada” – que partilha amplamente uma dificuldade – muitas vezes leva à descoberta de novas soluções em áreas inesperadas. Por exemplo, um cristalógrafo de proteínas pode tomar conhecimento de um desafio toxicológico em uma empresa farmacêutica e usar métodos

#### 140 NUNCA PARE DE APRENDER

conhecida em sua área para gerar uma solução. 10 Dado que a maioria das inovações surge de novas combinações de ideias antigas, não deveria surpreender que a nossa aprendizagem melhore quando temos uma variedade de ideias nas quais nos basear.

A variedade pode ser útil mesmo que isso o atrase – talvez especialmente quando isso o atrase. Investiguei essa ideia com minhas colegas Rellie Derfler-Rozin e Celia Moore. 12 Estávamos interessados em saber se o que é conhecido como

*a variedade sequencial* pode levar a uma tomada de decisão mais ética. A variedade sequencial descreve a ordem em que as tarefas são concluídas. Suponha que você precise concluir cada uma das três tarefas a seguir três vezes: A, B e C. Você poderia concluí-las juntas para maximizar a velocidade — AAA, BBB, CCC — ou intercalá-las — ABC, ABC, ABC. Nossa hipótese é que, embora a última abordagem possa atrasá-lo, ela também pode envolver seu sistema de processamento de informações lento, consciente e controlado, em vez de seu sistema de processamento de informações automático, inconsciente e rápido. A abordagem mais lenta pode levá-lo a ser mais cuidadoso e a não quebrar regras – como aquelas que estudamos em campo em um banco (como voltar tarde do horário de almoço) ou aquelas que criamos no ambiente de laboratório (os participantes tiveram que apertar um botão). botão para impedir que a resposta correta apareça na tela).

Nossos resultados apoiaram fortemente nossa hipótese. Usar a variedade para desacelerar nos torna mais propensos a fazer o que deveríamos. Esta lição é valiosa não apenas para evitar a quebra de regras, mas também para aprender. A variedade pode tirar você do modo automático para que você veja o que está acontecendo ao seu redor e faça escolhas conscientes para aprender.

A variedade oferece outra vantagem para a aprendizagem: é motivadora. Envolver-se em diferentes atividades ajuda a superar

tédio. O foco nas curvas de aprendizagem levou os gestores a identificar métodos mais eficientes e a repeti-los continuamente. Isto pode levar à aprendizagem à medida que os trabalhadores se atualizam, mas a sua aprendizagem abranda e depois pára à medida que executam repetidamente a mesma tarefa. Pior ainda, pode ocorrer retrocesso se as lições supostamente aprendidas forem ignoradas. Os benefícios teóricos da especialização muitas vezes não se traduzem em benefícios práticos. Os gestores e outros trabalhadores do conhecimento devem lutar com o custo cognitivo da repetição de tarefas. 13

Uma maneira de superar esse desafio é variar as atividades.

Um trabalhador de uma linha de montagem pode alternar entre a instalação de assentos e a estampagem de partes do corpo, ou um radiologista pode passar de tomografias computadorizadas para radiografias. Quando nos envolvemos em uma variedade de atividades, somos estimulados, em vez de desligados por causa do tédio. Permanecemos motivados e temos mais chances de continuar aprendendo.

### **Desafios que nos impedem de aprender com especialização e variedade**

Adotar uma abordagem especializada ou variada é um problema de manteiga de amendoim ou chocolate: são dois sabores excelentes que ficam ótimos juntos, como no antigo comercial dos Copos de Manteiga de Amendoim Reese's.

Por que nenhum deles é suficiente por si só? A especialização é uma ferramenta poderosa, mas fazer sempre a mesma coisa corre o risco de nos aborrecer. Perder o foco pode nos fazer perder (ou talvez tentar ativamente não ver) oportunidades de melhoria.

Além disso, limitamo-nos quando temos uma visão demasiado estreita da experiência. Como nos especializamos em uma área, nossa visão

## 142 NUNCA PARE DE APRENDER

que o mundo funciona de uma certa maneira fica mais fixo. Por muitos anos, tive a seguinte citação em minha parede:

Nada é mais perigoso do que uma ideia,  
quando é a única que você tem.

— Émile Chartier

Uma forma mais coloquial de dizer a mesma coisa é que quando você tem um martelo, todo problema parece um prego. Enfrentamos novas circunstâncias, mas não aprendemos porque acreditamos que as mesmas velhas lições se aplicam. Lembre-se do exemplo de *The Fog of War*: os especialistas em sonar foram treinados para ouvir torpedos e, meu Deus, foi isso que eles ouviram. Frequentemente vejo o mesmo desafio no meu próprio campo (e também quando me olho no espelho). Como acadêmicos, temos áreas individuais de especialização, por isso lidamos com cada situação usando nossa abordagem habitual, em vez de melhorá-la ou inventar abordagens inteiramente novas – o aprendizado.

A especialização também pode ser limitante porque quando as coisas mudam, a nossa experiência pode não ser mais aplicável. Em vez de interpretar as novas informações como uma circunstância que exige uma visão do mundo alterada, os especialistas podem insistir e puxar o martelo – uma abordagem conhecida como *escalada de compromisso*: continuar num caminho face a evidências de que não se deveria.

14 Aqueles que se sentem mais como especialistas têm maior probabilidade de aumentar o seu compromisso – por exemplo, continuando a investir dinheiro num projecto falhado quando deveriam mudar para uma escolha melhor. 15 Quando ocorrem acontecimentos novos e inesperados, os especialistas devem confrontar a possibilidade de a sua visão do mundo estar incorrecta. A variedade pode ajudar.

A tentativa malfadada do capitão Robert Scott de se tornar a primeira pessoa a pisar no Pólo Sul ilustra esse ponto. Em

1910 Scott partiu pela segunda vez para chegar ao Sul

Pólo. A sua aventura anterior, em 1902, tinha ficado aquém de apenas algumas centenas de quilómetros, e ele estava determinado a fazê-lo – especialmente depois de Ernest Shackleton ter falhado em 1909. Depois de passar oito anos a preparar e a explorar, Scott escreveu no seu diário: “Eu tenha certeza de que estamos tão perto da perfeição quanto a experiência pode direccionar.” 16

Ao chegar à plataforma de gelo Ross, ponto de lançamento da missão, Scott e sua equipe começaram a trabalhar. As más notícias chegaram rapidamente. Ele soube que o explorador norueguês Roald Amundsen também estava tentando alcançar o pólo e que havia obtido uma grande vantagem. Além disso, Scott decidiu usar póneis em vez de cães como animais de carga, e os póneis estavam mal adaptados ao clima. Finalmente, a sua equipa localizou o seu principal depósito de abastecimento no local errado, aumentando dramaticamente o grau de dificuldade operacional da missão.

Em vez de aprender com esses desafios e se ajustar, Scott optou por seguir em frente. Ele e a sua equipa de cinco pessoas chegaram ao Pólo Sul, mas chegaram cinco semanas depois de Amundsen. E na viagem de regresso, os desafios continuaram a aumentar. Scott e seus homens morreram a apenas onze quilômetros do próximo depósito de suprimentos. Como diz a expressão, quando você estiver em um buraco, pare de cavar. Os especialistas muitas vezes não conseguem fazer exatamente isso.

No entanto, se nos concentrarmos demasiado apenas na variedade, não nos aprofundaremos o suficiente para compreender o que realmente está a acontecer. Perderemos detalhes importantes. Mover-nos através de diferentes domínios pode permitir-nos ver conexões, mas apenas se a nossa compreensão for suficientemente profunda para reconhecê-las.

A variedade também pode limitar o processo fundamental de aprendizagem. O cérebro humano é um dispositivo de armazenamento notável, mas se você não usar seu conhecimento, você o perderá (ou pelo menos parte dele).

#### 144 NUNCA PARE DE APRENDER

disso). Você pode precisar reaprender aspectos-chave de uma tarefa antiga quando retomá-la depois de se envolver em experiências variadas. Diwas KC e eu analisamos dados sobre cardiotorácica cirurgiões e os procedimentos que eles realizam. <sup>17</sup> Em uma análise, descobrimos que os cirurgiões melhoraram seu desempenho, em termos de sobrevivência dos pacientes, à medida que completavam mais procedimentos. Mas quando mais tempo separava um procedimento do outro, o desempenho piorava: eles esqueciam parte do seu conhecimento.

Outro desafio de aprendizagem que acompanha a variedade é a multitarefa – alternar entre atividades num curto período de tempo. Gostamos de imaginar que o cérebro humano funciona como um computador, executando múltiplas tarefas simultaneamente. Infelizmente, isso parece não ser verdade. O cérebro processa tarefas sequencialmente. Quando você faz duas coisas ao mesmo tempo, na verdade você está trabalhando em uma e depois mudando para a outra antes de voltar para a primeira.

A analogia adequada não são os computadores – são as mudanças na produção. Ao fabricar um tipo de peça, o operador da máquina insere as configurações adequadas para que a máquina produza aquela peça. Para fazer um diferente, o operador deve reiniciar a máquina. Este custo de mudança aplica-se não apenas às mudanças físicas, mas também às mentais. Neste último caso, o custo de mudança tem três dimensões. <sup>18</sup> Primeiro, quando você muda para uma nova tarefa, seu cérebro carrega o conhecimento necessário em sua memória de trabalho. <sup>19</sup> Troca múltiplas tarefas pode sobrecarregar sua memória de trabalho e prejudicar o aprendizado.<sup>20</sup> Em segundo lugar, você precisa usar seu conhecimento recursos ativos tanto para carregar a nova tarefa quanto para inibir a antigo. <sup>21</sup> Terceiro, a troca constante pode aumentar o estresse e prejudicar seu desempenho. <sup>22</sup> Todos estes efeitos podem limitar a sua capacidade de aprender.

Francesca Gino e eu estudamos o impacto da mudança constante.

23 Examinamos como o aprendizado foi afetado pela mudança de tarefas para pessoas que processavam hipotecas e inseriam dados em um banco japonês. Os participantes sentaram-se em frente a computadores com dois monitores. Num deles, viram um pedido de empréstimo de um potencial mutuário; do outro, estavam os campos para inserção dos dados. À medida que completavam uma tarefa, a próxima aparecia em seus computadores. Embora a mudança de tarefas não tivesse nenhum custo físico, descobrimos que o custo mental era significativo. 24 A medida que os participantes mudavam cada vez mais ao longo do dia, a melhoria diminuía. Em outras palavras, sua capacidade de aprender foi limitada.

Aprendendo com sucesso com especialização e variedade

Um aluno dedicado precisa desenvolver especialização e variedade, mas como? A empresa de software Valve fornece uma ilustração vívida. A Valve é uma desenvolvedora premiada de jogos para PC como Half-Life, Counter-Strike, Team Fortress e Portal. Além disso, administra uma plataforma, Steam, que distribui jogos para PC próprios e de terceiros. Em março de 2017, estimou-se que mais de 40 milhões de usuários jogaram no Steam e que mais de 220 milhões de usuários ativos estavam

na plataforma, gerando vários bilhões de dólares em receita. 25

Gabe Newell foi cofundador da Valve em 1996.<sup>26</sup> Ele passou os treze anos anteriores trabalhando na Microsoft, atuando como produtor nas três primeiras versões do Windows. Em meados da década de 1990, ele tinha riqueza suficiente para fazer qualquer coisa que gostasse – que era abrir uma empresa com pessoas interessantes que gostassem de criar produtos que teriam um impacto positivo em muitas pessoas. Enquanto trabalhava na Microsoft, Newell

## 146 NUNCA PARE DE APRENDER

aprendi que o Windows era a segunda escolha para software nos PCs das pessoas. O número um foi um jogo — Doom, um popular jogo de tiro em primeira pessoa — criado por uma pequena equipe em Mesquite, Texas. Ele acreditava que os jogos de software eram o futuro porque combinavam inovação tecnológica e entretenimento para permitir experiências imersivas. Essa percepção foi a base da Valve — uma empresa que atrairia os melhores talentos, manteria e desenvolveria esses talentos e permaneceria próxima dos clientes. Um elemento-chave da abordagem de Newell foi que os funcionários da Valve não sabiam o que fazer. Eles não tinham chefes. Esperava-se que as pessoas descobrissem como poderiam criar valor e se envolver nessas atividades.

A estrutura horizontal da Valve cria imensa liberdade para trabalhadores a exercerem a sua criatividade e a aprenderem. Que tipo de pessoas a empresa busca para se adequar a esse modelo? Seu manual interno vazou ao público em 2012 e, pouco depois, Ethan Bernstein, Francesca Gino e eu passamos um tempo com a Valve na esperança de entender seu modelo. O manual diz: “As pessoas mais bem-sucedidas na Valve são (1) altamente qualificadas em um amplo conjunto de coisas e (2) especialistas de classe mundial em uma disciplina mais restrita”.

27 Isto descreve o

que é muitas vezes referido como uma pessoa *em forma de T*. Mais adiante, o manual diz: “Muitas vezes temos que transmitir pessoas que são generalistas muito fortes, sem experiência, ou vice-versa. Um especialista muito restrito tem dificuldade em colaborar. Um generalista que não se aprofunda o suficiente numa única área acaba à margem, não contribuindo realmente como indivíduo.” 28

Embora a Valve queira pessoas curiosas, dispostas e capazes de se movimentar entre diferentes áreas, se não tiverem o suficiente profundidade consciente, eles podem não conseguir fazer conexões à medida que mudam de área ou perder diferenças que tornam uma solução correta. correta em uma área, mas inadequada em outra.

Como você pode se tornar em forma de T? Lembrando-se da revisão dos pontos fortes no capítulo 7, pense em como vincular a profundidade do seu T a coisas que você gosta e nas quais se destaca. Reconheça também que se essas duas dimensões – prazer e excelência – não corresponderem, você ainda poderá se envolver nas atividades que gosta para aumentar a largura do seu T.

Podemos ver como funciona uma combinação de especialização e variedade ao retornar ao banco japonês. A troca de tarefas em um dia levou gradualmente à diminuição do aprendizado, portanto, permanecer especializado no curto prazo era valioso. Mas descobrimos que, a longo prazo, o envolvimento numa variedade de tarefas aumentou a aprendizagem dos processadores de hipotecas. O conselho desse contexto é claro: especialize-se no curto prazo, mas diversifique-se com o tempo. Pense no T: Em que você está se especializando e quando, e em que está ampliando suas habilidades e quando?

Para aproveitar a especialização e a variedade, você deve entender que o sucesso depende de um portfólio de experiências. Vejamos o exemplo de Sloan Gibson, outro secretário da rede de táxis dos EUA, para ilustrar este ponto. Tal como Robert McNamara, Gibson serviu nas forças armadas dos EUA; ele se formou em West Point e tornou-se oficial de infantaria com qualificações aerotransportadas e ranger na década de 1970. Depois de ser dispensado do exército, ele ingressou no setor financeiro, onde acabou se tornando presidente e CFO da AmSouth Bancorporation, um banco listado na *Fortune* 500. Em 2008, após se aposentar da AmSouth, tornou-se presidente e CEO da United Service Organizations (USO), que foi fundada durante a Segunda Guerra Mundial para apoiar os militares e suas famílias. Então, em 2014, Gibson foi convidado para atuar como vice-secretário de assuntos de veteranos (VA) do secretário Eric Shinseki.

## 148 NUNCA PARE DE APRENDER

O vice-secretário era uma posição difícil para Gibson. Ele tinha profundo conhecimento em liderança, esforços de mudança, atendimento ao cliente e trabalho com veteranos, mas nenhum em assistência médica. Refletindo sobre suas experiências, ele disse: “Se há um fio condutor em minha carreira, sempre recebi coisas que estavam quebradas para serem executadas”.<sup>29</sup> Ele também observou que consertar coisas quebradas requer um aprendizado significativo. Você não pode continuar fazendo as coisas da mesma maneira, nem pode aplicar uma solução exatamente como a viu ser feita em outro lugar; você deve aprender os meandros da situação para poder criar uma nova abordagem para fazer as coisas avançarem.

Nas primeiras reuniões com a equipe sênior do VA, Gibson percebeu que sua abordagem para aprender sobre as atividades do departamento era diferente da dos outros. Suas perguntas claramente foram mais profundas do que o normal enquanto ele tentava saber quais desafios a organização estava enfrentando. Ele frequentemente se reunia com indivíduos de vários níveis abaixo dele na organização, uma prática inédita, para tentar aprender os detalhes confusos que eram verdade, em vez de uma versão higienizada do que os outros pensavam que ele queria ouvir. Desde o início ele disse que sua “tolerância ao caos” talvez fosse maior do que os outros membros do departamento estavam acostumados. Infelizmente, essa tolerância logo foi testada.

Em fevereiro de 2014, um analista de programa do Phoenix VA apresentou uma reclamação ao inspetor geral (IG) do departamento federal, dizendo que o pessoal em Phoenix, em um esforço para atingir as metas de agendamento de quatorze dias, estava esperando para inserir compromissos no sistema, falsificar registros e, às vezes, excluir registros. Além das consequências médicas para os veteranos, que não recebiam os cuidados necessários em tempo hábil, essa ofuscação limitava a capacidade de aprender e melhorar. O VA lançou uma investigação completa. O IG

encontraram evidências generalizadas de irregularidades e quatorze dos dezessete líderes do VA, incluindo o secretário, foram substituídos.

30

Gibson assumiu como secretário interino do departamento, e o presidente Obama nomeou Robert McDonald, ex-presidente e CEO da Procter & Gamble, para atuar como secretário. McDonald e Gibson foram encarregados de reformar o VA. Durante seu curto período lá, Gibson já havia aprendido que o departamento enfrentava um desafio importante. Shinseki “veio de formação militar”, como explicou Robert Snyder, chefe do Estado-Maior do VA. “Ele acreditava no planejamento centralizado, com execução descentralizada, e presumia que as pessoas lhe contariam a verdade com o melhor de seu conhecimento. . . ele confiava nas pessoas para falar com franqueza, mas em vez disso elas frequentemente lhe diziam o que *achavam* que ele queria ouvir. . . [ênfase adicionada]”

31 O antigo secretário abordou o desafio de dirigir o VA como algo inerentemente semelhante ao de dirigir o Exército dos EUA, um trabalho no qual se destacou.

Infelizmente, como vimos, a experiência pode cegar.

Mudar para um novo ambiente exige aprendizado e adaptação. A variedade de experiências de Gibson e McDonald's os preparou para aprender e enfrentar as inúmeras dificuldades enfrentadas pelo VA.

Gibson e McDonald partiram em turnês de escuta para entender a situação. Gibson disse: “No Exército, aprendi o mantra de 'cavalgar ao som da arma'. Ao longo da minha carreira, quando há problemas, vou direto a eles para aprender e resolvê-los. Se eu não fizer isso, quem o fará?” 32 Depois de ouvirem as preocupações, tanto Gibson como McDonald tomariam medidas imediatas para corrigir os problemas que fossem descobertos.

Gibson observou: “Parte do que estávamos fazendo era modelar um bom comportamento de liderança, assumindo a responsabilidade e mostrando

## 150 NUNCA PARE DE APRENDER

essa mudança era possível.” As visitas de escuta foram projetadas para interações com um grupo diversificado de partes interessadas, desde pessoas da VA até veteranos e críticos vocais. Gibson elaborou: “Estávamos trabalhando não apenas para compreender os problemas e as muitas perspectivas, mas para transmitir uma mensagem poderosa sobre a solução de problemas e celebrar os muitos aspectos positivos da VA e de partes específicas da operação. Tudo isso foi projetado para ser autêntico e reconstruir a confiança.” Como parte deste esforço, McDonald e Gibson deram início a um plano de noventa dias, “O Caminho para o Dia dos Veteranos”, e começaram com inúmeras ações, incluindo um plano de melhoria de desempenho para reconstruir a confiança, melhorar a prestação de serviços e criar um base de longo prazo.

O objetivo de todos esses esforços era aprender como a organização poderia fornecer cuidados de qualidade aos veteranos e, ao mesmo tempo, agregar valor aos contribuintes. A principal ideia de Gibson foi: “Como organização de cuidados de saúde, a VA tem dois activos estratégicos enormes: a nossa escala e o nosso âmbito. Imagine se pudéssemos identificar os cem processos mais importantes que levam a excelentes resultados nos cuidados de saúde. O que seriam? Imagine que poderíamos identificar as melhores práticas dentro de VA para cada uma dessas centenas de práticas e inculcar isso em toda a empresa.”

33 A

equipe sênior se concentrou em desenvolver esse insight.

Os dois anos e meio que se seguiram foram um borrão de ação. McDonald, Gibson e sua equipe não conseguiram concluir a transformação do VA, mas ela estava bem encaminhada quando deixaram o cargo em 2017, com a mudança de administração. Eles treinaram mais de 150 mil funcionários nas novas abordagens e aumentaram o quadro de funcionários em mais de 10% para resolver problemas de acesso e qualidade. O acesso do paciente no mesmo dia agora estava disponível em todo o sistema; as medidas de qualidade foram altas (o VA teve um desempenho melhor do que

o sector privado em 96 por cento das medidas ambulatoriais); e as reivindicações pendentes foram reduzidas em 90 por cento. Além disso, os veteranos notaram que os índices de satisfação aumentaram dramaticamente, embora permanecessem oportunidades de melhoria.

Capturar os benefícios combinados da especialização e da variedade pode proporcionar uma experiência de aprendizagem poderosa. Ao longo de seu tempo no VA e em sua carreira anterior, Gibson construiu seu próprio portfólio de experiências. Que tipos de experiência podem ser relevantes em sua função? Em quais tarefas você pode trabalhar? Quais ferramentas você precisa desenvolver? Quem são os clientes que você atende? Cada tarefa é na verdade um conjunto de perfis de experiência. Compreender essas diferentes dimensões permite aprender e melhorar.

Envolver-se em algo novo pode gerar insights interessantes.

34 Mas tenha cuidado com a forma como as coisas são diferentes ao longo do tempo. A pesquisa mostra que experiências não relacionadas podem atrapalhar o aprendizado. 35 Portanto, tente agrupar atividades que tenham alguma relação subjacente. Pense no portfólio de experiências que você pode construir – tanto agora quanto ao longo de sua carreira – para ajudá-lo a aprender.

Por fim, aproveitar a especialização e a variedade juntas pode ajudá-lo a adotar a perspectiva de um novato – uma técnica de aprendizagem poderosa. Um desafio de adquirir experiência é que nos esquecemos de como as coisas eram difíceis de aprender. 36 A memória seletiva nos ajuda de algumas maneiras — estamos dispostos a tentar aprender coisas novas que podem ser difíceis, em vez de simplesmente desistir — mas também nos torna menos empáticos com outras pessoas que não têm o nosso conhecimento. Quando vemos as coisas com novos olhos, podemos reconhecer um desafio que está diante de nós o tempo todo. Como Gibson comentou comigo: “Acho que uma das principais qualidades de um bom líder é a humildade. É isso que permite que um líder esteja aberto ao que pode aprender com os outros.”

## 152 NUNCA PARE DE APRENDER

Combinar especialização e variedade pode ser uma maneira útil de voltar ao modo iniciante. Primeiro, lembre-se do poder da variedade sequencial. Às vezes, você pode precisar desacelerar para se mover mais rápido. Variar a ordem em que você faz as coisas pode fazer com que você preste mais atenção em cada uma delas e encontre maneiras de melhorar. Em segundo lugar, tente intencionalmente adotar a perspectiva de um novato, especialmente em áreas nas quais você tem experiência. Reflita também sobre atividades nas quais você não é especialista e pense sobre suas dificuldades. Lembre-se do que você inicialmente enfrentou em sua área especializada e observe o que os outros, sejam eles colegas, clientes ou concorrentes, enfrentam. 37 Isso pode gerar novos insights para melhorias.

A especialização e a variedade são ferramentas de aprendizagem poderosas, mas apresentam desvantagens potencialmente sérias. Em vez de tratá-los como uma opção, use-os juntos para ajudá-lo a aprender.



## Capítulo 9

---

# APRENDENDO COM OUTROS

Nunca conheci um homem tão ignorante  
que não pudesse aprender algo com ele.

**-Galileu Galilei**

Uma das minhas principais áreas de estudo como acadêmico tem sido como a familiaridade da equipe – experiência de trabalho anterior compartilhada pelos indivíduos – leva a melhores resultados. Porém, não pretendi estudar este tópico; Eu tropecei nisso. No início de 2005, encontrei-me com meu orientador, Dave Upton, que me perguntou se eu gostaria de passar algumas semanas em Bangalore naquele verão para aprender sobre a aplicação dos princípios do Sistema Toyota de Produção aos serviços de software da Wipro Technologies. Eu não sabia o que encontraria, mas sabia a resposta correta quando me deparava com uma oportunidade como essa: “Sim!”

As duas semanas foram um turbilhão. Normalmente, eu saía do hotel às 7h e voltava por volta das 21h. Os dias eram repletos de reuniões – com executivos seniores, gerentes de projeto, membros da equipe, gerentes de qualidade – uma após a outra.

## 154 NUNCA PARE DE APRENDER

Nossas discussões foram sobre seus esforços “enxutos”, mas fundamentalmente estávamos falando sobre como indivíduos e equipes aprendem a entregar resultados. Essas reuniões plantaram uma série de sementes que germinariam em projetos de pesquisa subsequentes — a importância do processo, como lidar com o fracasso, fazer perguntas, construir o portfólio certo de conhecimentos e assim por diante. Mas na altura, uma outra ideia surgiu consistentemente: não era apenas a repetição da experiência com uma tecnologia ou uma indústria que importava; interação repetida era importante. Ao trabalhar com os mesmos membros da equipe, descobriram os indivíduos, eles aprenderam e melhoraram drasticamente seu desempenho.

Essa ideia se tornou o cerne da minha tese de doutorado em Harvard. 1 Coletei dados de toda a Wipro ao longo de três anos — centenas de projetos, dezenas de milhares de funcionários, com inúmeros detalhes sobre ambos — para análise. A descoberta foi tão consistente quanto poderosa: as equipes que já haviam trabalhado juntas antes tinham uma probabilidade muito maior de entregar seus projetos no prazo, dentro do orçamento e com maior qualidade. A experiência anterior em conjunto foi relacionada com uma redução de 30% no desvio orçamental e uma redução de 19% nos defeitos.

Anos mais tarde, no Projeto Aristóteles (inspirado na máxima de Aristóteles “O todo é maior que a soma das partes”), o Google descobriu que o excelente desempenho da equipe, o aprendizado e a inovação eram menos uma função das habilidades anteriores dos indivíduos do que de como a equipe membros interagiram e suas experiências anteriores uns com os outros.

Falar apenas sobre estratégias para aprender por nós mesmos examina o importante papel que os outros desempenham no nosso sucesso de aprendizagem. As pessoas com quem interagimos são essenciais para o nosso eventual sucesso ou fracasso.

### Por que os outros levam à aprendizagem?

Outros têm impacto na sua motivação, no processo que você segue para aprender e no conhecimento que você adquire. Primeiro consideremos a motivação, que tem sido tradicionalmente vista como um de dois tipos: intrínseca (que traz recompensas internas) ou extrínseca (que traz recompensas externas).<sup>2</sup> As primeiras pesquisas sugeriram que relacionamentos ruins podem nos deixar insatisfeitos, mas não podem nos motivar.<sup>3</sup> Por exemplo, um relacionamento ruim com um chefe pode levar você a deixar o emprego.

Mas os relacionamentos podem fazer mais do que isso. Eles podem melhorar sua saúde e expectativa de vida. Por exemplo, relacionamentos que geram apoio social estão relacionados a menos dor relatada e menor necessidade de medicação.<sup>4</sup> Além disso, as ligações com outras pessoas podem proporcionar o que os psicólogos hoje chamam de *motivação pró-social* – um desejo de ajudar e encorajar os outros.<sup>5</sup>

Talvez o exemplo mais marcante venha da pesquisa realizada pelo professor da Wharton, Adam Grant e colegas, que analisaram estudantes que trabalhavam em um call center para arrecadação de fundos para uma universidade. A intervenção foi simples: alguns dos participantes receberam uma carta de um estudante expressando gratidão pelo trabalho de arrecadação de fundos e destacando como isso melhorou a experiência universitária do estudante. Esses participantes não só arrecadaram 171% mais dinheiro do que os outros participantes, mas também passaram 142% mais tempo ao telefone. Uma pequena ligação com o beneficiário gerou resultados e motivação.

Paul Green, Francesca Gino e eu estávamos interessados em aproximar ainda mais os relacionamentos — e se considerássemos os colegas de trabalho em vez do usuário final? Para fazer isso nós trabalhamos com uma empresa integrada do agronegócio, examinando suas operações de colheita inicial. Nós atribuímos aleatoriamente

## 156 NUNCA PARE DE APRENDER

os colhedores a três condições: (1) beneficiário externo – alguém de fora da empresa; (2) beneficiário interno – alguém da empresa; e (3) grupo controle. Os dois primeiros grupos assistiram a um pequeno vídeo de um cliente ou de um funcionário da fábrica agradecendo seus esforços. Observamos então sua melhoria de produtividade ao longo do tempo.

Os dados mostraram que o grupo beneficiário interno superou os grupos externo e controle. Um pouco mais de pesquisa revelou que a melhoria foi de fato impulsionada pelo aumento da motivação nos relacionamentos.

Por que o treinamento militar básico em todo o mundo se concentra na construção do espírito de corpo? Porque quando reconhecemos que os outros dependem de nós, é provável que persistamos nos nossos esforços para aprender e melhorar. Antes de o General Stanley McChrystal assumir o comando da Força Internacional de Assistência à Segurança e das Forças dos EUA no Afeganistão, em 2009, ele liderou o Comando Conjunto de Operações Especiais, onde observou os enormes benefícios de manter unidades unidas – o que não é a norma nas forças convencionais do Exército dos EUA. Quando conversei com ele sobre as lições que havia aprendido, ele disse que havia se esforçado para manter as unidades unidas no Afeganistão para que os soldados pudessem se adaptar e aprender no ambiente novo e difícil. 7

Quando nos deparamos com obstáculos e não temos certeza se podemos prosseguir, os relacionamentos ao nosso redor nos fornecem força e apoio. Essa fonte de motivação é importante na jornada de aprendizagem.

O segundo benefício de aprendizagem que advém dos outros é talvez o mais óbvio: eles possuem conhecimentos que podem ser valiosos para nós. A melhor ilustração que tenho deste ponto vem da pessoa mais inteligente que conheço – vamos chamá-lo de James. Enquanto colaborávamos na pesquisa, fiquei impressionado com a forma como James interagia com novas pessoas em muitas funções diferentes – muitas vezes pessoas que não o faziam. não parece

têm muito a ensinar ou cujos empregos carecem de status. Por fim, perguntei: “Você precisa saber que é a pessoa mais inteligente em qualquer sala em que entre; como você ainda aprende? Ele me disse que reconhecia que a outra pessoa em qualquer conversa sabia algo (ou algumas coisas) que ele não sabia, e que seu objetivo era descobrir o que era isso e aprender.

Quando você trabalha com pessoas que possuem informações e experiências diferentes das suas, você tem a chance de aprender coisas novas. Este é um dos benefícios frequentemente citados de promover a diversidade nas equipes.

8 As diferenças podem aumentar o conhecimento agregado disponível aos indivíduos. Por exemplo, os professores Sriram Narayanan, Jay Swaminathan e Sridhar Balasubramanian descobriram que a aprendizagem individual entre programadores de software melhorou com um conjunto de experiências mais diversificado.

9 O professor do INSEAD, Manuel Sosa, investigou quais os factores que levam à criatividade em relações diádicas (um para um).

10 Ele descobriu que os indivíduos de uma empresa europeia de software geravam ideias mais criativas quando tinham laços diretos com outras pessoas cujo conhecimento era diverso e não semelhante. E Chris Liu, professor da Rotman School of Business da Universidade de Toronto, chegou a conclusões semelhantes em ambientes tão variados como os laboratórios de investigação do MIT e o Congresso dos EUA. Liu descobriu que quando ocorrem circunstâncias inesperadas – como a mesa de um congressista se movendo depois que um colega perde uma eleição – e levam um indivíduo a ser cercado por novos conhecimentos, essa pessoa provavelmente aprenderá e agirá de acordo com esse conhecimento.

11 Quer você esteja em equipe ou trabalhando individualmente, estar cercado por outras pessoas que possuem conhecimentos valiosos ajuda você a aprender.

Também podemos processar melhor as informações quando estamos rodeados de outras pessoas. Eles não apenas poderão compartilhar informações conosco, mas também poderemos resolver problemas em conjunto. Quando interagimos

## 158 NUNCA PARE DE APRENDER

com outros, podemos combinar o nosso conhecimento de novas formas e descobrir novas utilizações para o que sabemos. Podemos fazer um trabalho melhor ao filtrar novas informações ou podemos interpretar as informações existentes de maneiras diferentes e produtivas.<sup>12</sup> Outros podem explicar algo que não entendemos anteriormente ou adotar uma abordagem diferente que ressoe em nós.

Passsei a reconhecer que faço meu melhor trabalho quando interajo com outras pessoas. Isoladamente, posso ser capaz de encontrar uma maneira interessante de pensar sobre as coisas, mas o vaivém de ter essa ideia desafiada é o que me testa e, portanto, me melhora. Nas minhas colaborações mais frequentes e bem sucedidas, os meus colegas trazem novas ideias significativas, muitas vezes de diferentes disciplinas, juntamente com novas abordagens para pensar e dar sentido a uma situação. Mesmo durante a escrita deste livro, as frequentes conversas e comentários do meu editor, Tim Sullivan; minha esposa; e meus colaboradores de pesquisa moldaram fundamentalmente o que eu fiz. Sei que, ao compartilhar minhas explorações com outras pessoas, certamente ouvirei ideias que melhorarão meu próprio entendimento.

### **Desafios em aprender com os outros**

Dado o enorme valor de aprender com os outros, por que é tão difícil? Primeiro, tendemos a não apreciar o quão colaborativas são muitas das nossas atividades e a desconsiderar o importante papel dos outros no nosso próprio sucesso. O desafio é suficientemente comum para ter o seu próprio nome – *negligência de coordenação*.

<sup>13</sup> Para estudar isso, Katy Milkman, Craig Fox e eu investigamos equipes de projeto. atribuída a essas equipes uma tarefa de grupo, que você poderia pensar que daria muito mais destaque aos outros envolvidos. Mas mesmo aqui vimos a luta.

Nós nos concentramos nas estimativas individuais de quanto tempo as equipes levariam para concluir diversas tarefas. Por exemplo, mostramos aos participantes uma figura humana construída a partir de blocos de construção LEGO e pedimos-lhes que considerassem quanto tempo levaria para uma equipa de duas pessoas construí-la. Depois perguntamos quanto tempo levaria para uma equipe de quatro pessoas. Descobrimos que, ao fazer estimativas para uma equipe maior, as pessoas tendiam a se concentrar nos ganhos decorrentes da divisão do trabalho. Eles presumiram razoavelmente que a tarefa poderia ser dividida e que os vários membros da equipe cuidariam de suas partes individuais do trabalho. Assim, uma equipe de quatro pessoas poderia trabalhar duas vezes mais rápido.

Mas essa suposição não explica a coordenação necessária. Embora cada pessoa possa fazer parte do trabalho – digamos, a perna direita, a perna esquerda, os braços ou a cabeça e o tronco – a figura ainda precisa ser montada.

Encontramos o mesmo efeito quando examinamos estimativas individuais das horas necessárias para projetos de software. Quanto maior a equipe, maior será a subestimação do tempo necessário. Isto é consistente com a sabedoria convencional na indústria, que é capturada no clássico de Fred Brooks, *The Mythical Man Month*.<sup>15</sup> Brooks, líder da oferta de computadores System/360 da IBM e fundador do departamento de ciência da computação da UNC Chapel Hill, discute como dedicar mais horas de trabalho a um projeto de software retarda consideravelmente as coisas, mas mesmo assim os gerentes veem isso como uma solução viável. quando eles ficam para trás. Este ponto foi simplificado como a Lei de Brooks, bem conhecida por qualquer pessoa versada em gerenciamento de projetos: “Adicionar mão de obra a um projeto de software atrasado torna-o mais tarde”.<sup>16</sup> Esquecemos toda a coordenação necessária à medida que trazemos novas pessoas.

## 160 NUNCA PARE DE APRENDER

Você provavelmente pode discernir o desafio do aprendizado. Vemos o trabalho como tarefas divisíveis que podem ser realizadas individualmente. A mesma coordenação necessária para melhorar a eficiência também é necessária para a aprendizagem. Devemos reconhecer e abordar a miríade de interconexões para compreender verdadeiramente o trabalho complexo que realizamos. No entanto, tendemos a negligenciá-los quando nos concentramos interiormente.

O segundo desafio na incorporação de outras pessoas no nosso processo de aprendizagem consiste em encontrar e extrair o seu conhecimento. Não temos um índice pesquisável de todas as informações que os outros possuem, por isso não é surpreendente que não recorramos a eles para obter novas informações. Não sabemos quem sabe o que ou como perguntar.

Este desafio é agravado pela forma como interagimos com os outros. Quando conversamos com eles, tendemos a nos concentrar em informações compartilhadas em vez de informações exclusivas. 17 Como isso funciona na prática? Imagine que estou tentando aprender sobre um novo cliente. Sei que o cliente tem uma formação técnica muito sólida, por isso estou adaptando meu argumento de venda em torno dos detalhes tecnológicos. Um colega meu que trabalhou com o cliente numa empresa anterior sabe, além disso, que é influenciado por uma proposta de valor maior na tomada de decisões. Quando começamos a discutir o cliente, provavelmente nos concentraremos na formação técnica. Podemos nem mencionar o ponto da proposta de valor.

Isso ocorre por dois motivos. Primeiro, tendemos a procurar informações que sejam consistentes com as nossas opiniões existentes. Começamos fazendo perguntas sobre o que já sabemos, e não sobre o que não sabemos. Em segundo lugar, é bom falar sobre o que ambos sabemos. Quando já sabemos o que alguém nos diz, também sabemos que é credível. Mas isso significa que nós

talvez nunca cheguemos às informações não compartilhadas que poderiam realmente nos ajudar a aprender de forma mais eficaz.

O terceiro desafio é interpessoal. Em teoria, quando estamos rodeados de outras pessoas com conhecimentos diferentes, somos capazes de aproveitar esse conhecimento para resolver problemas e processar informações em conjunto. No entanto, uma longa linha de investigação revela que a diversidade tem frequentemente um impacto negativo na aprendizagem e no desempenho.

18 Quando estamos rodeados de pessoas com ideias diferentes das nossas, não estamos necessariamente abertos às suas perspectivas. Em vez de pensar no mundo como um quebra-cabeça gigante e em nós mesmos como tendo formas diferentes para contribuir, tendemos a acreditar que já podemos ver a imagem completa, mesmo quando não podemos. Esse preconceito egocêntrico permeia nossas interações com os outros. Como diz Joachim Krueger, psicólogo social da Universidade Brown: “Como um governo totalitário, diz-se que o ego molda a percepção de tal forma que protege um senso de sua própria boa vontade, seu lugar central no mundo social e seu controle sobre resultados relevantes.” 19

Com a nossa visão do mundo detalhada e baseada na experiência, presumimos que os outros veem as coisas como nós. O psicólogo de Stanford, Lee Ross, chama isso de realismo ingênuo: “a convicção inabalável de uma pessoa de que ela está de alguma forma a par de uma realidade invariável, cognoscível e objetiva – uma realidade que outros perceberão fielmente, desde que sejam razoáveis e racionais”. 20

Mas muitas vezes eles não veem as coisas como nós, não porque estejam tentando ser difíceis, mas porque veem o mundo através de seu próprio conhecimento diferente. Quando conseguimos canalizar essas diferenças para um conflito produtivo em torno de uma tarefa, podemos gerar ideias novas e perspicazes. Muitas vezes, porém, o conflito torna-se pessoal, o que impede a aprendizagem.

### **Aprendendo com sucesso com os outros**

Como você pode incorporar as perspectivas dos outros para melhorar a forma como você aprende? Primeiro você deve conhecer as pessoas com quem está trabalhando e valorizar o grupo como parte do aprendizado individual. Os professores Nicholas Epley e Juliana Schroeder destacam lindamente como não somos “sociais o suficiente para [nosso] próprio bem-estar”.<sup>21</sup> Eles investigaram experiências dos indivíduos no deslocamento entre casa e trabalho. Numa série de experiências, as pessoas previram que seriam mais felizes nas suas deslocações diárias se tivessem tempo sozinhas. Os pesquisadores designaram aleatoriamente os participantes para: (1) interagir com outras pessoas durante o trajeto; (2) não interagir com outras pessoas; ou (3) seguir a abordagem habitual. Os resultados mostraram que quando as pessoas interagiam com outras, ficavam mais felizes e pelo menos igualmente produtivas. Além disso, estudos subsequentes revelaram que as pessoas previram incorretamente o que aconteceria porque estavam erradas sobre como os outros veriam a interação – acontece que muitas vezes gostamos de ter outros interagirem conosco.

Entrar em contato com outras pessoas antes mesmo de precisar de ajuda cria uma base para interações futuras. Fazer perguntas a outras pessoas faz com que elas se sintam bem informadas e as faça gostar ainda mais de você.

Mudar sua mentalidade para se concentrar nas interações com outras pessoas nem sempre é fácil. Devo admitir que muitas vezes os considero como tempo “desperdiçado” que não foi gasto “trabalhando” em alguma coisa. Isto é errado. Através de uma introspecção lenta e às vezes dolorosa, percebi que essas interações são absolutamente momentos de “trabalho”. São um investimento na aprendizagem a longo prazo e — de acordo com a investigação — considero

normalmente são divertidos e motivadores, porque quando estou rodeado de pessoas de quem gosto e com quem me identifico, todos trabalhamos mais e aprendemos mais.

O segundo passo é encontrar maneiras de trabalhar repetidamente com as mesmas pessoas. Assim como a repetição de uma tarefa contribui para a curva de aprendizagem, a repetição de interações confere benefícios de aprendizagem. Grande parte do meu trabalho envolveu estudar isso no contexto de equipes, mas qualquer que seja o cenário, essas interações criam uma base para o aprendizado.

23

Quando visitei cirurgiões no centro de atendimento ambulatorial da UNC, onde ocorrem cirurgias ambulatoriais, vários deles reclamaram da constante rotatividade de funcionários na sala de cirurgia. Funcionários desconhecidos não entenderiam as dicas dos cirurgiões nem compreenderiam as solicitações, portanto, as oportunidades de aprendizagem seriam perdidas. Robert Booth, o cirurgião ortopédico descrito no capítulo 3, construiu um processo de aprendizagem que não apenas avalia a tarefa, mas também mantém o máximo possível da equipe unida. Quando se mudou para um novo hospital, procurou levar consigo não só o seu pessoal do bloco operatório, mas também as pessoas dos bastidores envolvidas no processo, incluindo funcionários da central de abastecimento e de limpeza.

Pense na diferença no impacto na aprendizagem nessas circunstâncias. No primeiro caso, um cirurgião perde seu tempo movendo o equipamento de volta para onde deveria estar e fica cada vez mais frustrado. No segundo caso, Booth deixou de acertar as interações básicas e ele e toda a sua equipe estão focados em aprender e melhorar as interações.

processo. <sup>24</sup>

Em meu trabalho com software, consultoria e assistência médica, observei que interações repetidas criam vários benefícios para o aprendizado. À medida que trabalhamos <sup>25</sup> Primeiro, eles nos ajudam a coordenar melhor nossas atividades juntos, aprendemos o básico, como um

## 164 NUNCA PARE DE APRENDER

linguagem. A experiência repetida cria estrutura – tanto na forma como falamos como no que falamos – para que possamos avançar

avançar. 26 Por exemplo, passei a apreciar as diferentes formas como trabalho com os meus colaboradores frequentes.

Um deles é um defensor dos detalhes e, com essa pessoa, descobri que a melhor estratégia é seguir em frente com as escolhas e edições. Se quisermos aprender e trabalhar juntos de forma frutífera, não posso me preocupar com detalhes pequenos e relativamente sem importância, ou nunca chegaremos às questões maiores. Com outro, que sei que não vai olhar para nenhum pequeno detalhe, tenho que fazê-lo, ou grandes problemas podem surgir mais tarde e impedir o aprendizado. Meus co-autores também, sem dúvida, descobriram estratégias para trabalhar comigo. As interações repetidas permitem-nos coordenar para que possamos alocar atenção

o importante trabalho em torno da aprendizagem.

O segundo benefício é encontrar o conhecimento certo. O falecido psicólogo de Harvard, Daniel Wegner, descreveu o desafio de tentar descobrir quem num grupo sabe o quê. 27 Ele sugeriu que, quando trabalhamos com outras pessoas, desenvolvemos o que ele chamou de *sistema de memória transativa* (TMS). Um TMS pode ser usado para armazenar conhecimento sobre quem sabe o quê e depois recuperá-lo. Trabalhar com outras pessoas nos dá a oportunidade de desenvolver um TMS, e as interações repetidas o tornam mais sofisticado. 28

O terceiro benefício é que podemos responder melhor às mudanças à medida que integramos o conhecimento dos outros. Se a única constante for a mudança, então devemos adaptar-nos continuamente. Isso significa encontrar e usar rapidamente o conhecimento certo – que normalmente vem de outras pessoas. Quando trabalhamos com as mesmas pessoas, temos mais chances de construir confiança e, portanto, de usar o conhecimento valioso que encontramos. 29 Isso também nos leva a correr mais riscos. Assim, todos juntos – com uma melhor localização do conhecimento, transferência de conhecimento e utilização do conhecimento – a aprendizagem melhora.

Mas será que a familiaridade gera desprezo? No estudo mais abrangente que já vi sobre o assunto, o professor Ralph Katz, do Nordeste, descobriu que o desempenho da equipe de pesquisa melhorou inicialmente com interações repetidas, mas depois diminuiu. 30 Com o tempo, os membros da equipe tornaram-se mais focados em si mesmos em sua busca de conhecimento – eles conversaram com pessoas de suas próprias equipes, em vez de com pessoas de outras equipes. No entanto, a familiaridade raramente é problemática. Somente quando toda a equipe permaneceu junta por mais de cinco anos o desempenho piorou. Quantos de nós trabalhamos em equipes imutáveis por tanto tempo? Nos dias de hoje, suspeito, não muitos. Ainda não conheci uma equipe que se qualifique, apesar de ter interagido com centenas (milhares?) de equipes. Então, sim, você deve se esforçar para não se concentrar apenas nas pessoas ao seu redor enquanto busca aprender, mas é improvável que você alcance os limites das interações repetidas.

Em geral, para melhorar o aprendizado, encontre maneiras de trabalhar com as mesmas pessoas. A boa notícia é que não precisa ser tudo ou nada. A pesquisa mostra que mesmo um relacionamento familiar em uma equipe ajuda.

31 Você provavelmente não trabalhará com todas as mesmas pessoas de um projeto ou tarefa para outro, mas apenas um ou dois colegas conhecidos podem ajudá-lo a aprender.

Você também pode melhorar seu aprendizado com outras pessoas mudando a forma como você interage. Um dos desafios da colaboração, como referido anteriormente, é que tendemos a trocar informações comuns em vez de informações únicas, limitando assim a nossa capacidade de aprender. Mais fundamentalmente, muitas vezes vemos as interações com os outros como uma competição. Por exemplo, quando as pessoas se reúnem para discutir quem devem contratar em seguida ou que característica do produto incluir no roteiro do produto, elas pensam no resultado como uma vitória ou uma derrota. Eles adotam o que foi descrito como uma *perspectiva de defesa de direitos*.

## 166 NUNCA PARE DE APRENDER

defendendo a sua própria opinião sobre um assunto, tentam persuadir os outros de que têm a resposta, em vez de procurarem mais informações sobre o que realmente está a acontecer. Em vez de ouvirem provas que possam contradizer a sua perspectiva, tentam rejeitar qualquer pessoa que veja as coisas de forma diferente.

Esta visão competitiva dificulta gravemente a aprendizagem.

Em vez de adoptar uma abordagem de defesa de direitos, assuma uma *perspectiva de investigação*. Não tente ganhar a interação, procure colaborar. Discuta as coisas não para persuadir, mas sim para partilhar o que você sabe e considerar alternativas criticamente. Quando abordamos as discussões com abertura a diferentes opções e disposição para valorizar pessoas com perspectivas diferentes, é mais provável que aprendamos, porque ouvimos informações anteriormente não partilhadas dos outros e estamos dispostos a fazer algo a respeito.

Aqui está uma analogia útil: você quer que um júri de doze pessoas decida a culpa ou a inocência de um indivíduo. Você faz com que cada membro do júri ouça um duodécimo do julgamento. Você então iniciaria as deliberações votando quanto à culpa ou inocência? Depois de ouvir apenas um duodécimo do julgamento, você argumentaria que poderia decidir o destino do acusado sem sombra de dúvida? Claro que não. Os membros do júri teriam claramente informações muito diferentes.

Um bom capataz trabalharia para colocar todas as informações necessárias na mesa.

Normalmente, porém, você tem apenas parte da história, então precisa adotar uma perspectiva de investigação e interagir de forma produtiva com outras pessoas. Para aprender, você precisa compreender os onze décimos segundos da situação que ainda não experimentou pessoalmente. Lembre-se da abordagem da pessoa mais inteligente que conheço: pergunte-se em cada interação o que você pode aprender com a pessoa sentada à sua frente à mesa.

Eventualmente, você precisará tomar decisões para avançar, mas adotar uma abordagem investigativa o tornará mais capaz de aprender, melhorando assim a qualidade de suas decisões agora e no futuro.

O passo final para aprender com os outros é reconceitualizar o objetivo da interação. Ao longo deste capítulo, o foco tem sido aprender o conhecimento que os outros possuem. Mas partilhar o nosso próprio conhecimento também pode beneficiar-nos.

Nas palavras de Sêneca, o Jovem, ensinando “Aprendemos ensinando” (“Por estamos aprendendo”).<sup>33</sup> Algumas pessoas pensam que ensinar é simplesmente transmitir conhecimento. Mas pode ser uma força poderosa para a aprendizagem – e não apenas para os professores. Todos deveríamos ser professores, independentemente da nossa profissão. Ensinar os outros nos obriga a compreender melhor o assunto. Construimos confiança naquilo que transmitimos, o que pode levar à aprendizagem, mas também codificamos as ligações que fizemos para aprofundar a nossa compreensão. E os alunos podem levantar questões que mudam a forma como abordamos os problemas.

Vi os benefícios disso enquanto aprendia a linguagem de programação Python com um de meus filhos. Juntos trabalhamos em um curso online. A experiência foi rica em aprendizado para mim enquanto ouvia as várias lições e depois o ensinava. Como escrevi código em muitas linguagens, já conheço o básico, mas havia muito conteúdo específico de Python para aprender. Ao ensinar meu filho, descobri lacunas em meu próprio conhecimento, então sabia o que precisava preencher. Seu novo olhar sobre as coisas iluminou novos pontos para mim. Ele também aprendeu ajudando sua mãe a entender os fundamentos do Python. Foi divertido vê-lo explicando algo para ela e, quando ela lhe fez uma pergunta que ele não conseguia responder, voltou correndo para descobrir antes de trazer a resposta e obter uma compreensão mais profunda.

Com Jonathan Clark e Venkat Kuppuswamy, explorei a ideia de aprender ensinando em hospitais. 34

Estudámos hospitais em Maryland e Nova Jersey, com foco em pacientes cardiovasculares que receberam angioplastia coronária transluminal percutânea (ACPT), através da qual um cirurgião insere um cateter balão numa artéria coronária e insufla-o para que o sangue possa fluir em torno de um bloqueio. Examinámos dados de mais de nove anos em 52 hospitais e descobrimos que os médicos que ensinavam mais intensamente aprendiam mais com a sua experiência com o procedimento, como demonstrado pelo facto de os seus pacientes terem menos probabilidade de necessitar de procedimentos adicionais dispendiosos. . Portanto, Ralph Waldo Emerson acertou: "É uma das belas compensações da vida: nenhum homem pode ajudar sinceramente o outro sem ajudar a si mesmo".

Pensamos na aprendizagem individual como envolvendo apenas uma pessoa. Mas essa abordagem está incompleta. Sim, cada um de nós desempenha um papel fundamental no nosso próprio processo de aprendizagem, mas os outros também. Devemos compreender que a nossa aprendizagem muitas vezes depende dos outros tanto ou mais do que depende de nós. Para superar o foco interior, você precisa construir relacionamentos, tentar repetir suas interações, adotar uma abordagem investigativa para trabalhar em conjunto e ensinar os outros. Seguindo esse caminho, você pode evitar o desperdício de energia e gastá-la aprendendo.



## Capítulo 10

---

### DEE- RESCISÃO

A melhor coisa para ficar triste é aprender alguma coisa. Essa é a única coisa que nunca falha. Você pode envelhecer e ter a anatomia trêmula, pode ficar acordado à noite ouvindo a desordem de suas veias. . . você pode ver o mundo ao seu redor devastado por lunáticos malvados ou saber que sua honra é pisoteada nos esgotos de mentes mais baixas. Só há uma coisa a fazer então: aprender. Aprenda por que o mundo sacode e o que o sacode. Essa é a única coisa que a mente nunca pode esgotar, nunca alienar, nunca ser torturada, nunca temer ou desconfiar, e nunca sonhar em arrepender-se. Aprender é a coisa certa para você.

—Merlyn, em *O Antigo e Futuro Rei*

Viver numa economia de aprendizagem significa que todos devemos abordar a aprendizagem com quatro mentalidades: focada, rápida, frequente, e flexível. Primeiro, você deve escolher quais tópicos aprender e depois focar profundamente neles para obter conhecimento e compreensão suficientes para causar impacto. Em segundo lugar, a sua taxa de aceleração é importante na aprendizagem. Você deve ser capaz não apenas de escolher a direção correta, mas também de se atualizar rapidamente nessa direção.

área. Terceiro, você deve estar sempre aberto ao aprendizado: as oportunidades frequentemente se apresentam, muitas vezes em lugares inesperados. Quarto, você deve ser flexível o suficiente para desacelerar e passar para a próxima oportunidade. Concentrar-se nos princípios da aprendizagem dinâmica ajuda você não apenas a lidar com mudanças inevitáveis, mas também a se ajustar, aprender, permanecer relevante e se destacar.

Volto a uma questão que me preocupa desde que comecei este projeto. Se sou um especialista em aprendizagem, por que falho constantemente em aprender, cometendo muitas vezes muitos dos erros destacados ao longo deste livro? Essa questão surgiu na minha mente durante todo o processo de escrita (e, francamente, muito antes disso).

A vida de um acadêmico costuma ser solitária. Adoro trabalhar com outras pessoas, mas mesmo projetos conjuntos envolvem longos períodos quando estou sozinho, fazendo a minha parte. Escrever um livro cria ainda mais momentos assim. Quanto mais considero a questão, maior é a minha percepção de que a resposta é óbvia: aprender é difícil. Se não fosse, o trabalho já estaria feito. Aprender é um processo que precisa de atenção constante.

Acho que uma metáfora adequada é jardinagem. Depois que recebi meu MBA, minha esposa e eu nos mudamos para Tampa, onde compramos nossa primeira casa. Era uma casinha maravilhosa com lindas canteiros de flores no jardim da frente. Depois que nos mudamos, demos muita atenção a essas camas, certificando-nos de que tudo estava perfeitamente arrumado e lindo. Mas então a vida ficou agitada. Nós dois tínhamos novos empregos exigentes. Estar no jardim já não nos dava a mesma alegria, por isso negligenciamos a tarefa. O fato de que qualquer coisa que plantássemos cresceria no rico solo da Flórida foi uma dádiva de Deus para dois jardineiros amadores, mas também significou que coisas que não queríamos cultivar também brotaram. As camas rapidamente ficaram cobertas de vegetação,

e o belo espaço foi perdido. Se você olhasse com atenção, poderia ver os contornos de algo especial, mas, fora isso, tínhamos pouco a mostrar pelo nosso trabalho árduo.

Restaurar o jardim foi árduo – ainda mais trabalhoso do que quando começamos. E essa experiência é mapeada para o aprendizado.

Mesmo que você tenha seguido todos os princípios deste livro no passado, você ainda não terminou. Você se distrai.

As coisas ao seu redor mudam. Suas necessidades mudam. Aprender é um processo sem fim, e se você não lhe der a devida atenção, seu trabalho árduo será perdido.

O aprendizado pode não ter fim, mas você pode dominar o processo – desde que tenha vontade. Quando um de meus filhos estava na pré-escola, ele aprendeu uma música em que um dos versos era “Tenho determinação”. Ao cantá-la, ele colocou ênfase na primeira sílaba: dee-terminação. Ele simultaneamente cerrava o punho com uma das mãos e socava horizontalmente a outra, com a mão aberta na frente do peito para pontuar a letra, franzindo o rosto com uma expressão determinada.

Durante a maior parte do ano, sempre que enfrentava uma tarefa difícil, ele andava pela casa cantando que havia feito isso.

dee - rescisão”, parecendo determinado e socando a mão.

Agora, quando estou em uma luta profunda, imagino-o e às vezes soco minha própria mão.

Sim, aprender requer vigilância constante. Sim, quando se trata de aprender, você pode ser seu pior inimigo. Mas se você reconhecer o desafio e procurar superá-lo, com determinação (e com alguma ajuda deste livro), você conseguirá.

Decidi me tornar um acadêmico para entender como

aprenda e depois ensine aos outros sobre o processo. Gostaria de acreditar que meu trabalho ajudará outras pessoas a aprender — mas sei que me ajudou a conseguir isso. Alunos dinâmicos estão prontos para esse processo. Feliz aprendizado.





## Notas

---

### Capítulo 1

1. Consulte <http://quoteinvestigator.com/2016/12/14/inward/>.
2. Bureau of Labor Statistics, "Número de empregos mantidos, mercado de trabalho Atividade e crescimento de ganhos entre os mais jovens baby boomers: resultados de uma pesquisa longitudinal", 24 de agosto de 2017, <https://www.bls.gov/news.release/nlsoy.nr0.htm>.
3. ID Wyatt e DE Hecker, "Mudanças Ocupacionais Durante o Século 20", *Monthly Labor Review* 129 (2006): 35–57.
4. G. Will, "Um Plano para Fazer a América 1953 Novamente", *Washington Post*, 28 de dezembro de 2016.
5. *Ibidem*.
6. SL Wang, P. Heisey, D. Schimmelfennig e E. Ball, "Agricultural Productivity Growth in the United States: Measurement, Trends, and Drivers", *Relatório de Pesquisa Econômica do Departamento de Agricultura dos Estados Unidos* 189 (julho de 2015).
7. MJ Hicks e S. Devaraj, "O Mito e a Realidade da Manufatura na América", *Centro de Pesquisa Econômica e Empresarial da Ball State University*, 2015.
8. M. Dvorkin, "Trabalhos que envolvem tarefas rotineiras não estão crescendo", *Federal Reserve Bank de St. Louis*, 4 de janeiro de 2016, <https://www.stlouisfed.org/on-the-economic/2016/january/jobs-involving-routine-task-arent-growing>.
9. A. Smith, *Uma Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações* (Londres: W. Strahan e T. Cadell, 1776), 8.
10. Site do American Board of Medical Specialties, *Specialty and Subspecialty Certifications*, acessado em 6 de novembro de 2017, <http://www.abms.org/member-boards/specialty-subspecialty-certifications/>.
11. BS Alper et al., "Quanto esforço é necessário para acompanhar a literatura relevante para a atenção primária?" *Jornal da Associação de Bibliotecas Médicas* 92, não. 4 (2004): 429–437.

### Capítulo 2

1. Esta seção baseia-se em G. Pisano, F. Gino e BR Staats, "Pal's Serviço Súbito – Dimensionando um Modelo Organizacional para Impulsionar o Crescimento", *Caso N9-916-052* (Boston: Harvard Business School, 2016).

2. Ibidem.

3. Ibidem.

4. ED Rothblum, "Fear of Failure", em *Manual de Ansiedade Social e de Avaliação*, ed. H. Leitenberg (Boston: Springer, 1990), 497–537.

5. S. Croes, P. Merz e P. Netter, "Reação do cortisol em condições de sucesso e falha em pacientes deprimidos endógenos e controles", *Psiconeuroendocrinologia* 18, não. 1 (1993): 23–35.

6. FM Levine, SM Krass e WJ Padawer, "O fracasso dói: o Efeitos do estresse devido a tarefas difíceis e feedback de falha no relatório de dor", *Pain* 54, no. 3 (1993): 335–340; e JHC van den Hout et al., "O fracasso dói? Os efeitos do feedback de falha sobre o relatório da dor, tolerância à dor e prevenção da dor", *European Journal of Pain* 4, no. 4 (2000): 335–346.

7. E. Kross et al., "A rejeição social compartilha representações somatossensoriais com dor física", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, no. 15 (2011).

8. A. Edmondson, "Segurança Psicológica e Comportamento de Aprendizagem em equipes de trabalho", *Ciência Administrativa Quarterly* 44, no. 2 (2011): 350–383; AC Edmondson, "Aprender com os erros é mais fácil dizer do que fazer: influências grupais e organizacionais na detecção e correção de erros humanos", *Journal of Applied Behavioral Science* 32, no. 1 (1996): 5–28; AC Edmondson, "Estratégias para aprender com o fracasso", *Harvard Business Review* 89, não. 4(2011): 48–55; e AC Edmondson, RM Bohmer e GP Pisano, "Rotinas interrompidas: aprendizagem em equipe e implementação de novas tecnologias em hospitais", *Ciência Administrativa Quarterly* 46, no. 4 (2001): 685–716.

9. D. Kahneman e A. Tversky, "Avanços na Teoria do Prospecto: Representação Cumulativa da Incerteza", *Journal of Risk and Uncertainty* 5, não. 4 (1992): 297–323.

10. DT Gilbert, E. Driver-Linn e TD Wilson, "O problema com Vronsky: preconceito de impacto na previsão de estados afetivos futuros", em *A sabedoria no sentimento: processos psicológicos na inteligência emocional*, eds. LF Barrett e P. Salovey (Nova York: Guilford, 2002), 114–143.

11. BA Mellers e AP McGraw, "Emoções antecipadas como guias para a escolha", *Current Directions in Psychological Science* 10 (2001): 210–214.; DT Gilbert et al., "O problema com Vronsky"; G. Loewenstein em T. O'Donoghue e M. Rabin, "Viés de projeção na previsão da utilidade futura", *Quarterly Journal of Economics* 118 (2003): 1209–1248; TD Wilson, JM Meyers e DT Gilbert, "Quão feliz eu estava, afinal? Um preconceito de impacto retrospectivo", *Social Cognition* 21 (2003): 407–432; e DA Kermer et al., "Aversão à perda é um erro de previsão afetiva", *Psychological Science* 17, no. 8 (2003): 649–653.

12. DA Kermer et al., "Loss Aversion Applies to Predictions More Than Experience", em TD Wilson e DT Gilbert, "Affective Forecasting: Knowing What to Want", *Current Directions in Psychological Science* 14, no. 3 (2005): 131–134.

13. RF Baumeister, E. Bratslavsky, C. Finkenauer e KD Vohs, "Bad Is Stronger Than Good", *Review of General Psychology* 5, no.4 (2001): 323–370.

14. Wilson e Gilbert, "Previsão Afetiva".
15. B. Weiner, *Motivação para Realização e Teoria da Atribuição* (Morristown, NJ: General Learning Press, 2005); B. Weiner, "Uma teoria da motivação para algumas experiências em sala de aula", *Journal of Educational Psychology* 72 (1979): 676–681; e B. Weiner, *Julgamentos de Responsabilidade: Uma Fundação para uma Teoria da Conduta Social* (Nova York: Guilford, 1995).
16. RP Feynman e PD Sackett, "Certamente você está brincando, Sr. Feynman!" *Aventuras de um personagem curioso*, *American Journal of Physics* 53, no. 12 (1985): 1214–1216.
17. O erro fundamental de atribuição também é conhecido como viés de correspondência (L. Ross, "The Intuitive Psychologist and His Shortcomings," *Advances in Experimental Social Psychology* 10 [1977]: 173–220; e DT Gilbert e PS Malone, "The Viés de correspondência", *Boletim Psicológico* 117, no.1 [1995]: 21–38.)
18. L. Ross, TM Amabile e JL Steinmetz, "Papéis sociais, controle social e preconceitos em processos de percepção social", *Journal of Personality and Social Psychology* 35 (1977): 485–494.
19. DA Moore, SA Swift, Z. Sharek e F. Gino, "Viés de correspondência na avaliação de desempenho: por que a inflação de notas funciona", *Boletim de Personalidade e Psicologia Social* 36, no. 6 (2010): 843–852.
20. F. Heider, *A Psicologia das Relações Interpessoais* (Nova York: Wiley, 1958).
21. D. KC, BR Staats e F. Gino, "Aprendendo com meus sucessos e o fracasso de outros: evidências de cirurgia cardíaca minimamente invasiva", *Ciência de Gestão* 59, não. 11 (2013): 2435–2449.
22. CG Myers, BR Staats e F. Gino, "Meu mal! Quão interno Atribuição e ambiguidade de responsabilidade afetam o aprendizado com o fracasso", documento de trabalho 14–104, Harvard Business School, Boston, 2014.
23. C. Sedikides, "Avaliação, Melhoria e Determinantes de Verificação do Processo de Autoavaliação", *Journal of Personality and Social Psychology* 65 (1993): 317–338; JI Krueger, "Retorno do Ego – Informação Auto-Referente como Filtro para Predição Social: Comentário sobre Karniol (2003)" *Psychological Review* 110, no.3 (2003): 585–590; e AH Jordan e PG Audia, "Auto-aprimoramento e aprendizado com feedback de desempenho", *Academy of Management Review* 37, no. 2 (2012): 211–231.
24. Como muitos outros estudantes universitários, amadureci e comecei a entender que teria que trabalhar mais para lidar com o trabalho cada vez mais desafiador que encontrava. No primeiro ano, eu ainda tinha o mesmo desempenho da escola anterior, mas o esforço desempenhou um papel muito mais significativo no meu sucesso. A eletromagnetismo provou ser uma classe particularmente desafiadora. Meu irmão estava terminando seu doutorado na época, e meu professor também fazia parte do comitê de sua dissertação. Depois de uma defesa de doutorado bem-sucedida, a conversa voltou-se para mim e o professor disse: "Ele é muito inteligente, mas não se dedica o suficiente". Na época, considerei o comentário um elogio; hoje, com a minha compreensão do papel do esforço na aprendizagem, percebo que não.

25. KD Elsbach e RM Kramer, "Respostas dos membros às ameaças à identidade organizacional: encontrando e combatendo as classificações da Business Week", *Ciência Administrativa Quarterly* 41, no. 3 (1996): 442–476.

26. PG Audia e S. Brion, "Relutantes em Mudar: Respostas de Autoaprimoramento a Medidas de Desempenho Divergentes", *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 102, no. 2 (2007): 255–269.

27. P. Green, F. Gino e BR Staats, "Compras para confirmação: How Threatening Feedback Leads People to Reshape Their Social Networks", documento de trabalho, Harvard Business School, Boston, 2016.

28. NJ Roese, "A Base Funcional do Pensamento Contrafactual", *Journal of Personality and Social Psychology* 66 (1994): 805–818; LJ Sanna, S. Meier e KJ Turley-Ames, "Humor, auto-estima e contrafactuais: humores atribuídos externamente limitam estratégias de auto-aprimoramento", *Social Cognition* 16 (1998): 267–286; IJ Sanna, EC Chang e S. Meier, "Pensamento Contrafactual e Motivos Próprios", *Boletim de Personalidade e Psicologia Social* 27 (2001): 1023–1034; K. White e DR Lehman, "Olhando para o Lado Bom: Pensamento Contrafactual Descendente em Resposta ao Negativo", *Boletim Pessoal de Psicologia Social* 31, no. 10 (2005): 1413–1424; e PG Audia, "Autoaprimoramento e aprendizado com feedback de desempenho", *Academy of Management Review* 37, no. 2 (2012): 211–231.

29. X. Lin-Siegler et al., "Even Einstein Struggled: Effects of Learning About Great Scientists' Struggles on High School Students' Motivation to Learn Science", *Journal of Educational Psychology* 108, no. 3 (2016): 314–328.

30. Para um exemplo organizacional, consulte o relatório de falhas do Engineers Without Borders: <http://legacy.ewb.ca/en/whoweare/accountable/falha.html>.

31. E. Catmull, Creativity, Inc.: Superando as forças invisíveis que existem no Caminho da Verdadeira Inspiração (Nova York: Random House, 2014).

32. No stickK.com, os usuários podem criar "contratos de compromisso", que especificam uma meta, um cronograma e um custo (como uma quantia em dinheiro) para ajudar o usuário a atingir a meta.

33. E. Catmull, "Como a Pixar promove a criatividade coletiva", *Harvard Business Review* 86, no. 9 (2008): 64–72.

34. RM Bohmer, "Consertando os cuidados de saúde nas linhas de frente", *Harvard Business Review* 88, no. 4 (2010): 62–69.

35. Esta citação é frequentemente atribuída, aparentemente incorretamente, a Abraham Lincoln ou Winston Churchill (<http://quoteinvestigator.com/2014/06/28/sucesso/>).

## Capítulo

3 1. Esta seção baseia-se em RMJ Bohmer, RS Huckman, J. Weber e KJ Bozic, "Managing Orthopaedics at Rittenhouse Medical Center," *Caso 9-607-152* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2007).

2. R. Booth, "Minimizando o tempo de operação: a velocidade mata?" *Ortopedia* 24 (2001): 853–854.

3. Aria — Site da Jefferson Health 3B Orthopaedics, acessado 7 de novembro de 2017, <https://www.aria3bortho.org/Physicians>.
4. Como parte do Programa Internacional de Veículos Motorizados do MIT, os investigadores diferenciaram os processos dispendiosos das empresas automóveis americanas e europeias e as abordagens “enxutas” dos japoneses. JP Womack, DT Jones e D. Roos, *A máquina que mudou o mundo* (Nova York: Rawson Associates, 1990).
5. SJ Spear, “Consertando os cuidados de saúde por dentro, hoje”, *Harvard Revisão de Negócios* 83, não. 9(2005): 78–91; RM Bohmer, “Fixing Health Care on the Front Lines”, *Harvard Business Review* 88, no.4 (2010): 62–69; BR Staats, DJ Brunner e DM Upton, “Princípios Lean, Aprendizagem e Trabalho de Conhecimento: Evidências de um Provedor de Serviços de Software”, *Journal of Operations Management* 29, no. 5 (2011): 376–390; e BR Staats e DM Upton, “Lean Knowledge Work”, *Harvard Business Review* 89, no. 10 (2011): 100–110.
6. J. Clear, “Este treinador melhorou cada pequena coisa em 1 por cento e aqui está o que aconteceu”, James Clear (blog), [http://jamesclear.com/ganhos-marginais?\\_\\_vid=c3eef000547a0132ca9c22000b2a88d7](http://jamesclear.com/ganhos-marginais?__vid=c3eef000547a0132ca9c22000b2a88d7).
7. B. O’Keefe, “Lições de liderança do técnico de futebol do Alabama, Nick Saban”, *Fortune*, 7 de setembro de 2012.
8. Dependendo da configuração exata, um jogador ainda perderá, em média, para casa. Por um cálculo, ela perderá 49,1% das vezes, ganhará 42,4% das vezes e empatará 8,5% das vezes (o que ocorre quando o dealer e o jogador têm o mesmo número, portanto nenhum dinheiro é trocado). Com um modelo de blackjack, é então possível procurar oportunidades de transferir a vantagem da casa para o jogador. Por exemplo, se o jogador consegue contar cartas e percebe que foram jogadas mais cartas baixas do que cartas com figuras, então a vantagem passa para o jogador, e ele deve apostar mais dinheiro. Um relato desta estratégia, vagamente baseado na realidade, pode ser lido em B. Mezrich, *Bringing Down the House: The Inside Story of Six MIT Students Who Took Vegas for Millions* (Nova Iorque: Free Press, 2002).
9. RE Bohn, “Ruído e Aprendizagem na Fabricação de Semicondutores”, *Management Science* 41, no. 1 (1995): 31–42.
10. M. Lewis, *Moneyball: a arte de vencer um jogo injusto* (Nova York: WW Norton, 2003).
11. M. Popova, “Como Steinbeck usou um diário como ferramenta de disciplina, uma proteção contra a dúvida e um marcapasso para a pulsação do trabalho criativo”, *Brain Pickings*, <https://www.brainpickings.org/2015/03/02/john-steinbeck-working-days/>.
12. Consulte <https://twitter.com/bcmassey/status/777604654699995136>.
13. L. Lefgren, B. Platt e J. Price, “Ficar com o que (mal) Funcionou: um teste de viés de resultados”, *Management Science* 61, no. 5 (2015): 1121–1136.
14. Observe, entretanto, que resultados próximos durante um jogo podem proporcionar benefícios motivacionais adicionais. Por exemplo, J. Berger e D. Pope descobrem que um time de basquete que está perdendo no intervalo tem muito mais probabilidade de se recuperar e vencer o jogo do que um time que está vencendo no intervalo (J. Berger e D. Pope, “A perda pode levar à vitória?” *Management Science* 57, nº 5 [2011]: 817–827).

## 178 Notas

15. Para capturar fatores fora do controle de uma equipe, os autores analisam a porcentagem de lances livres efetuados pelos adversários. Uma vez controlado o número de tentativas de lance livre, o fato de um adversário ter executado ou errado o lance livre não tem nada a ver com a própria equipe do técnico.

No entanto, mesmo aqui, os treinadores eram mais propensos a mudar de estratégia depois de uma derrota por pouco do que depois de uma vitória por pouco.

16. RK Ratner e KC Herbst, "Quando boas decisões têm resultados ruins: o impacto do afeto na mudança de comportamento", *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 96, no. 1 (2005): 23–37.

17. Outros estudos de laboratório mostram o mesmo padrão em diferentes contextos, como ao avaliar as escolhas de segmentação de um vendedor (GW Marshall e JC Mowen, "An Experimental Investigation of the Outcome Bias in Salesperson Performance Evaluations," *Journal of Personal Selling and Sales Management* 13, no. 3 [1993]: 31–47) ou a decisão de um soldado de seguir ordens (R. Lipshitz, "Either a Medal or a Corporal': The Effects of Success and Failure on the Evaluation of Decision Making and Decision Makers," *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 44, nº 3 [1989]: 380–395).

18. JS Lerner e PE Tetlock, "Contabilização dos Efeitos de Responsabilidade", *Boletim Psicológico* 125, no. 2 (1999): 255–275.

19. ES Elliott e CS Dweck, "Metas: Uma Abordagem para a Motivação e Realização", *Journal of Personality and Social Psychology* 54, no. 1 (1988): 5–12.

20. SC Payne, SS Youngcourt e JM Beaubien, "Um exame meta-analítico da rede nomológica de orientação para metas", *Revista de Psicologia Aplicada* 92, não. 1 (2007): 128–150; CS Dweck, "Processos motivacionais que afetam a aprendizagem", *American Psychologist* 41, no. 10 (1986): 1040–1048; CS Dweck e EL Leggett, "Uma abordagem sócio-cognitiva para motivação e personalidade", *Psychological Review* 95, no. 2 (1998): 256–273; ES Elliott e CS Dweck, "Metas: Uma Abordagem para Motivação e Realização", *Journal of Personality and Social Psychology* 54, não. 1 (1988): 5–12; e C. Dweck, *Mindset: A Nova Psicologia do Sucesso* (Nova York: Random House, 2006).

21. CM Mueller e CS Dweck, "Elogio pela Inteligência Pode Prejudicar a motivação e o desempenho das crianças", *Journal of Personality and Social Psychology* 75, no. 1 (1998): 33–52.

22. C. Dweck, "Talento: como as empresas podem lucrar com um 'crescimento Mentalidade'", *Harvard Business Review* 92, não. 11 (2014): 28–29.

23. JS Moser et al., "Cuidado com seus erros: evidências de um neural Mecanismo que vincula a mentalidade de crescimento aos ajustes adaptativos pós-terroristas", *Psychological Science* 22, no. 12 (2011): 1484–1489.

24. Observe que JA Mangels et al. da mesma forma, descobrimos que a atividade cognitiva é maior para aqueles indivíduos com uma orientação para objetivos de aprendizagem. JA Mangels et al., "Por que as crenças sobre a inteligência influenciam o sucesso da aprendizagem? Um Modelo de Neurociência Social Cognitiva", *Neurociência Social Cognitiva e Afetiva* 1, no. 2 (2006): 75–86.

25. Embora não seja pertinente para a nossa discussão sobre aprendizagem, os investigadores também exploraram a relação entre mentalidade e confiança. Ehrlinger, Mitchum e Dweck fizeram os participantes completarem um teste, mas

antes de lhes dar a pontuação, pediram aos participantes que fizessem uma previsão do seu desempenho. Os participantes com uma visão mais fixa da inteligência sobrestimaram o seu desempenho em mais de 25%, enquanto os participantes com uma mentalidade mais flexível tiveram uma diferença de apenas 5%. A diferença deveu-se, pelo menos em parte, ao facto de os participantes com mentalidade fixa terem dedicado o seu tempo e atenção a problemas mais fáceis. Assim, a visão subjacente da inteligência e da aprendizagem pode ter implicações de longo alcance. J. Ehrlinger, AL Mitchum e CS Dweck, "Compreendendo o excesso de confiança: teorias de inteligência, atenção preferencial e autoavaliação distorcida", *Journal of Experimental Social Psychology* 63 (2016): 94–100; e HG Halvorson, "The Mindset That Leads People to Be Dangerously Overconfident", *Harvard Business Review*, 19 de abril de 2016.

26. BR Staats, DJ Brunner e DM Upton, "Princípios Lean, Aprendizagem e trabalho de conhecimento: evidências de um provedor de serviços de software", *Journal of Operations Management* 29, no. 5 (2011): 376–390; e BR Staats e DM Upton, "Lean Knowledge Work", *Harvard Business Review* 89, no. 10 (2011): 100–110.

27. Encorajo qualquer pessoa interessada em aprender a reservar um tempo para voltar e ler Taylor. Ao longo do século passado, a sua escrita foi simplificada em troços que por vezes se ajustam ao que ele disse e por vezes não. O seu trabalho tem falhas significativas – vemos racismo e muitas vezes um desrespeito pelas contribuições dos trabalhadores – mas o seu pensamento subjacente sobre como melhorar as operações artesanais do seu tempo ainda é relevante hoje. FW Taylor, *Os Princípios de Gestão Científica* (Nova York: Harper & Brothers, 1911), 109.

28. A. Chen, "O sistema de métricas: como o Statcast da MLB está criando A nova corrida armamentista do beisebol", *Sports Illustrated*, 26 de abril de 2016.

29. M. Buckingham e A. Goodall, "Reinventando o Desempenho Gestão", *Harvard Business Review* 93, não. 4 (2015): 40–50.

30. RE Silverman, "Avaliações de desempenho de engenheiros da GE, remuneração Práticas", *Wall Street Journal*, 8 de junho de 2016.

31. Payne, Youngcourt e Beaubien, "Um exame meta-analítico da rede nomológica de orientação para objetivos".

32. PA Heslin, GP Latham e D. Vandewalle, "O efeito da teoria da pessoa implícita nas avaliações de desempenho", *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005): 842–856; e PA Heslin, GP Latham e D. Vandewalle, "Desejos de ajudar? Teorias implícitas da pessoa dos gerentes e seu subsequente treinamento de funcionários", *Personal Psychology* 59, no. 4 (2006): 871–902.

## Capítulo

4 1. G. Garrett, "To Lead Is to Acknowledge What You Don't Know", LinkedIn, 15 de setembro de 2016, <https://www.linkedin.com/pulso/ liderar- reconhecer- o que você não sabe-geoffrey-garrett>.

2. R. Mehra, "Problema global de saúde pública de doenças cardíacas súbitas Morte", *Journal of Electrocardiology* 40, não. 6 (2007): S118–S122.

3. Esta seção baseia-se em JP Ackerman et al., "The Promise and Peril of Precision Medicine", *Mayo Clinic Proceedings* 91, no. 11 (2016):

## 180 notas

1606–1616, e R. Winslow, “A morte cardíaca do menino levou ao uso indevido de testes genéticos, afirma o estudo”, *Wall Street Journal*, 21 de outubro de 2016.

4. H. Singh, AND Meyer e EJ Thomas, “A Frequência de Erros de diagnóstico em atendimento ambulatorial: estimativas de três grandes estudos observacionais envolvendo populações adultas dos EUA”, *BMJ Quality and Safety* 23, no. 9 (2014): 727–731.

5. T. Pohlmann e NM Thomas, “Reaprendendo a arte de fazer perguntas”, *Harvard Business Review*, 27 de março de 2015.

6. *Descoberta e Desenvolvimento da Penicilina* (Londres: Alexander Fleming Laboratory Museum, 1999).

7. Sociedade Americana de Química, “Edwin Land e Polaroid Photography”, <http://www.acs.org/content/acs/en/education/whatischemistry/marcos/land-instant-photography.html>.

8. F. Gino e BR Staats, “Mary Caroline Tillman at Egon Zehnder: Spotting Talent in the 21st Century”, Caso 416-017 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2015).

9. M. Goldsmith, *O que o trouxe aqui não o levará lá: como as pessoas bem-sucedidas se tornam ainda mais bem-sucedidas* (Nova York: Hyperion, 2007).

10. TB Kashdan, RA Sherman, J. Yarbro e DC Funder, “Como são vistas as pessoas curiosas e como se comportam em situações sociais? Das Perspectivas de Si Mesmo, Amigos, Pais e Observadores Desconhecidos”, *Journal of Personality* 81, no. 2 (2013): 142–154.

Para trabalhos relacionados, consulte G. Loewenstein, “The Psychology of Curiosity: A Review and Reinterpretation”, *Psychological Bulletin* 116, no. 1 (1994): 75–98; e TB Kashdan, P. Rose e FD Fincham, “Curiosidade e Exploração: Facilitando Experiências Subjetivas Positivas e Oportunidades de Crescimento Pessoal”, *Journal of Personality Assessment* 82, no. 3 (2004): 291–305.

11. K. Huang et al., “Não faz mal perguntar: fazer perguntas aumenta o gosto”, *Journal of Personality and Social Psychology* 113, no. 3 (setembro de 2017): 430–452.

12. TB Kashdan e MF Steger, “Curiosidade e Caminhos para o Bem Ser e significado na vida: características, estados e comportamentos cotidianos”, *Motivação e Emoção* 31 (2007): 159–173; e TB Kashdan e J. Rottenberg, “Flexibilidade Psicológica como Aspecto Fundamental da Saúde”, *Clinical Psychology Review* 30 (2010): 865–878.

13. “DoD News Briefing — Secretário Rumsfeld e Gen. Myers”, Departamento de Defesa dos EUA, 12 de fevereiro de 2002, <http://archive.defense.gov/Transcrições/Transcript.aspx?TranscriptID=2636>.

14. Ou tente este link: <https://www.youtube.com/watch?v=vJG698U2Mvo>.

15. DJ Simons e CF Chabris, “Gorilas em nosso meio: cegueira desatencional sustentada para eventos dinâmicos”, *Percepção* 28, no. 9 (1999): 1059–1074.

16. U. Neisser, *O controle da coleta de informações na observação seletiva. Percepção e seu desenvolvimento: um tributo a Eleanor J. Gibson*, ed. Escolha AD (Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 1979).

17. DJ Simons, "Monkeying Around with the Gorillas in Our Midst: Familiaridade com uma tarefa de cegueira desatenta não melhora a detecção de eventos inesperados", *i-Percepção* 1, no. 1 (2010): 3–6.

18. A. Tversky e D. Kahneman, "Disponibilidade: Uma Heurística para Julgar Frequência e Probabilidade", *Psicologia Cognitiva* 5, no. 2 (1973): 207–232; e C. MacLeod e L. Campbell, "Acessibilidade de memória e julgamentos de probabilidade: uma avaliação experimental da heurística de disponibilidade", *Jornal de Personalidade e Psicologia Social* 63, não. 6 (1992): 890–902.

19. E. Bakshy, S. Messing e LA Adamic, "Exposição a notícias e opiniões ideologicamente diversas no Facebook", *Science* 348, no. 6239 (2015): 1130–1132.

20. A última razão pela qual isso ocorre é que o Facebook usa algoritmos para enviar artigos aos usuários. Apesar das afirmações iniciais do Facebook em contrário, esses algoritmos também ajudam a produzir o efeito de câmara de eco (Z. Tufekci, "Facebook Said Its Algorithms Do Help Form Echo Chambers, and the Tech Press Missed It," *New Perspectives Quarterly* 32, no. 3 [2015]: 9–12 e K. Hosanagar, "Blame the Echo Chamber on Facebook. But Blame Yourself, Too", *Wired*, 25 de novembro de 2016). Veja o trabalho mais amplo de Zeynep Tufekci para uma discussão interessante sobre como os algoritmos moldam a forma como vemos o mundo de forma mais ampla: <https://sils.unc.edu/people/faculty/zeynep-tufekci>.

21. B. Bishop, *The Big Sort: Por que o agrupamento de países com ideias semelhantes é Rasgando-nos* (Boston: Houghton Miffl em Harcourt, 2009).

22. TB Lee, "O problema das notícias falsas do Facebook, explicado", *Vox*, 16 de novembro de 2016.

23. P. Green, F. Gino e BR Staats, "Compras para confirmação: How Threatening Feedback Leads People to Reshape Their Social Networks", documento de trabalho 18-028, Harvard Business School, Boston, 2016.

24. M. Snyder e JA Haugen, "Por que ocorre a confirmação comportamental? Uma Perspectiva Funcional sobre o Papel do Perceptor", *Journal of Experimental Social Psychology* 30, no. 3 (1994): 218–246; e M. Snyder e JA Haugen, "Por que a confirmação comportamental ocorre? Uma Perspectiva Funcional sobre o Papel do Alvo", *Boletim de Personalidade e Psicologia Social* 21, no. 9 (1995): 963–974.

25. MH Bazerman e D. Chugh, "Decisões sem antolhos", *Harvard Business Review* 84, não. 1 (2006): 88.

26. HD Thoreau, *Walden* (Boston: Houghton Miffl em, 1906).

27. Consulte [http://bobsutton.typepad.com/my\\_weblog/2006/07/strong\\_opiniones.html](http://bobsutton.typepad.com/my_weblog/2006/07/strong_opiniones.html).

28. D. Lovallo e D. Kahneman, "Delírios de Sucesso", *Harvard Business Review* 81, não. 7 (2003): 56–63.

29. Outra forma comum de demonstrar isso nas aulas de administração é o exercício 2-4-6 (Bazerman e Chugh, "Decisions Without Blinders"). Neste exercício, mostro aos alunos os números 2, 4 e 6 e peço-lhes que identifiquem as relações entre os três. Eles podem então me mostrar três números e eu lhes direi se seus números correspondem à regra. Quando estiverem prontos, eles poderão adivinhar a regra. Tipicamente

## 182 Notas

as pessoas adivinharão um padrão de aumento de números pares (digamos, 6-8-10) ou de aumento de dois (digamos, 1-3-5). Eles procuram confirmar a sua perspectiva inicial. Como antes, a abordagem adequada seria rejeitar alternativas para revelar a verdadeira regra: quaisquer três números crescentes.

30. L. Ross, D. Greene e P. House, "O 'Efeito do Falso Consenso':

Um preconceito egocêntrico na percepção social e nos processos de atribuição", *Revista de Psicologia Social Experimental* 13, não. 3 (1977): 279–301.

31. Isso é difícil de fazer. A melhor solução que encontrei é deixar o dispositivo tentador atrás - ou pelo menos no fundo do seu bolso.

## Capítulo

### 5 1. A. Fifield, "Os japoneses realmente trabalham até a morte? Em

Alguns casos, sim", *Washington Post*, 31 de julho de 2016.

2. Ibidem.

3. Ibidem.

4. K. Spitzer, "Os japoneses estão trabalhando até a morte — literalmente", *USA Today*, 17 de outubro de 2016.

5. Campo final, "Será que os japoneses realmente trabalham até a morte?"

6. DM Upton e BR Staats, "Radically Simple IT", *Harvard Business Review* 86, no. 3 (2008): 118–124.

7. "A Culture of Think", IBM, acessado em 7 de novembro de 2017, em [http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/think\\_cultural/](http://www-03.ibm.com/ibm/history/ibm100/us/en/icons/think_cultural/).

8. Estes são frequentemente chamados de Sistema 1 e Sistema 2 – talvez com pouca criatividade, mas fáceis de distinguir. D. Kahneman, *Pensando, Rápido e Lento* (Nova York: Farrar, Straus & Giroux, 2011); e J. Evans e K. Stanovich, "Dual-Process Theories of Higher Cognition: Advancing the Debate," *Perspectives on Psychological Science* 8, no. 3 (2013): 223–241.

9. C. Argyris, "Double Loop Learning in Organizations", *Harvard Business Review* 55, no. 5 (1977): 115–124; C. Argyris e DA Schön, *Aprendizagem Organizacional* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978); e C. Argyris, *Sobre Aprendizagem Organizacional* (Oxford: Blackwell Business, 1999).

10. L. Nyberg et al., "Aprender fazendo versus Aprender pensando: Um estudo de fMRI de treinamento motor e mental", *Neuropsicologia* 44, no. 5 (2006): 711–717; C.-J. Olsson, B. Jonsson e L. Nyberg, "Aprendendo fazendo e aprendendo pensando: um estudo de fMRI de combinação de treinamento motor e mental", *Frontiers in Human Neuroscience* 2 (2008): 5; MH Immordino-Yang, JA Christodoulou e V. Singh, "Descanso não é ociosidade: implicações do modo padrão do cérebro para o desenvolvimento humano e a educação", *Perspectives on Psychological Science* 7, no. 4 (2012): 352–364; e A. Saimpont et al., "A comparação entre imagens motoras e ensaio verbal na aprendizagem de movimentos sequenciais",

*Fronteiras na Neurociência Humana* 7 (2013): 1–9.

11. A. Bandura, *Autoeficácia em Sociedades em Mudança* (Cambridge: Cambridge University Press, 1995), 2.

12. R. White, "Motivação Reconsiderada: O Conceito de Competência", *Psychological Review* 66 (1959): 297–333; e RM Ryan e EL Deci, Teoria da Autodeterminação e Facilitação da Motivação Intrínseca, Desenvolvimento Social e Bem-Estar", *American Psychologist* 55 (2000): 68–78.
13. A. Bandura, *Fundamentos Sociais do Pensamento e da Ação: Uma Teoria Social Cognitiva* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1986); S. Taylor, "Efeitos Assimétricos de Eventos Positivos e Negativos: A Mobilização/Hipótese de Minimização", *Boletim Psicológico* 110 (1991): 67–85.
14. G. Di Stefano et al., "Sob uma lupa: compreendendo the Microfoundations of Organizational Learning", documento de trabalho, Harvard Business School, Boston, 2016.
15. M. Bar-Eli et al., "Viés de ação entre goleiros de futebol de elite: O caso dos pênaltis", *Journal of Economic Psychology* 28, no. 5 (2007): 606–621.
16. KD Elsbach, DM Cable e JW Sherman, "Como o 'tempo de face' passivo afeta as percepções dos funcionários: evidências de inferência espontânea de características", *Relações humanas* 63, no. 6 (2010): 735–760; e K. Elsbach e D. Cable, "Por que mostrar seu rosto no trabalho é importante", *Revisão de gerenciamento do MIT Sloan* 53, não. 4 (2012): 10–12.
17. Curiosamente, estes resultados não se sustentaram em estudos semelhantes com participantes italianos, nos quais o lazer era visto como um sinal de estatuto. S. Bellezza, A. Keinan e N. Paharia, "Conspícuo consumo de tempo: quando a ocupação e a falta de tempo de lazer se tornam um símbolo de status", *NA- Advances in Consumer Research* 42 (2014); e S. Bellezza, A. Keinan e N. Paharia, "Pesquisa: Por que os americanos estão tão impressionados com a ocupação", *Harvard Business Review*, 15 de dezembro de 2016.
18. E. Reid, "Por que alguns homens fingem trabalhar 80 horas semanais," *Harvard Business Review*, 28 de abril de 2015.
19. Bar-Eli, "Viés de ação entre goleiros de futebol de elite".
20. T. Amabile e S. Kramer, *O Princípio do Progresso: Usando Pequenas Vitórias para Despertar Alegria, Engajamento e Criatividade no Trabalho* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).
21. TM Amabile et al., "Comportamentos do líder e o ambiente de trabalho para a criatividade: apoio percebido do líder", *Leadership Quarterly* 15, no. 1 (2004): 5–32; e TM Amabile et al., "Afeto e Criatividade no Trabalho", *Ciência Administrativa Quarterly* 50, no. 3 (2005): 367–403.
22. M. Amar et al., "Vencendo a batalha, mas perdendo a guerra: a psicologia da gestão da dívida", *Journal of Marketing Research* 48 (2011): S38–S50.
23. D. KC e C. Terwiesch, "Impacto da carga de trabalho no tempo de serviço e na segurança do paciente: uma análise econométrica das operações hospitalares", *Ciência de Gestão* 55, não. 9 (2009): 1486–1498. Ver também KL Schultz, DC Juran e JW Boudreau, "The Effects of Low Inventory on the Development of Productivity Norms", *Management Science* 45, no. 12 (1999): 1664–1678.

24. BR Staats e F. Gino, "Especialização e Variedade em Repetitivos Tarefas: Evidências de um Banco Japonês", *Management Science* 58, no. 6 (2012): 1141–1159; e L. Kuntz, R. Mennicken e S. Scholtes, "Estresse na enfermagem: evidências de pontos críticos de segurança em hospitais", *Ciência de Gestão* 61, não. 4 (2014): 754–771.
25. H. Dai et al., "O impacto do tempo de trabalho e folga do Trabalho sobre Conformidade com Regras: O Caso da Higiene das Mãos nos Cuidados de Saúde", *Journal of Applied Psychology* 100, no. 3 (2015): 846; e BR Staats, H. Dai e KL Milkman, "Motivando a conformidade do processo por meio do monitoramento eletrônico individual: um exame empírico da higiene das mãos na área da saúde", *Management Science* 63, no. 5 (2016): 1563–1585.
26. MS Christian e APJ Ellis, "Examinando os efeitos da privação do sono no desvio no local de trabalho: uma perspectiva autorregulatória", *Academy of Management Journal* 54, no. 5 (2011): 913–934; e SG Carmichael, "The Research Is Clear: Long Hours Backfire for People and for Companies", *Harvard Business Review*, 19 de agosto de 2015, <https://hbr.org/2015/08/the-research-is-clear-longas-horas-de-backfire-para-pessoas-e-para-empresas>.
27. AL Tucker, AC Edmondson e S. Spear, "Quando a resolução de problemas impede a aprendizagem organizacional", *Journal of Organizational Change Management* 15, no. 2 (2002): 122; AL Tucker, "O impacto das falhas operacionais nas enfermeiras hospitalares e seus pacientes", *Journal of Operations Management* 22, no. 2 (2004): 151; e AL Tucker, "O Impacto da Dificuldade de Solução Alternativa na Resposta dos Funcionários da Linha de Frente a Falhas Operacionais: Um Experimento de Laboratório sobre Administração de Medicamentos", *Management Science* 62, no. 4 (2015).
28. P. Pender et al., "A Microestrutura do Trabalho: Quão Inesperado As pausas permitem que você descanse, mas não perca o foco", documento de trabalho 17-058, Harvard Business School, Boston, 2016.
29. T. Belden e M. Belden, *A sombra alongada: a vida de Thomas J. Watson* (Nova York: Little, Brown and Company, 1962), 157–158.
30. MC Schippers, AC Homan e D. Knippenberg, "Para refletir ou não refletir: o desempenho anterior da equipe como uma condição limite dos efeitos da reflexividade na aprendizagem e no desempenho final da equipe", *Jornal de Comportamento Organizacional* 34, não. 1 (2013): 6–23; e MC Schippers, AC Edmondson e MA West, "Reflexividade da equipe como antídoto para falhas no processamento de informações da equipe", *pesquisa em pequenos grupos* 45, não. 6 (2014): 731–769.
31. D. Burkus, "Os benefícios criativos do tédio", *Harvard Business Revisão*, 9 de setembro de 2014; e K. Gasper e BL Middlewood, "Abordando novos pensamentos: entendendo por que a euforia e o tédio promovem o pensamento associativo mais do que a angústia e o relaxamento", *Journal of Experimental Social Psychology* 52 (2014): 50–57; e S. Mann e R. Cadman, "Estar entediado nos torna mais criativos?" *Diário de Pesquisa de Criatividade* 26, não. 2 (2014): 165–173.
32. G. Klein, "Executando um Projeto Pré-morte", *Harvard Business Revisão* 85, não. 9 (2007): 18–19.

33. JE Morrison e LL Meliza, "Fundamentos da Pós-Ação Processo de Revisão", documento DTIC, 1999; K. Walshe, "Compreender e aprender com o fracasso organizacional", *Qualidade e Segurança nos Cuidados de Saúde* 12, no. 2 (2003): 81–82; S. Ellis e I. Davidi, Tirando lições de Avaliações pós-evento: experiências bem-sucedidas e fracassadas", *Journal of Applied Psychology* 90, no. 5 (2005): 857; EW Rogers e J. Milam, "Pausando para Aprender: Aplicando o Processo de Revisão Pós-Ação no Goddard Space Flight Center da NASA", IEEE, Conferência Aeroespacial IEEE de 2005; E. Catmull, *Creativity, Inc.: Superando as forças invisíveis que impedem a verdadeira inspiração* (Nova York: Random House, 2014); e DA Katz et al., "Usando jogos sérios para melhorar a segurança da colocação de cateter venoso central: uma análise post-mortem",

*Jornal Internacional de Jogos e Simulações Mediadas por Computador* 6, não. 4 (2014): 34–44.

34. Para citar apenas alguns: P. Lavie, J. Zomer e D. Gopher, "Ultradian Rhythms in Prolonged Human Performance", nota de pesquisa ARI 95-30, 1995; A. Ariga e A. Lleras, "Breves e raras 'pausas' mentais mantêm você focado: desativação e reativação de metas de tarefas evitam reduções de vigilância", *Cognição* 118, no. 3 (2011): 439–443; F. Cirillo, *A Técnica Pomodoro* (Nova York: Simon & Schuster, 2014); e D. Thompson, "Uma Fórmula para Produtividade Perfeita: Trabalhe por 52 Minutos, Pausa por 17", *The Atlantic*, 17 de setembro de 2014.

35. Cirillo, *A Técnica Pomodoro*.

36. JP Trougakos et al., "Making the Break Count: An Episodic Exame de atividades de recuperação, experiências emocionais e demonstrações afetivas positivas", *Academy of Management Journal* 51, no. 1 (2008): 131–146; RM Ryan et al., "Efeitos vitais de estar ao ar livre e na natureza", *Journal of Environmental Psychology* 30, no. 2 (2010): 159–168; L. Tyrväinen et al., "A influência dos ambientes verdes urbanos nas medidas de alívio do estresse: um experimento de campo", *Journal of Environmental Psychology* 38 (2014): 1–9; GN Bratman et al., "Os benefícios da experiência com a natureza: afeto e cognição aprimorados", *Paisagem e Planejamento Urbano* 138 (2015): 41–50; S. Kim, Y. Park e Q. Niu, "Atividades de micropausa no trabalho para se recuperar das demandas diárias de trabalho", *Journal of Organizational Behavior* 38, no. 1 (2017); e H. Rhee e S. Kim, "Efeitos das pausas na recuperação da vitalidade no trabalho: uma comparação empírica de pausas 'convencionais' e 'smartphones'", *Computers in Human Behavior* 57 (2016): 160–167.

37. LF ten Brinke et al., "O exercício aeróbico aumenta o volume do hipocampo em mulheres mais velhas com provável comprometimento cognitivo leve: um ensaio clínico randomizado e controlado de 6 meses", *British Journal of Sports Medicine* 49, não. 4 (2014).

38. H. Dai et al., "O Impacto do Tempo de Trabalho e Ausência do Trabalho no Cumprimento das Regras: O Caso da Higiene das Mãos nos Cuidados de Saúde", *Jornal de Psicologia Aplicada* 100, não. 3 (2015): 846.

39. A. Huffington, *Prosperar: a terceira métrica para redefinir o sucesso e Criando uma Vida Mais Feliz* (Nova York: Random House, 2014); e CM Barnes e G. Spreitzer, "Por que o sono é um recurso estratégico", *Revisão de gerenciamento do MIT Sloan* 56, não. 2 (2015): 19.

## 186 Notas

40. D. Thompson, "Por que as férias de verão (e a Internet) fazem Você é mais produtivo", *The Atlantic*, 29 de agosto de 2011.
41. O falecido e grande Richard Hackman discutiu isso a respeito dos líderes de equipe estabelecerem condições para o sucesso de suas equipes. Esta é uma ligeira mudança nessa mensagem para pensar no tempo. JR Hackman, *Liderando equipes: preparando o cenário para grandes desempenhos* (Boston: Harvard Business School Press, 2002).
42. N. Bloom et al., "Trabalhar em casa funciona? Evidência de uma experiência chinesa", *Quarterly Journal of Economics* 130, no. 1 (2015): 165–218.

## Capítulo

- 6 1. B. Potter, *The Tale of Peter Rabbit* (Londres: Frederick Warne & Co., 1902; Project Gutenberg, 2005).
2. F. Gino e BR Staats, "Samasource: Give Work Not Aid", Caso 912-011 (Boston: Publicação da Harvard Business School, 2011).
3. *Ibidem*.
4. Consulte [www.lxmi.com](http://www.lxmi.com). Para mais informações sobre a história de Leila, consulte L. Janah, *Give Work: Reversing Poverty One Job at a Time* (Nova Iorque: Penguin Random House, 2017).
15. FW Taylor, *Os Princípios de Gestão Científica* (Nova York: Harper & Irmãos, 1911); F. Herzberg, "Mais uma vez: como você motiva os funcionários?" *Harvard Business Review* 46, não. 1 (1968): 53–62; JR Hackman e GR Oldham, "Motivação através do design do trabalho: teste de uma teoria", *Comportamento Organizacional e Desempenho Humano* 16, no. 2 (1976): 250–279; JR Hackman e GR Oldham, *Work Redesign* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1980); J. Cameron e WD Pierce, "Reinforcement, Reward, and Intrinsic Motivation: A Meta-Análise", *Review of Educational Research* 64, no. 3 (1994): 363–423; EL Deci e RM Ryan, "Uma revisão meta-analítica de experimentos que examinam os efeitos das recompensas extrínsecas na motivação intrínseca", *Boletim Psicológico* 125, no. 6 (1999): 627–668; RM Ryan e EL Deci, Teoria da Autodeterminação e Facilitação da Motivação Intrínseca, Desenvolvimento Social e Bem-Estar", *American Psychologist* 55 (2000): 68–78; e M. Gagné e EL Deci, "Teoria da Autodeterminação e Motivação no Trabalho", *Journal of Organizational Behavior* 26, no. 4 (2005): 331–362.
6. Herzberg, "Mais uma vez".
7. *Ibid.*, 88.
8. MH Kernis, "Rumo a uma conceituação de auto-estima ideal", *Psychological Inquiry* 14 (2003): 1–26; C. Guignon, *Sobre ser autêntico* (Nova York: Routledge, 2004); MEP Seligman et al., "Progresso da Psicologia Positiva: Validação Empírica de Intervenções", *American Psychologist* 60 (2005): 410–421; DM Cable, F. Gino e BR Staats, "Quebrando-os ou revelando o melhor deles? Reenquadrando a socialização em torno da auto-expressão do recém-chegado", *Administrative Science Quarterly* 58, no. 1 (2013): 1–36.

9. BL Fredrickson, "Para que servem as emoções positivas?" *Revisão de Psicologia Geral* 2, não. 3 (1998): 300; BL Fredrickson, "O papel das emoções positivas na psicologia positiva: a teoria ampliada e construída das emoções positivas", *American Psychologist* 56, no. 3 (2001): 218; e B. Fredrickson, *Positividade* (Nova York: Harmony Books, 2009).

10. HA Wadlinger e DM Isaacowitz, "O humor positivo amplia Atenção Visual a Estímulos Positivos", *Motivação e Emoção* 30, no. 1 (2006): 87–99; G. Rowe, JB Hirsh e AK Anderson, "O afeto positivo aumenta a amplitude da seleção atencional", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 104, no. 1 (2007): 383–388; TW Schmitz, E. De Rosa e AK Anderson, "Influências opostas da valência do estado afetivo na codificação visual cortical", *Journal of Neuroscience* 29, no. 22 (2009): 7199–7207; e BL Fredrickson, "Pensamento Atualizado sobre Razões de Positividade", *American Psychology* 68, no. 9 (2013): 814–822.

11. BL Fredrickson et al., "Corações abertos constroem vidas: emoções positivas, induzidas pela meditação da bondade amorosa, constroem recursos pessoais consequenciais", *Journal of Personality and Social Psychology* 95, no. 5 (2008): 1045; L. Sekerka, T. Vacharkulksemsuk, e B. Fredrickson, "Emoções Positivas: Ampliando e Construindo Espirais Ascendentes de Desenvolvimento Sustentável" no *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*; edição. GM Spreitzer e KS Cameron (Oxford: Oxford University Press, 2012), 168–177; BE Kok et al., "Como as emoções positivas constroem a saúde física: as conexões sociais positivas percebidas são responsáveis pela espiral ascendente entre as emoções positivas e o tom vagal", *Psychological Science* 24, no. 7 (2013): 1123–1132.

12. Você pode responder a uma pesquisa criada pelo Dr. Clance para avaliar onde você se enquadra na síndrome do impostor acessando <http://paulineroseclance.com/pdf/IPTestandscoring.pdf>. PR Clance e SA Imes, "O fenômeno do impostor em mulheres de alto desempenho: dinâmicas e intervenções terapêuticas", *Psicoterapia: Teoria, Pesquisa e Prática* 15 (1978): 241–247; e PR Clance, *O fenômeno do impostor: quando o sucesso faz você se sentir como uma farsa* (Nova York: Bantam Books, 1985).

13. C. Richards, "Aprendendo a lidar com a síndrome do impostor", *New York Times*, 26 de outubro de 2015.

14. R. Jones, "Do que os CEOs têm medo", *Harvard Business Review*, 24 de fevereiro de 2015.

15. SE Asch, "Efeitos da pressão de grupo sobre a modificação e distorção de julgamentos", *Groups, Leadership, and Men* (primavera de 1951): 222–236; SE Asch, "Estudos de Independência e Conformidade: I. Uma Minoria de Um Contra uma Maioria Unânime", *Monografias Psicológicas: Geral e Aplicada* 70, no. 9 (1956): 1; e RB Cialdini e MR Trost, "Influência Social: Normas Sociais, Conformidade e Conformidade", em *The Handbook of Social Psychology*, eds. DT Gilbert et al.

(Nova York: Wiley, 1998).

16. AA Grandey, "Quando 'O Show Deve Continuar': Atuação Superficial e Atuação Profunda como Determinantes da Exaustão Emocional e Prestação de Serviços Avaliados por Pares", *Academy of Management Journal* 46, no. 1 (2003):

86–96; MEP Seligman et al., “Progresso da Psicologia Positiva: Validação Empírica de Intervenções”, *American Psychologist* 60 (2005): 410–421; e S. Melamed et al., “Burnout e risco de doenças cardiovasculares: evidências, possíveis caminhos causais e direções de pesquisa promissoras”, *Boletim Psicológico* 132, nº. 3 (2006): 327.

17. RM Yerkes e JD Dodson, “A Relação da Força do Estímulo com a Rapidez da Formação de Hábitos”, *Journal of Comparative Neurology and Psychology* 18, no. 5 (1908): 459–482; e KH Teigen,

Yerkes-Dodson: Uma Lei para Todas as Estações”, *Teoria e Psicologia* 4, no. 4 (1994): 525–547.

18. BM Staw, LE Sandelands e JE Dutton, “Efeitos de rigidez de ameaças no comportamento organizacional: uma análise multinível”, *Ciência Administrativa Quarterly* 26, no. 4 (1981): 501–524; C. Gilbert, “Desagregando a Estrutura da Inércia: Recurso vs. Rigidez de Rotina”, *Academy of Management Journal* 48, no. 5 (2005): 741–763; e C. Gilbert, “Mudança na presença de ajuste residual: os quadros concorrentes podem coexistir?”

*Ciência da Organização* 17, não. 1 (2006): 150–167.

19. Incluímos também um tratamento adicional pelo qual os indivíduos passaram em equipe. O desempenho no tratamento em equipe não foi diferente, estatisticamente, do desempenho no tratamento organizacional.

20. *The Breakfast Club*, dirigido por J. Hughes (Universal City, CA: Universal Pictures, 1985).

21. MB Brewer e RM Kramer, “Comportamento de escolha nas redes sociais Dilemas: efeitos da identidade social, tamanho do grupo e estrutura de decisão”, *Journal of Personality and Social Psychology* 50, no. 3 (1986): 543–549; MB Brewer e W. Gardner, “Quem é este ‘nós’? Níveis de identidade coletiva e auto-representações”, *Journal of Personality and Social Psychology* 71, no. 1 (1996): 83–93; e A. Goldberg et al., “Encaixando-se ou destacando-se? As compensações da integração estrutural e cultural”, *American Sociological Review* 81, no. 6 (2016): 1190–1222.

22. SF Bellezza, F. Gino e A. Keinan, “O efeito dos tênis vermelhos: Inferindo Status e Competência a partir de Sinais de Não Conformidade”, *Jornal de Pesquisa do Consumidor* 41, não. 1 (2014): 35–54.

23. TB Bitterly, AW Brooks e ME Schweitzer, “Negócios arriscados: quando o humor aumenta e diminui o status”, *Journal of Personality and Social Psychology* 112, no. 3 (2017): 431–455.

24. EW Dunn, LB Aknin e MI Norton, “Gastar dinheiro em Outros Promovem a Felicidade”, *Science* 319, no. 5870 (2008): 1687–1688.

25. B. Sutton, “O melhor que você pode ser é uma imitação perfeita daqueles que vieram antes de você”, *Medium*, 10 de dezembro de 2016, <https://medium.com/@bobsutton/o-melhor-que-você-pode-ser-é-uma-imitação-perfeita-daquelles-que-vieram-antes-de-você-e580b49c7ca0>.

## Capítulo

7.1. F. Herzberg, “Mais uma vez: como você motiva os funcionários?” *Harvard Business Review* 46, não. 1 (1968): 53–62; e GR Oldham e JR Hackman, “Não o que era e não o que será: o futuro da pesquisa em design de empregos”, *Journal of Organizational Behavior* 31, no. 2 (2010): 463–479.

2. DM Lawson, *Posteridade: Cartas de Grandes Americanos para Seus Filhos* (Nova York: Anchor Books, 2008).
3. TS Amabile e S. Kramer, *O Princípio do Progresso: Usando Pequenas Vitórias para Despertar Alegria, Engajamento e Criatividade no Trabalho* (Boston: Harvard Business Review Press, 2011).
4. B. Rigoni e B. Nelson, "Os funcionários realmente sabem o que se espera deles?" Gallup, 27 de setembro de 2016.
5. JA Lee et al., "A melhor autoativação melhora as emoções, Physiology, and Problem Solving", documento de trabalho, Harvard Business School, Boston, 2017.
6. I. Larkin, "Pagando US\$ 30.000 por uma Estrela Dourada: Uma Análise Empírica Investigation into the Value of Peer Recognition to Software Salespeople", documento de trabalho, Harvard Business School, Boston, 2012.
7. Rigoni, "Os funcionários realmente sabem o que se espera deles?"
8. *Ibidem*.
9. Se quiser rir, passe um tempo no site do Tom: <https://marketoonist.com/>. Tom é um ótimo exemplo de alguém que usa seus pontos fortes para aprender. Ele era meu colega de seção na HBS. Quando ele estava lá, ele descobriu o amor e o talento para desenhar desenhos animados— <https://marketoonist.com/skydeckyear1>. Ele não perseguiu essa paixão imediatamente; em vez disso, ele seguiu o caminho de um profissional de marketing. Mas ele continuou a parodiar o que estava vendo até perceber que poderia dar o salto e atacar sozinho. Agora, ele nos mantém entretidos e feliz e economicamente contente, e está aprendendo constantemente através de sua arte e estudo de negócios.
10. T. Hill, *Estratégia de Fabricação: Texto e Casos* (Blue Ridge, Illinois: McGraw-Hill/Irwin, 1993).
11. C. Conselho, *Questionário Descritivo do Aluno* (Princeton, NJ: Serviço de testes educacionais, 1976–1977).
12. N. Epley e D. Dunning, "Sentindo-se 'mais santo que você': as avaliações egoístas são produzidas por erros na previsão pessoal ou social?" *Jornal de Personalidade e Psicologia Social* 79, não. 6 (2000): 861–875.
13. D. Dunning, C. Heath e JM Suls, "Implicações de autoavaliação falhas para a saúde, a educação e o local de trabalho", *Ciência Psicológica no Interesse Público* 5, no. 3 (2004): 69–106.
14. HH Meyer, "Autoavaliação do Desempenho no Trabalho", *Psicologia Pessoal* 33, no. 2 (1980): 291–295.
15. JA Lee et al., "Trazendo o melhor dos funcionários para o emprego Relationships Reduz Burnout", documento de trabalho, Harvard Business School, Boston, 2016.
16. LM Roberts et al., "Como aproveitar seus pontos fortes", *Harvard Revisão de Negócios* 83, não. 1 (2005).
17. Co-propriedade do meu colega Dan Cable.
18. L. Lee, "Os funcionários devem projetar seus próprios empregos?" *Informações de Negócios de Stanford*, 22 de janeiro de 2016.
19. Hill, *Estratégia de Manufatura*.
20. Este é um bom momento para salientar que, embora eu tenha percebido que era adequado, não creio que tenha feito um bom trabalho ao comunicar isso. Porém, tanto David Upton quanto Ananth Raman viram algo que cada um, à sua maneira, estava disposto a apostar e depois desenvolver. Um agradecimento aqui é insuficiente - eficiente, mas mais apropriado.

190 notas

21. Conforme citado em N. Trautmann, "The Dose Makes the Poison— or Does It?" *Action Bioscience*, janeiro de 2005, [www.actionbioscience.org/ambiente/trautmann.html](http://www.actionbioscience.org/ambiente/trautmann.html).

22. F. Street, "O valor do pensamento cinza", blog Farnam Street, 2016, <https://www.farnamstreetblog.com/about/>.

23. BR Staats, D. KC e F. Gino, "Mantendo Crenças na Face of Negative News: The Moderating Role of Experience", *Management Science* (a ser publicado em 2017).

## Capítulo 8

1. LS Vygotsky, *Mente na Sociedade: O Desenvolvimento de Processos Psicológicos Superiores* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1978).

2. Ibidem.

3. Ibidem.

4. A. Smith, *Uma Investigação sobre a Natureza e as Causas da Riqueza das Nações* (Londres: W. Strahan e T. Cadell, 1776).

5. TP Wright, "Fatores que afetam o custo dos aviões", *Diário da Ciência Aeronáutica* 3 (1936): 122–128; ED Darr e D. Epple, "A aquisição, transferência e depreciação de conhecimento em organizações de serviços: produtividade em franquias", *Management Science* 41, no. 11 (1995): 1750–1762; L. Argote, *Aprendizagem Organizacional: Criando, Retendo e Transferindo Conhecimento* (Boston: Kluwer Academic, 1999); GP Pisano et al., "Diferenças Organizacionais nas Taxas de Aprendizagem: Evidências da Adoção de Cirurgia Cardíaca Minimamente Invasiva", *Management Science* 47, no. 6 (2001): 752–768; P. Ingram e T. Simons, "A Transferência de Experiência em Grupos de Organizações: Implicações para Desempenho e Competição", *Management Science*

48, não. 12 (2002): 1517–1533; R. Reagans, L. Argote e D. Brooks, "Experiência Individual e Experiência Trabalhando Juntos", *Management Science* 51, no. 6 (2005): 869–881; e MA Lapré e N. Tsikriktsis, "Curvas de aprendizagem organizacional para a insatisfação do cliente: heterogeneidade entre companhias aéreas", *Management Science* 52, no. 3 (2006): 352–366.

6. PB Kantor e WI Zangwill, "Fundamentos Teóricos para um Orçamento de Taxa de Aprendizagem", *Management Science* 37, no. 3 (1991): 315–330; e WI Zangwill e PB Kantor, "Toward a Theory of Continuous Improvement and the Learning Curve", *Management Science* 44, no. 7 (1998): 910–920.

7. JR Clark, RS Huckman e BR Staats, "Especificidade e aprendizagem do cliente: evidências de serviços radiológicos terceirizados", *Organization Science* 24, no. 5 (2013): 1539–1557.

8. Em 2002, um psicólogo, Daniel Kahneman, recebeu o Nobel Prêmio de Economia pelo seu trabalho que demonstra que mesmo pressupostos de racionalidade podem estar errados.

9. A. Hargadon e RI Sutton, "Corretoria de tecnologia e inovação em uma empresa de desenvolvimento de produtos", *Ciência Administrativa Quarterly* 42, no. 4 (1997): 716–749.

10. KR Lakhani e LB Jeppesen, "Como fazer com que suspeitos incomuns Resolva quebra-cabeças de P&D", *Harvard Business Review* 85, no. 5 (2007): 30–32.
11. JA Schumpeter, *A Teoria do Desenvolvimento Econômico: Uma Investigação sobre Lucros, Capital, Crédito, Juros e o Ciclo Econômico* (New Brunswick, NJ: Transaction Books, 1934).
12. R. Derfl er-Rozin, C. Moore e BR Staats, "Reduzindo a quebra de regras organizacionais através da variedade de tarefas", *Organization Science* 27, no. 6 (2016): 1361–1379.
13. FJ Roethlisberger e WJ Dickson, *Gestão e o Trabalhador* (Boston: Harvard University Press, 1934); e DF Roy, "'Hora da Banana': Satisfação no Trabalho e Interação Informal", *Organização Humana* 18, no. 4 (1959): 158–168.
14. BM Staw, "Até os joelhos na grande lama: um estudo sobre o aumento do comprometimento com um curso de ação escolhido", *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 16, no. 1 (1976): 27–44; e DJ Sleesman et al., "Cleaning Up the Big Muddy: A Meta-Analytic Review of the Determinants of Escalation of Commitment", *Academy of Management Journal* 55, no. 3 (2012): 541–562.
15. BR Staats, D. KC e F. Gino, "Mantendo Crenças na Face of Negative News: The Moderating Role of Experience", *Management Science* (a ser publicado em 2017).
16. RF Scott e L. Huxley, *Última Expedição de Scott, Volume I: Sendo o Diários do Capitão RF Scott, RN, CVO* (Londres: Smith, Elder & Co., 1913), 369.
17. D. KC e BR Staats, "Acumulando um portfólio de experiência: o efeito da experiência focal e relacionada no desempenho do cirurgião", *Gestão de Operações de Manufatura e Serviços* 14, não. 4 (2012): 618–633.
18. RD Rogers e S. Monsell, "Custos de uma mudança previsível entre tarefas cognitivas simples", *Journal of Experimental Psychology* 124, não. 2 (1995): 207–231; A. Allport e G. Wylie, *Ligações Troca de tarefas, de estímulo-resposta e priming negativo*, em *Controle de processos cognitivos: atenção e desempenho*, vol. XVIII, ed. S. Monsell e J. Driver (Cambridge, MA: MIT Press, 2000), 35–70; e S. Monsell, "Troca de Tarefas", *Tendências em Ciências Cognitivas* 7, não. 3 (2003): 134–140.
19. JS Rubinstein, DE Meyer e JE Evans, "Controle Executivo de Processos Cognitivos na Troca de Tarefas", *Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance* 27, no. 4 (2001): 763.
20. Rogers, "Custos de uma mudança previsível entre tarefas cognitivas simples"; e Allport, *troca de tarefas, ligações de estímulo-resposta e priming negativo*.
21. G. Wylie e A. Allport, "Troca de Tarefas e Medição dos custos de mudança", *Psychological Research* 63, no. 3-4 (2000): 212–233; e F. Waszak, B. Hommel e A. Allport, *Troca de Tarefas e Preparação de Longo Prazo: Papel do Estímulo Episódico - Ligações de Tarefas nos Custos de Mudança de Tarefas*, *Psicologia Cognitiva* 46, no. 4 (2003): 361–413.
22. Rogers, "Custos de uma mudança previsível entre sistemas cognitivos simples Tarefas"; e S. Monsell, "Troca de Tarefas", *Tendências em Ciências Cognitivas* 7, não. 3 (2003): 134–140.

192 Notas

23. BR Staats e F. Gino, "Especialização e Variedade em Repetitivos Tarefas: Evidências de um Banco Japonês", *Management Science* 58, no. 6 (2012): 1141–1159.
24. Para aqueles interessados em questões importantes como a identidade empírica Para fins de validação, a variedade foi atribuída por um algoritmo no sistema informático do banco. O algoritmo procurou dar aos trabalhadores a mesma tarefa repetidamente; no entanto, se fosse feito backup de outra tarefa, elas seriam alternadas dinamicamente.
25. Consulte <http://steampsy.com/>.
26. Esta seção baseia-se em ES Bernstein, F. Gino e BR Staats, "Opening the Valve: From Software to Hardware (A)," Case 9-415-015 (Boston: Harvard Business School Publishing, 2014).
27. Valve, "Valve: Manual para Novos Funcionários", 2012: 39.
28. *Ibid.*, 46.
29. RW Buell, RS Huckman e S. Travers, "Melhorando o Acesso em VA", Caso 9-617-012 (Boston: Harvard Business School, 2016): 6.
30. *Ibidem*.
31. *Ibidem*, 5.
32. *Ibidem*.
33. *Ibid.*, 8
34. DJ Brunner et al., "Wellsprings of Creation: How Perturbation Sustains Exploration in Mature Organizations", documento de trabalho 09-011, Harvard Business School, Boston, 2009.
35. MA Schilling et al., "Aprender fazendo outra coisa: variação, relacionamento e curva de aprendizagem", *Management Science* 49, no. 1 (2003): 39–56; JR Clark e RS Huckman, "Ampliando o foco: repercussões e os benefícios da especialização na indústria hospitalar", *Ciência de Gestão* 58, não. 4 (2012): 708–722; e D. KC e BR Staats, "Acumulando um portfólio de experiência: o efeito da experiência focal e relacionada no desempenho do cirurgião", *Manufacturing and Service Operations Management* 14, no. 4 (2012): 618–633.
36. PJ Hinds, "A Maldição da Especialização: Os Efeitos da Especialização e dos Métodos de Debiasing na Predição do Desempenho de Iniciantes", *Journal of Experimental Psychology: Applied* 5, no. 2 (1999): 205–221.
37. T. Zhang, "De volta ao começo: redescobindo a inexperiência ajuda especialistas a dar conselhos", *Academy of Management Proceedings*, Academy of Management, 2015.

Capítulo 9

1. RS Huckman, BR Staats e DM Upton, "Team Familiarity, Experiência de função e desempenho: evidências de serviços de software indianos", *Management Science* 55, no. 1 (2009): 85–100; RS Huckman e BR Staats, "Tarefas fluidas e equipes fluidas: o impacto da diversidade na experiência e familiaridade da equipe no desempenho da equipe", *Gestão de Operações de Manufatura e Serviços* 13, não. 3 (2011): 310–328; e BR Staats, "Revelando a Familiaridade da Equipe: O Efeito da Localização Geográfica e do Papel Hierárquico", *Gestão de Produção e Operações* 21, no. 3 (2012): 619–635.

2. Y. Fried et al., "Design de Trabalho em Contexto Temporal: Uma Perspectiva de Dinâmica de Carreira", *Journal of Organizational Behavior* 28 (2007): 911–927.
3. F. Herzberg, "Mais uma vez: como você motiva os funcionários?" *Harvard Business Review* 46, não. 1 (1968): 53–62.
4. NI Eisenberger, MD Lieberman e KD Williams, "A rejeição dói? Um estudo de fMRI sobre exclusão social", *Science* 302, no. 5643 (2003): 290–292; e WR Hobbs et al., "A integração social online está associada ao risco reduzido de mortalidade", *Proceedings of the National Academy of Sciences* 113, no. 46 (2016): 12980–12984.
5. AM Grant e JM Berg, "Motivação pró-social no trabalho: quando, por que e como fazer a diferença faz a diferença", em *The Oxford Handbook of Positive Organizational Scholarship*, eds. GM Spreitzer e KS Cameron (Nova York: Oxford University Press, 2012).
6. AM Grant et al., "Impact and the Art of Motivation Maintenance: The Effects of Contact with Beneficiaries on Persistence Behavior", *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 103, no. 1 (2007): 53–67.
7. O livro de McChrystal, *Team of Teams*, detalha esse aprendizado e outros de seus muitos anos de experiência em liderança. S. McChrystal et al., *Equipe de equipes: novas regras de engajamento para um mundo complexo* (Nova York: Penguin, 2015).
8. LH Pelled, KM Eisenhardt e KR Xin, "Explorando a Caixa Preta: Uma Análise da Diversidade, Conflito e Desempenho do Grupo de Trabalho", *Administrative Science Quarterly* 44, no. 1 (1999): 1–28; DA Harrison e KJ Klein, "Qual é a diferença? Construções de Diversidade como Separação, Variedade ou Disparidade nas Organizações", *Revisão da Academia de Administração* 32, não. 4 (2009): 1199–1228; S. Narayanan et al., "Uma questão de equilíbrio: especialização, variedade de tarefas e aprendizagem individual em um ambiente de manutenção de software", *Management Science* 55, não. 11 (2009): 1861–1876; e ME Sosa, "De onde vêm as interações criativas? O papel do conteúdo vinculado e das redes sociais", *Ciência da Organização* 22, não. 1 (2011): 1–21.
9. Narayanan, "Uma questão de equilíbrio".
10. Sosa, "De onde vêm as interações criativas?"
11. A. Conti e C. Liu, "Trazendo o laboratório de volta: composição do pessoal e produção científica no Departamento de Biologia do MIT", *Política de Pesquisa* 44 (2015): 1633–1644; C. Liu e J. Chown, "Geografia e Poder em um Fórum Organizacional: Evidências da Câmara do Senado dos EUA", *Strategic Management Journal* 36, no. 2 (2015): 177–196; e C. Liu e T. Stuart, "Limites errados? Knowledge Production and Social Networks in a Corporate R&D Lab", documento de trabalho, Universidade de Toronto, 2016.
12. MF Wiersema e KA Bantel, "Rotatividade da equipe de alta administração como mecanismo de adaptação: o papel do meio ambiente", *Strategic Management Journal* 14, no. 7 (1993): 485–504; e DA Harrison e KJ Klein "Qual é a diferença? Construções de Diversidade como Separação, Variedade ou Disparidade nas Organizações", *Revisão da Academia de Administração* 32, não. 4 (2007): 1199–1228.

13. C. Heath e N. Staudenmayer, "Negligência de Coordenação: Como Lay Teorias de Organização Complicam a Coordenação nas Organizações", *Pesquisa em Comportamento Organizacional* 22 (2000): 153–191.
14. BR Staats, KL Milkman e C. Fox, "A falácia do dimensionamento de equipes: subestimando o declínio da eficiência de equipes maiores", *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 118, no. 2 (2012): 132–142.
15. F. Brooks, *The Mythical Man-Month: Ensaios sobre Engenharia de Software* (Nova York: Addison-Wesley, 1975).
16. *Ibidem*.
17. G. Stasser e W. Titus, "Compartilhamento de informações não compartilhadas na tomada de decisões em grupo: amostragem tendenciosa de informações durante a discussão", *Journal of Personality and Social Psychology* 48, no. 6 (1985): 1467–1478; G. Stasser e W. Titus, "Efeitos da carga de informação e porcentagem de informações compartilhadas na disseminação de informações não compartilhadas durante discussão em grupo", *Journal of Personality and Social Psychology* 53, no. 1 (1987): 81–93; G. Stasser e LA Taylor, "Speaking Turns in Face-to-Face Discussions", *Journal of Personality and Social Psychology* 60, no. 5 (1991): 675–684; e G. Stasser, SI Vaughan e DD Stewart, "Compartilhando informações não compartilhadas: os benefícios de saber como o acesso à informação é distribuído entre os membros do grupo", *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 82, no. 1 (2000): 102–116.
18. Pelled, "Explorando a Caixa Preta"; PJ Hinds et al., "Escolhendo Membros do Grupo de Trabalho: Equilibrando Similaridade, Competência e Familiaridade", *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 81, no. 2 (2000): 226–251; PJ Hinds. e DE Bailey, "Out of Sight, Out of Sync: Understanding Conflict in Distributed Teams", *Organization Science* 14, no. 6 (2003): 615–632; Harrison, "Qual é a diferença"; e Huckman, "Tarefas fluidas e equipes fluidas".
19. JI Krueger, "Retorno do Ego – Informação Auto-Referente como Filtro para Predição Social: Comentário sobre Karniol (2003)", *Psychological Review* 110, no. 3 (2003): 585–590.
20. L. Ross, "O Psicólogo Intuitivo e Suas Deficiências", em *Avanços na Psicologia Social Experimental*, ed. L. Berkowitz (San Diego, CA: Academic Press, 1977), 173–220. Amy Edmondson me apresentou a ideia do realismo ingênuo em nossas discussões sobre como ensinar a colaboração em equipe. Ela escreveu mais sobre isso em seu maravilhoso livro sobre o assunto. AC Edmondson, *Teaming: How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy* (Nova Iorque: John Wiley & Sons, 2012).
21. N. Epley e J. Schroeder, "Equivocadamente Procurando Solidão", *Diário de Psicologia Experimental: Geral* 143, no. 5 (2014): 1980.
22. K. Huang et al., "Não faz mal perguntar: fazer perguntas aumenta o gosto", *Journal of Personality and Social Psychology* 113, no.3 (2017).
23. Huckman, "Familiaridade da equipe, experiência de função e desempenho"; Huckman, "Tarefas fluidas e equipes fluidas"; HK Gardner, F. Gino e BR Staats, "Integrando Dinamicamente o Conhecimento em Equipes: Transformando Recursos em

Desempenho”, *Academy of Management Journal* 55, no. 4 (2012): 998–1022; e Staats, “Revelando a familiaridade da equipe”.

24. Vale ressaltar que Booth ainda trabalha para construir relacionamentos com todos com quem ele interage. Por exemplo, diz que quando faz uma festa de Natal convida toda a gente do consultório, não só os mais experientes ou só os médicos, como acontece muitas vezes noutras circunstâncias.

25. R. Huckman e BR Staats, “Os benefícios ocultos de manter Equipes intactas”, *Harvard Business Review* 91, no. 12 (2013): 27–29.

26. KJ Arrow, “Notas classificatórias sobre a produção e transmissão de conhecimento tecnológico”, *American Economic Review* 59, não. 2 (1969): 29–35; e K. Monteverde, “Diálogo Técnico como Incentivo à Integração Vertical na Indústria de Semicondutores”, *Ciência de Gestão* 41, não. 10 (1995): 1624–1638.

27. DM Wegner, “Memória Transativa: Uma Análise Contemporânea da Mente de Grupo”, em *Teorias do Comportamento de Grupo*, eds. G. Mullen e G. Goethals (Nova York: Springer-Verlag, 1987), 185–208.

28. JR Austin, “Memória Transativa em Grupos Organizacionais: Os Efeitos do Conteúdo, Consenso, Especialização e Precisão no Desempenho do Grupo”, *Journal of Applied Psychology* 88, no. 5 (2003): 866–878; DP Brandon e AB Hollingshead, “Sistemas de Memória Transativa nas Organizações: Combinando Tarefas, Experiência e Pessoas”, *Ciência da Organização* 15, não. 6 (2004): 633–644; K. Lewis, D. Lange e L. Gillis, “Sistemas de Memória Transativa, Aprendizagem e Transferência de Aprendizagem”, *Organization Science* 16, no. 6 (2005): 581–598; YQ Ren, KM Carley e L. Argote, “Os efeitos contingentes da memória transativa: quando é mais benéfico saber o que os outros sabem?” *Ciência de Gestão* 52, não. 5 (2006): 671–682; e F. Gino et al., “Primeiro, molhe os pés: os efeitos do aprendizado com a experiência direta e indireta na criatividade da equipe”, *Comportamento organizacional e processos de decisão humana* 111, não. 2 (2010): 102–115.

29. DH Gruenfeld et al., “Composição do Grupo e Tomada de Decisão: Como a Familiaridade dos Membros e a Distribuição de Informações Afetam o Processo e o Desempenho”, *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 67, no. 1 (1996): 1–15; AC Edmondson, RM Bohmer, e GP Pisano, “Rotinas interrompidas: aprendizagem em equipe e implementação de novas tecnologias em hospitais”, *Ciência Administrativa Quarterly* 46, não. 4 (2001): 685–716; B. McEvily, V. Perrone e A. Zaheer, “Confiança como princípio organizador”, *Organization Science* 14, no. 1 (2003): 91–103; e AA Kane, L. Argote e JM Levine, “Transferência de Conhecimento entre Grupos por meio da Rotação de Pessoal: Efeitos da Identidade Social e Qualidade do Conhecimento”, *Comportamento Organizacional e Processos de Decisão Humana* 96, não. 1 (2005): 56–71.

30. R. Katz, “Os efeitos da longevidade do grupo na comunicação e desempenho do projeto”, *Ciência Administrativa Quarterly* 27, no. 1 (1982): 81–104.

31. R. Reagans, L. Argote e D. Brooks, “Experiência Individual e Experiência Trabalhando Juntos”, *Management Science* 51, no. 6 (2005):

196 Notas

869–881; e Huckman, “Familiaridade da equipe, experiência de função e desempenho”.

32. DA Garvin e MA Roberto, “O que você não sabe sobre como tomar decisões”, *Harvard Business Review* 79, não. 8 (2001): 108–119.

33. LA Seneca, *Para Lucilius Epistulae Morales: Livros 66–92*, vol. 75 (Boston: Harvard University Press, 1920).

34. J. Clark, V. Kuppuswamy e BR Staats, “Objetivo-Relacionamento e Learning: Evidence from Hospitals”, *Organization Science* (a ser publicado em 2017).



## Índice

---

Os números em *itálico> referem-se a páginas com imagens.*

- Ackerman, Michael, viés de ação  
59–60, 78, perspectiva de  
defesa de direitos 86–90, 165–166
- Aesop, 64
- revisões pós-ação (AARs), 94 pausas  
no trabalho agrícola  
    e produtividade em, 91 mudanças  
    de emprego em, 4–5
- Amabile, Teresa, 87
- Amundsen, Roald, 143
- Angelou, Maya, 106
- Argyris, Chris, 81-82
- Conselho Americano de Medicina
- Especialidades,
- 8 papel  
    evolutivo da ansiedade, 104–105  
    medo do fracasso e, 21  
    motivação e, 108  
    desempenho afetado por, 108–  
    109
- Aristóteles, 154
- fazendo perguntas. *Veja questionamento*  
    (fazer perguntas),  
atenção seletiva, 66–67
- atiquifobia (medo de falhar), 21–24 Audia,  
Pino, 31 eu
- autêntico. *Veja sendo você mesmo*
- automação, 5
- indústria automotiva, foco no processo,  
    41–42 viés
- de disponibilidade e, 67–68
- Balasubramanian, Sridhar, 157 mudanças  
bancárias  
    em empregos de processamento de cheques  
    em, 6–7
- custos mentais de troca de tarefas  
    durante o dia em, 145, 147  
    questões de multitarefa em, 145  
    exemplo de recarga e reflexão  
    em, 78–80 processo  
    de recrutamento em, 28–29, 107–108
- Bar- Eli, Michael, 85
- beisebol  
    foco no resultado, 37–38  
    foco no processo, 46–47,  
    53–54
- basquetebol  
    erros de atribuição em, 28  
    viés de resultado em, 48
- Bazerman, Max, 71
- ciências comportamentais, 12–  
13 sendo você mesmo, 13, 99–  
    116 projetando seu próprio ambiente para,  
    115
- dificuldades encontradas em,  
    105-109
- dúvidas sobre, 105
- encontrar equilíbrio em, 113, 114
- aumentar sentimentos positivos e,  
    116
- A experiência de Janah de  
    encontrar seu próprio caminho de  
    trabalho
- e, 100–102 aprendizado e,  
    102–105 motivação por,  
    102–104 abordagem de distinção ideal  
    para, 113–  
    114 Peter Rabbit conto de adaptação  
    vs., 99–100
- emoções positivas para aprender,  
    104-105

## Índice 198

- sendo você mesmo (*continuação*)  
 liberar a individualidade da pessoa e,  
 111–113  
 estratégias para uso bem-sucedido  
 de, 109–
- 116 Bellezza, Silvia, 86  
 Benihana, 44–45  
 Bennis, Warren, 116  
 Bernstein, Ethan, 146  
 Bishop, Bill, 69  
 Bitterly, Bradford, 113–114  
 blackjack , 43–44, 177n  
 Bloom, Nick, 97  
 Bohn, Roger, 45  
 Booth, Robert, 38–41, 43, 52, 163, 195n
- consciência limitada, 71  
 Brailsford, Dave, 42, 52
- quebras de respostas  
 cerebrais no dia de trabalho e, 95–96  
 experiencial vs. orientado pela reflexão  
 aprendizagem e, 82  
 fracasso e, 22  
 mentalidade construtiva e, 51  
 questões multitarefa e, 144–145 variedade  
 em tarefas e, 143–144 pausas no  
 trabalho  
 bloqueando o tempo para, 91–92  
 planejamento para, 95,  
 97 melhorias de produtividade com, 90–  
 91  
 recarga e reflexão e, 84–85
- Brion, Sebastien, 31  
 pesquisa de transmissão, 139–  
 140 modelo ampliar e construir, 104–105
- intermediação de conhecimento entre  
 campos, 138–39
- Brooks, Alison Wood, 51, 113–114  
 Brooks, Fred, 159  
 Lei de Brooks, 159  
 Bureau of Labor Statistics, 2
- terceirização de processos de negócios  
 (BPO), 109–112
- Cabo, Dan, 51, 86, 110–111, 112, 119–  
 120, 127–128
- Candid Camera* (programa de televisão),  
 106–107
- diagnóstico cardíaco, questionamento em,  
 58–60
- cirurgia cardíaca  
 atribuindo causas de erro em, 29–30  
 desafios  
 de aprendizagem e número de  
 procedimentos em, 144  
 cardiologistas, e excesso de confiança, 132
- Catmull, Ed, 34, 35  
 relações causais, 45–46  
 Centro para Organizações Positivas, 129
- CEOs e fenômeno impostor, 106
- Chabris, Christopher, 66  
 mudanças e aprendendo com os outros, 164
- Chartier, Émile, 142  
 China, 4, 8, 124  
 Christensen, Clay, 66–67  
 Chugh, Dolly, 71  
 Cirillo, Francisco, 95  
 Clance, Paulina, 106, 187n  
 Clark, Jonathan, 138, 168  
 Clinton, Hillary, 69  
 mudanças cognitivas  
 no processo de aprendizagem de  
 ciclo  
 duplo e, 82 mentalidade  
 construtiva e, 51 aprendizagem e,  
 26–27, 82, 178n emoções positivas  
 e, 105 repetição em especialização e,  
 141  
 alternar entre tarefas e,  
 144  
 variação nas atividades de trabalho e,  
 141
- trabalhos cognitivos, rotinização e  
 mudanças em, 5–7  
 mentalidades  
 de confiança ativadas, 178 n–  
 179n pontos fortes e,  
 132 ensino e, 167 viés  
 de confirmação, 70–71
- conformidade  
 sendo você mesmo vs., 13, 100, 105  
 fenômeno impostor e desejo para,  
 106–107 conto de *Peter  
 Rabbit* sobre, 99–100

- Confúcio, 71
- contemplação. *Veja também* desafios de recarga e reflexão
- no uso, 85–90 reflexão e rejuvenescimento a partir de, 80–81 estratégias
  - para uso bem-sucedido de, 91–98
- negligência de coordenação, 158–159 relacionamentos correlacionais, 45–46
- criatividade, tédio levando a, 93 diversidade no local de trabalho e, 157 erros e falhas e, 34 estrutura organizacional e, 146
  - impulso positivo no trabalho e, 87 pré-morte e, 94 *Creativity, Inc.* (Catmull), 34 Crosby, Thom, 16–18, 19–20, 33 Curie, Marie, 18, 33 curiosidade e questionamento, 62–63
- Dai, Hengchen, 89 tarefas de entrada de dados, problemas multitarefa em, 145 trabalhos rotineiros vs. trabalhos não rotineiros em, 5–7, 6
- processos de atribuição de tomada de decisão em, 30–31 viés de disponibilidade em, 67–68 pre-mortems em, 93–94 variedade sequencial na ordem de tarefas em, 140 Deloitte Consulting, 54 Derfl er-Rozin, Rellie, 140 diagnóstico, fazer perguntas em , 58–60 DiStefano, Giada, 83–84, 90 Disney, Walt, 15–16 aprendizagem de loop duplo, 81–82, 90, 93, 94 *Drive* (rosa), 103 Dvivedi, Dhananjaya “Jay”, 79–80 Dweck, Carol, 50 alunos dinâmicos. *Veja também* aprender a fazer perguntas, 57–76 sendo você mesmo, 13, 99–106 35–36
- mudanças de emprego e necessidade de se tornar, 3 elementos-chave para, 13–14 aprendizagem economia e, 11–12 aprender com o fracasso por, 13, 15–36 aprender com outros por, 14, 153–168 aproveitar os pontos fortes por, 14, 117 – 133 foco no processo de, 13, 37–55 recarga e reflexão necessárias para, 13, 77–98 especialização com variedade e, 14, 135–152 etapas para se tornar, 13
- Edison, Thomas, 61
- Edmondson, Amy, 22–23, 194n
- Egon Zehnder, 62-63
- Einstein, Alberto, 33, 57, 119
- Elsbach, Kim, 85
- Emerson, Ralph Waldo, 168
- engajamento no trabalho, 121
- Eppley, Nicholas, 162
- Essentic, modelo de busca de executivos 129, 62–63
- Facebook, 11, 24, 69, 95
- falha na resposta cerebral a, 22 quatro passos em resposta a, 26 erro de atribuição fundamental no reconhecimento, 28-30 falha do indivíduo em ver, 27-32 resposta da organização a, 22 ênfase exagerada em resultados negativos de, 24–26 medidas de desempenho no reconhecimento, 30–32 resposta física a, 21–22 foco no processo e, 48 falha, aprendizagem com, 13, 15–36 desafios em, 20–36 mudança de suposições e, 19–20 análise de dados

## Índice 200

- fracasso, aprendendo com o fracasso  
 (*continuado*) desestigmatizante e,  
 33-34
- A experiência da Disney de, 15
- aprendizagem e valorização dinâmica,  
 13
- explicação do resultado e adaptação  
 em, 26–27 medo de falhar  
 e, 21–24 melhoria da  
 probabilidade de, 34–35 motivação e,  
 20 ambiente
- organizacional para, 23–24
- Novo serviço repentino do Pal  
 lançamento do produto e, 16–20
- removendo desculpas para o  
 fracasso e,  
 34–35 estabelecendo  
 metas e, 35 processo de aprendizagem lento em, 34
- efeito de falso consenso, 74–75
- mentalidade de falsificação, 73–74
- varejo de moda, exemplo da Zara, 123–  
 125 medo,
- como motivação, 108, 109 medo do  
 fracasso, 21–24 liderança  
 organizacional para superação, 22–  
 24 ênfase excessiva no  
 negativo resultados e, 24–26  
 respostas ao fracasso e,  
 21–22 situações sociais e, 22
- Feynman, Richard, 28
- Peixeburne, Tom, 123
- Fleming, Alexandre, 60-61
- Fog of War, The* (documentário), 135–  
 137, 142 futebol, foco  
 no processo, 42
- Raposa, Craig, 158-159
- Notícias da Raposa, 68
- Fracastoro, Girolamo, 8
- Fredrickson, Bárbara, 104–105
- Frei, Frances, 44–45, 114 erro  
 fundamental de atribuição, 28–30
- Organização Gallup, 121
- Elétrica Geral, 4, 54
- Gibson, Sloan, 147-151
- Gilberto, Clark, 108–109
- Gino, Francesca, 29–30, 32, 34–35, 51, 65,  
 83–84, 88, 90–93, 110, 112, 119–120,  
 127–128, 132, 145, 146, 155–156  
 globalização , 4, 8–10
- objetivos na aprendizagem  
 da atividade cognitiva  
 com, 178n foco nos pontos fortes,  
 125 foco no processo, 47 reflexão  
 e, 93
- Goldman Sachs, 2, 107
- Ourives, Marshall, 64
- Google, 130, 154
- Graham, Marta, 51–52, 55
- Grant, Adão, 155
- Grande Roubo de Trem, O* (filme), 61
- Green, Paul, 32, 90–91, 155–156
- meditação de  
 crescimento, resposta cognitiva  
 a, 51 desempenho e, 50–51  
 ensino de, 54–55
- Haugen, Julie, 70
- curiosidade sobre saúde e perguntas e,  
 65
- impacto do fenômeno impostor em, 107–  
 108 aproveitando
- os pontos fortes e, 119–120 relacionamentos  
 e, 155 impacto do sono em,  
 96 cuidados de saúde.
- Veja também* análise de dados de  
 hospitais e processos padrão em,  
 35–36 aprendendo com  
 a resposta a falhas em, 23–24 tempo  
 de recarga  
 para trabalhadores em,  
 96
- carga de trabalho e abordagem de tarefa  
 em, 89-90
- Outono, Kenneth, 48-49
- Herzberg, Frederico, 103-104
- Heslin, Peter, 54
- Hill, Terry, 125, 130
- bancos de  
 processo de contratação e, 28–29,  
 107–108 viés de confirmação e, 70–71

- aprendizagem e, 4
- experiências em forma de T e, 146
- Hofmann, Dave, 62, 73, 89
- hospitais. *Veja também* cuidados de saúde
  - atribuir causas de erro em, 29–30
  - desejo
  - de progresso afetando decisões em, 88
  - aprendendo com o ensino, 168
  - enfermeiros e aprendendo com o fracasso em, 23–24
  - cirurgia ortopédica exemplo de foco no processo em, 38–41, 164
  - trabalhar repetidamente com as mesmas pessoas em, 163–164
  - impacto da carga de
    - trabalho no desempenho em, 88–89
- Huang, Karen, 65
- Huckman, Rob, 131, 138
- Huffington, Ariana, 96
  
- IBM, 8, 9, 80–81
- Imes, Suzanne, 106
- preconceito de
- impacto, 25 comportamento
  - do fenômeno impostor afetado por, 106–107
  - dúvidas sobre ser você mesmo e, 105–
  - 106 avaliando a força de, 187n
  - exemplos de experiência de, 106, 107, 110, 114
  - impacto físico de, 107– 108
- incentivos e motivação, 103, 104
  
- Terceirização de processos de negócios na Índia (BPO) em, 109–112
  - indústria de serviços de software em, 8–9, 10, 153–154
- Inditex, 124
- individualidade, 111–113
- Revolução Industrial, 4, 138
- tecnologia da informação, 7, 11
- Infosys, 9
- falhas de
  - inovação que levam a, 15
  - questionamentos e, 61-62
- inteligência, mentalidades ligadas, 50, 179n
- Intermountain Healthcare, 35–36
- investimentos, viés de resultado em, 48–49
  
- Jachimowicz, Jon, 92–93
- James, Bill, 46
- Janah, Leila, 100–102
- Japão, 88, 145, 147
  - karoshi* (morte por excesso de trabalho) em, 77–78
  - abordagens enxutas em, 177n
  - crescimento industrial em, 4
  - reorganização do Shinsei Bank
- in,
  - 78–80 mudanças de emprego ao longo da vida em, 2–3
  - globalização e, 8–9
  - dinâmicas intercaladas em, 4
  - custos mentais de mudança de tarefas durante o dia em, 145, 147
  - aproveitando os pontos fortes na escolha, 117–119
  - rotina vs. , 5–7, 6
  - mudanças entre indústrias de 4–5
- kaizen* (aprendizado contínuo), 64
- karoshi* (morte por excesso de trabalho), 77-78
- Katz, Ralph, 165
- KC, Diwas, 29–30, 88, 132, 144
- Keillor, Guarnição, 126
- Keinan, Anat, 86
- Kennedy, Joe, 61, 62
- Klein, Gary, 93–94
- cirurgia de substituição do joelho, 38–41
- Kouchaki, Maryam, 88
- Kramer, Steven, 87
- Kross, Ethan, 22
- Krueger, Joaquim, 161
- Kuppuswamy, Venkat, 168
  
- custos trabalhistas e mudanças de emprego entre indústrias, 4–
- 5 mercado de trabalho e globalização, 8
- Efeito Lago Wobegon, 126
- Lakhani, Karim, 139
- Terra, Edwin, 61-62

## Índice 202

- Lapre, Michael, 138 Larkin, Ian, 120–121 Latham, Gary, 54 líderes humildade e
- aprendizado com os outros por, 151  
 aprendendo com  
 o fracasso e, 23–24 questionamento por, 62  
 equipes com experiências  
 diversas para aconselhamento, 72  
 manufatura enxuta, 42, 154, 177n aprendizagem. *Veja também*  
 taxa de aceleração dinâmica do aluno em, 169–170 ciência comportamental em  
 estudo de, 12–13 contemplação levando a, 80–  
 81 especialização profunda como restrição  
 em, 137 determinação necessária em, 171  
 metáfora  
 de jardinagem para, 170–171  
 mentalidade construtiva e, 51  
 mudanças  
 de emprego ao longo da vida e  
 necessidade, 3 mentalidades para, 169–170  
 emoções negativas afetando, 108 crescimento de emprego não rotineiro  
 e, 6 operações em estudo de, 12  
 aproveitando os pontos fortes e, 119,  
 133  
 emoções positivas em, 104–105 foco  
 no processo, 42–43  
 escalabilidade de, 11  
 método científico e, 73 processo  
 de loop único e duplo em, 81–82, 90, 94
- especialização e oportunidades para, 7
- especialização com variedade em, 151–  
 152 etapas  
 em, 13  
 gerenciamento de tempo para, 97  
 variedade de ideias em, 140
- curva de aprendizado  
 experiência em tarefas  
 multidimensionais em, 138 reflexão e, 81  
 especialização e, 138, 141
- economia de aprendizagem,  
 4-5 alunos dinâmicos e, 11-12  
 globalização e, 8-10  
 escalabilidade individual e, 11  
 dinâmicas intercaladas em, 4  
 rotinização e mudanças de emprego e,  
 5-7  
 escalabilidade e, 11  
 especialização e, 7-8  
 aprendizagem de falha. *Ver fracasso*,  
 aprender com o  
 aprendizado dos outros, pp. 14, 153–168.  
*Veja também a perspectiva*  
 de defesa de relacionamentos  
 em, 165–166  
 benefícios da colaboração em, 158  
 desafios em, 158–161  
 negligência de coordenação em, 158–159  
 problema de preconceito egocêntrico  
 em, 161 descobrir quem sabe o quê em,  
 160–161, 164  
 vantagens no compartilhamento  
 de informações e na resolução de  
 problemas em,  
 157– 158 perspectiva de investigação em,  
 166–167 troca de conhecimento  
 em, 156–  
 157 líderes e, 151  
 motivação e, 155, 156 realismo  
 ingênuo em, 161 alcançando  
 outros em, 162–163
- respondendo à mudança em, 164  
 estratégias para o uso bem-sucedido de,  
 162–168  
 ensino e, 167–168 diversidade  
 de equipe e, 157, 165 familiaridade  
 de equipe e, 153–154 trabalho  
 repetidamente com as mesmas  
 pessoas em, 163–164
- Lee, Julia, 51, 92–93, 119–120, 127–128
- Lefgren, Lars, 48  
 Lin-Siegler, Xiaodong, 33  
 Liu, Chris, 157  
 síndrome do QT longo (SQTL), 59–60  
 Banco de Crédito de Longo Prazo do Japão  
 (LTCB), 78–79

- Malhotra, Devender, 109–110 mudanças no emprego industrial  
em, 4, 5–6 abordagens enxutas em, 42, 154, 177n foco no processo em, 41–42,  
45 custos de mudança em, 144
- A abordagem da Toyota para, 64  
Modelo da Zara para, 124–125
- Massey, Cade, 48, 57–58, 76
- McChrystal, Stanley, 156
- McDonald, Roberto, 149–150
- McKinsey & Companhia, 116–117
- McNamara, Robert, 135–137, 147
- especialidades médicas, 8  
medicina  
fazendo perguntas no diagnóstico em, 58–60  
atribuindo causas de erro em, 29–30  
análise  
de dados e processos padrão em,  
35–36 desejo de progresso  
afetando decisões em, 88 experiência de tarefa  
multidimensional em curvas  
de aprendizagem em, 138 foco no processo,  
38–41, 43 especialização e avanços em, 8 meditação, 79, 80
- Menges, Jochen, 92–93
- Milkman, Katy, 89, 135, 158–159
- mentalidades  
confiança e, 178 n– 179n falsificação, 73–74 crescimento, 50–51, 54 inteligência e, 50, 179n aprendizagem e, 169–170 desempenho, 50–51 , 54–55 ensino de, 54–55 declaração de missão (desenho animado), 123
- Moore, Célia, 140
- Morris, Errol, 135–137
- Moser, Jason, 51
- indústria cinematográfica, 61  
motivação  
para ser você mesmo e, 103–104  
história de treinamento de cães sobre, 104  
medo como, 108, 109  
incentivos e, 103, 104  
aprendizagem com o fracasso e, 20  
motivação pró-social, 155  
aprendizagem reflexiva e, 82  
relacionamentos e, 156  
recompensas para, 102–103, 120–121, 155  
pontos fortes e, 119, 120, 121  
variedade de atividades e, 140–141
- Mueller, Cláudia, 50
- Myers, Chris, 30, 34–35  
*Homem Mítico - Mês, The* (Brooks), 159
- Nadella, Satya, 4  
realismo ingênuo, 161, 194n
- Narayanan, Sriram, 157 emoções negativas e aprendizagem, 108 efeitos de  
rede, 11
- Newell, Gabe, 145–146
- lançamento de novos produtos e aprendizado com o fracasso, 16–20
- indústria jornalística e resposta à internet, 108–109
- enfermeiras  
aprendendo com o fracasso por 23–24  
foco no processo em cirurgia e 40  
abordagem de tarefa de solução alternativa e, 90
- Obama, Barack, 149
- Ohno, Taichi, 41–42, 52  
"Mais uma vez: como fazer  
Você motiva os funcionários?  
(Herzberg), 103–104  
operações (campo acadêmico), 12, 44  
estratégia de operações, nos negócios, 123, 124  
distinção ideal, 113–114 teoria do vencedor do pedido, 125, 130–131 organizações focam nos pontos fortes  
por, 122–123 O exemplo de Gibson de portfólio de experiências necessárias em, 147–151

## Índice 204

- organizações (*continuação*)  
 líderes e ambiente para aprender  
   com o fracasso, 23–24 sextas-feiras  
   sem reunião, 92 resposta ao fracasso, 22 cirurgia ortopédica, 38–41, 164 viés de resultado, 47–49 foco no resultado
- exemplo de beisebol, 37–38  
   avaliações de desempenho usando, 54  
   desempenho vs. mentalidade de crescimento ativada, 50 foco no processo vs., 130, 38, 41, 55
- Paharia, Neeru, 86  
 Serviço Súbito de Pal, 16–20  
 Pandora, 61, 62  
 Paracelso, 132  
 Pastor, Luís, 8  
 Pendem, Pradeep, 90–91  
 ansiedade de  
   desempenho e, 108–109  
   mentalidade construtiva e, 50–51  
   autoavaliação de, 126–127  
   privação de sono e, 89  
   familiaridade com a equipe e, 154 tempo de serviço dos membros da equipe e, 165 tarefas alternativas abordagem e, impacto da carga de trabalho 89–90, medidas de desempenho 88–89, e reconhecendo o fracasso, 30-32 mentalidade de desempenho, 50-51, 54-55  
 avaliações de desempenho  
   que afetam o tempo presencial passivo, 86 foco no processo, 54 reações ao feedback, 69-70 pontos fortes e fracos ativados, 122
- Conto de *Pedro Coelho*, 99–100  
 Pedro, Tom, 19  
 Pfi o que, 25  
 Fedro, 77, 91  
 fotografia, 61-62  
 Rosa, Daniel, 103
- Pisano, Gary, 83-84, 90 Platt, Brennan, 48 jogando com força. *Veja os pontos fortes, brincando com Polaroid, 61–62 Técnica*  
 Pomodoro, 95 Porter, Edwin S., 61 emoções e sentimentos positivos sendo você mesmo e, 104 desejo de progresso e, 88 papel evolutivo de, 104–105 aumento nas atividades diárias, 116 aprendizado relacionado a, 105 Powell, Colin, 116 pre-  
 108, 114, 115–94 Price, Joseph, 48 *Princípios de Gestão Científica, The* (Taylor), 53 análise de processos, 44–45 diagramas de fluxo de processos, 44–45, 52 foco no processo, 13, 37–55 análise de jogador de beisebol usando, 46–47 exemplo de blackjack, 43–44, 177n  
 relações causais em, 45–46 desafios prevenindo, 47 prática deliberada e, 52 disciplina nos objetivos de aprendizagem com, 47 interação de insumos em, 43 aprendizagem e, 42–43  
 medidas usadas em, 53–54 cirurgia ortopédica exemplo de, 38–41 viés de resultado e, 47–49 foco no resultado vs., 13, 38, 41, 55 mentalidade de desempenho e, 50– 51, 54–55 avaliações de desempenho usando, 54 análise de processos em, 44–45 vendo através do ruído em, 45 Sistema Toyota de Produção e, 41–42 diagramas de fluxo de valor na análise de etapas em, 52–53 produção, foco no processo em, 41 –42 produtividade

- pausas e melhorias em, 90-91  
 turnos
- de trabalho entre indústrias e, 5,  
 6 sono e,  
 96 especialização  
 e, 7 teletrabalho e  
 estrutura de tempo e, 97  
 relações de trabalho  
 e, 156, 162  
*Princípio do Progresso, O (Amabile  
 e Kramer), 87*  
 Projeto Aristóteles, 154  
 motivação pró-social, 155
- questionar (fazer perguntas), 57-76
- suposições sobre a situação e,  
 68  
 viés de disponibilidade e, 67–  
 68 consciência limitada e, 71  
 exemplo de diagnóstico cardíaco,  
 58–60  
 desafios no uso, 63–71 viés  
 de confirmação e, 70–71  
 curiosidade e potencial e, 62–63
- mentalidade de falsificação em,  
 73– 74 tendo opiniões fortes,  
 defendidas fracamente, em, 71-72  
 “Não sei” como ponto de partida em,  
 13, 57–58, 76  
 limitações na coleta de  
 informações em, 68–69  
 inovações resultantes de, 61–62  
 aprendizagem e, 13, 58, 60–63  
 ouvir ativamente em, 74 –75  
 não saber o que perguntar  
 (desconhecidos desconhecidos)  
 em, 66 reações ao feedback em, 69–  
 70 método científico e, 60, 73  
 buscar diferentes perspectivas em,  
 72–73  
 atenção seletiva e, 66–67  
 autocensura e , 64–66  
 estratégias para uso bem-sucedido  
 de,  
 71–76 prevenção de pressões  
 de tempo, 63–64
- Ratner, Rebecca, 48–49  
 recarga e reflexão, 13, 77–98
- preconceito de ação contra, 78,  
 86–90 revisões pós-ação (AARs) e,  
 94  
 bloqueando o tempo para, 91–93,  
 97–98  
 pausas dentro e entre dias para,  
 84–85, 95–96, 97  
 ocupação e ação vs., 98  
 desafios no uso, 85–90  
 contemplação e, 80–81 desejo  
 por progresso e, 87–88 pre-mortems  
 para, 93–94 arrependimento  
 sobre curso de ação alternativo e, 87
- Exemplo do Banco Shinsei de, 78–80  
 processo de ciclo único e duplo na  
 aprendizagem e, 81–82,  
 90, 94  
 sono e, 96  
 ação imediata dos goleiros de futebol  
 vs., 85–87  
 percepção de status de ocupação  
 e excesso de trabalho e, 86 –  
 87 estratégias para uso bem-
- sucedido de, 91–98 pensando  
 devagar  
 versus pensando rápido  
 e, 81 vezes após o trabalho, 96
- experimentos de campo de
- treinamento sobre, 83–  
 84 subestimando os  
 ganhos de, 90–91 férias e, 96–97 impacto da carga de tra
- Melhor exercício pessoal refletido  
 (RBSE), 120, 128–130  
 Reid, Erin, 86–87  
 rejuvenescimento. *Veja também*  
 contemplação
- de recarga e reflexão e 80  
 tempo de planejamento para  
 relacionamentos 95–96. *Veja  
 também*  
 aprender com os outros  
 benefícios de, 154, 168 espírito de corpo militar e, 156

## Índice 206

- relacionamentos (*continuação*)  
 motivação e, 156  
 melhorias de produtividade de, 155–156  
 motivação pró-social e, 155  
 familiaridade com a equipe e, 153–154  
 práticas de relaxamento, 13, 85. *Veja também*  
 diagramas de fluxo de processo
- da indústria de  
 restaurantes de recarga e reflexão em, 44–45  
 lançamento de novo produto em, 16–20
- varejo, exemplo da Zara, 123–125
- recompensas e motivação, 102–103, 120–121, 155  
 risco e medo do fracasso, 24
- Rivkin, janeiro, 114
- Ross, Lee, 74, 143, 161
- rotinização, 4  
 mudanças de emprego e, 5–7  
 melhoria de produtividade e, 5
- Rumsfeld, Donald, 66
- Rússia, 8
- Saban, Nick, 42
- sabermetrics, 46, 53
- vendedores, motivação para, 120–121
- Samasource, 101–102
- escalabilidade e economia de aprendizagem, 4, 11
- cronogramas  
 bloqueando o tempo para reflexão, 91–93, 97–98  
 tempo de aprendizagem, 97, 98  
 intervalos de planejamento, 95–96  
 férias e, 96–97
- Scholtes, Stefan, 88–89
- Schroeder, Juliana, 162
- Schweitzer, Maurice, 114
- método científico, 60, 73
- Scott, Robert, 142–143  
 teste de atenção seletiva, 66–67
- Sempre, Janice, 54
- Sêneca, o Jovem, variedade sequencial 167, 140, 152
- Serizawa, Kiyotaka, 77–78
- Shackleton, Ernesto, 143
- Sharp, US Grant, 136–137  
 Shinsei Bank, 78–80  
 Shinseki, Eric, 147, 149  
 Simon, Herbert, 139  
 Simons, Daniel, 66
- aprendizagem de loop único, 81–82, 90, 94, 105  
 estimativa incorreta do sono de perda de, 89  
 recarga e reflexão e, 96
- Smith, Adam, 7, 137–138
- Smith, Stan, 83
- Snyder, Mark, 70
- Snyder, Robert, 149
- goleiros de futebol e viés de ação, 85–87
- diversidade de desenvolvimento de software da experiência do funcionário e 157  
 estimativas de pessoa-hora em, 159  
 interações repetidas e aprendizagem, 163–164  
 diagramas de fluxo de valor em, 52–53  
 empresa de jogos
- Valve e, 145–146  
 indústria de serviços de software, 8–9, 10, 153–154
- Sosa, Manuel, 157  
 expedições ao Pólo Sul, 142–143  
 especialização. *Veja também* especialização com variedade de comprometimento no uso, 142 investimento em treinamento para, 11 aprendizagem e, 137–138 economia de aprendizagem e, 4, 7–8 expedição de Scott ao Pólo Sul e confiança em, 142–143 experiência em forma de T com, 146–147
- especialização com variedade, 14, 135–152. *Veja também* especialização; variedade de benefícios de, 141–142  
 transmissão de busca por soluções e, 139–140 intermediação de conhecimento entre campos em, 138–139

- desafios em aprender com, 141-145
- O exemplo de Gibson de portfólio de experiências necessárias para, 147-151
- aprender usando, 151-152
- limitações de usar apenas  
especialização em, 141-142
- experiência de tarefa  
multidimensional em curvas de
- aprendizagem em, 138 variedade  
sequencial na ordem das tarefas em, 140, 152
- estratégias para uma aprendizagem bem-sucedida de, 145-  
152 troca de tarefas e, 145, 147
- Experiência em forma de T e, 14, 146-147
- usando a perspectiva de um novato na alavancagem, 151-  
152 Exemplo de empresa de jogos Valve, 145-146
- Exemplo de análise de restrições da Guerra do Vietnã, 135-137, 142
- esportes. *Veja também* esportes específicos  
foco do processo em,  
42 projeto de Correlações Espúrias, 45  
Staats, Preston William Sr., 1 Staats,  
Trent, 2, 131 Steinbeck,  
John, 47 stickK.com,  
35, 176n planos  
estratégicos, 74 Strella,  
Karena, 62-63 pontos fortes
- de saúde  
afetado por, 119-120 problemas  
na identificação, 125-127 feedback  
externo sobre, 127-129 Melhor  
Exercício Pessoal Refletido (RBSE)  
ligado, 128-130 pontos  
fortes, jogando para, 14, 117-  
133
- capacidade de aprender e, 119,  
133 planos de ação para,  
130 examinar pontos fracos que podem  
ajudar a apoiar, 130-131  
fixar pontos fracos vs., 3, 14, 119, 122-  
123 exemplo
- de escolha de trabalho, 117-119  
motivação e, 119, 120, 121
- problemas de excesso de confiança e,  
132
- Exemplo de Zara, 123-125
- Sullivan, Tim, 158
- Sutton, Bob, 71-72, 116
- Swaminathan, Jay, 157
- Taiwan, 5
- Takahashi, Matsuri, 78
- Conto de Peter Rabbit, O* (Potter), 99-  
100
- Time de beisebol Tampa Bay Rays, 54
- Serviços de consultoria Tata, 9
- Taylor, Frederick, 53, 102, 179n
- ensinando e aprendendo com  
outras pessoas,  
167-168 benefícios  
de familiaridade com a equipe, 154  
A experiência do Google com, 154  
Exemplo Wipro de revisões pós-  
ação  
(AARs) de 153-154 equipes e,  
94
- negligência na coordenação,  
158-159
- aprendizagem e diversidade de, 157,  
165
- espírito de corpo militar e,  
156
- realismo ingênuo e, 161, 194n
- necessidade de experiências  
diversas  
em, 72 declínios de desempenho ao  
longo do  
tempo em, 165 pre-mortems usados  
por, 93-94 tempo de reflexão  
com, 80 subestimando as necessidades  
de pessoa-hora em, 159
- trabalhando repetidamente com as  
mesmas pessoas, 163-164
- Team Sky, 42
- telecommuting, 97
- Terwiesch, Christian, 88 slogan  
"THINK", IBM, 80-81 Thoreau, Henry  
David, 71 time management, 97.
- Veja também*  
horários
- Tommy Hilfi ger (empresa), 92

## Índice 208

- Sistema Toyota de Produção, 41–42, 52, 64, 153 sistema
- de memória transacional (TMS), 164
- Trump, Donald, 69
- Experiência em forma de T, 14, 146-147
- Tucker, Anita, 89–90
- Dois, Marcos, 68
- Bureau de Estatísticas Trabalhistas dos EUA, 2
- Departamento de Comércio dos EUA, 16
- Departamento de Veteranos dos EUA Assuntos (VA), 147–151
- Universidade do Texas em Austin (UT) Austin), 1, 2, 31, 107
- Upton, Dave, 98, 114, 153
- férias, 96–97 diagramas
- de fluxo de valor, 52–53 Valve (empresa de software), 145–146 Vandewalle, Don, 54
- variedade. *Veja também*
- especialização com variedade de corretagem de
- conhecimento entre campos em, 138–139 melhoria de
- aprendizagem a partir de uma variedade de ideias em, 140
- limitações de uso, 143–144 aspecto motivacional de, 140–141 problemas multitarefa de, 144–145
- variedade sequencial em ordem de tarefas, 140, 152
- Experiência em forma de T com, 146-147
- Assuntos de Veteranos (VA), EUA Departamento de, 147-151
- Guerra do Vietnã, no *nevoeiro da guerra* documentário, 135-137, 142
- Vigen, Tyler, 45 von
- Plenciz, Marcus, 8
- Walden* (Thoreau), 71
- Watson, Thomas J. Jr., 80–81, 91
- fraquezas
- jogando com forças vs., 3, 14, 119, 122 tendência
- a querer consertar, 122-123
- Riqueza das Nações, O* (Smith), 7
- Wegner, Daniel, 164
- Welch, Jack, 54
- Escola Wharton, Universidade de Pensilvânia, 57-58
- O que te trouxe aqui não vai te pegar Lá* (Ourives), 64
- WiproBPO, 109–10, 111–112
- Tecnologias Wipro, 9, 52–53, 153–154
- Woolford, Brooks, 1
- trabalhadores identificando pontos fortes de,
- 127-128 experiências de fenômeno impostor de, como novos funcionários,
- 107 mudanças de emprego ao longo da vida, 2-3 custos mentais de mudança de tarefas durante o dia, 145, 147
- pontos fortes e engajamento por, 121
- Experiência em forma de T de, 14, 146–147
- impacto da carga de trabalho no desempenho de, 88–89 carga
- de trabalho bloqueando o tempo para reflexão, 91–93, 97–98 interrupções. *Veja* interrupções no desempenho do trabalho afetadas por, 88–89 abordagem de tarefa alternativa e, 89–90
- revisões pós-ação (AARs) no local de trabalho em, 94
- mentalidade de crescimento e, 50-51 dinâmicas intercaladas em, 4 turnos de trabalho entre indústrias em, 4–5
- karoshi* (morte por excesso de trabalho) em, 77–
- 78 sem reuniões às sextas-feiras, 92 avaliações de desempenho em, 32

- pre-mortems em, 93–94
- liberando a individualidade da pessoa em, 111–113
- resposta ao fracasso em, 22
- trabalhos rotineiros versus não rotineiros em, 5–7, 6
- percepção de status de ocupação e excesso de trabalho em, 86–87 pontos fortes e engajamento em, 121 teletrabalho e produtividade em, 97
- processo de escrita
  - bloqueando o tempo para, 91
  - foco no processo, 47
- Yashiro, Masamato, 79
- Lei Yerkes-Dodson, 108
- Zara, 123–25
- Zuckerberg, Marcos, 24





## Agradecimentos

---

Este livro é o produto de muitos anos de trabalho — possivelmente uma vida inteira. Além disso, foi moldado por mais pessoas do que posso contar. Cito muitos aqui, mas para quem ficou de fora a culpa é minha e do fato de eu ser, às vezes, um professor distraído. Há duas pessoas responsáveis por influenciar meu trabalho neste livro; apropriadamente, desejo começar com um e terminar com o outro.

Quando terminei meu MBA na Harvard Business School, não planejava voltar para fazer meu doutorado. No entanto, a vida interveio e tive que considerar o que queria que a minha carreira pós-MBA incluísse. Eu tinha ouvido falar de um certo professor de operações do Reino Unido quando era estudante, e então meu irmão acabou trabalhando próximo a ele. E então procurei David Upton para discutir a ideia de retornar à HBS para procurar um médico. Nós nos demos bem imediatamente e tenho certeza de que ele desempenhou um papel importante na minha eventual admissão no programa. Depois que fui admitido, não tive dúvidas sobre o papel que ele desempenhou na minha formação e no caminho para a compreensão do processo de aprendizagem. Dave foi o mentor que aspiro ser. Ele foi atencioso e encorajador. Uma das pessoas mais inteligentes que já conheci, ele dominava todos os tópicos que procurava entender. Ele se importava comigo não apenas como estudante, mas também como pessoa. Quando estávamos profundamente envolvidos no programa, ele trouxe minha jovem família para se juntar à dele nas férias com a família

## 212 Agradecimentos

em Creta. Ele foi uma inspiração para mim, primeiro no meu papel de aluno e depois como professor, mostrando como alguém que realmente se importava com o aprendizado poderia agir. Dave faleceu tragicamente, muito jovem, em 2017. Ao escrever este livro, eu realmente imaginei como seria apresentar-lhe o produto acabado para que ele pudesse ver suas impressões digitais nele. Em vez disso, vou compartilhá-lo com a esposa de Dave, seus filhos e seus pais, e espero que isso possa fazê-los sorrir ao verem sua influência óbvia em todo o livro.

Profissionalmente, tive a sorte de trabalhar com diversas pessoas maravilhosas. Procurei trabalhar com pessoas mais talentosas do que eu e tive sucesso nessa tarefa, repetidas vezes. Meus outros conselheiros na HBS, Rob Huckman e Gary Pisano, foram fundamentais em minha carreira. Gary co-presidiu minha dissertação e me ajudou a compreender a necessidade de abordar nossas carreiras com a mesma estratégia operacional que ensinamos às empresas a aplicar em seus próprios processos. Rob não é apenas curioso e atencioso, mas também o empirista que aspiro ser. Ao observá-lo, soube que se conseguisse abordar os problemas com metade do rigor que ele faz, poderia fazer um trabalho interessante e impactante. Qualquer pessoa que leia meus trabalhos acadêmicos poderá ver a forte influência de Rob.

Kent Bowen foi um dos primeiros professores com quem trabalhei na HBS. Ele me ajudou a entender (tanto quanto eu) o que o Sistema Toyota de Produção realmente significava para o aprendizado. Amy Edmondson é uma estudiosa que pratica o que prega. Sua pesquisa me ensinou e inspirou e foi uma das grandes alegrias trabalhar com ela em projetos. Ananth Raman me ajudou a entender o que realmente significava ser um estudioso de operações.

Frances Frei sempre esteve disposta a me contar verdades duras — destacando o que posso fazer melhor. Outros professores,

incluindo Clay Christensen, Frances Frei, Giovanni Gavetti, Jan Hammond, Marco Iansiti, Andy King, Roy Shapiro, Mike Toffel, Mike Tushman e Zeynep Ton, todos me ajudaram imensamente em meus próprios esforços de doutorado – aprendendo a ser pesquisador e professor. Agradecimentos especiais a Max Bazerman, que só conheci de verdade depois de deixar a HBS, por sua ajuda na navegação no processo de publicação.

Todos os meus co-autores em minha pesquisa deixaram suas marcas neste livro. As histórias contadas nestas páginas da pesquisa destacam os papéis influentes que cada um desempenhou. Além de me desafiar intelectualmente, eles se tornaram amigos queridos. Francesca Gino tem sido minha parceira mais frequente ao longo dos anos. Ela traz curiosidade e alegria a cada projeto em que se envolve. Ela serviu como um catalisador para mim – criando oportunidades para turbinar tanto meu próprio trabalho quanto nosso trabalho colaborativo. Estou extremamente grato pelo tempo que passamos trabalhando juntos. Diwas KC ajudou a moldar minha lente operacional para explorar problemas. Conhecemo-nos casualmente durante a sua visita à UNC e, à medida que conversávamos, percebemos que trabalhávamos bem juntos. Nove meses depois, tivemos um trabalho aceito e partiu. Katy Milkman me desafia desde a pós-graduação e é uma pessoa e coautora igualmente agradável. Dave Hoffman entrou em meu escritório para uma verificação de sanidade que se transformou em uma grande colaboração, pela qual sou muito grato. David Brunner me manteve são na pós-graduação e tem me desafiado desde então. Obrigado também às excelentes parcerias com muitos outros, incluindo Dan Cable, Jonathan Clark, Rellie Derflinger Rozin, Seyed Emadi, Heidi Gardner, Saravanan Kesavan, Celia Moore e Tom Tan.

Tenho a sorte de estar numa universidade fantástica que valoriza tanto o rigor como a relevância. Da liderança do nosso

## 214 Agradecimentos

reitores - Jim Dean e depois Doug Shackelford - à liderança do corpo docente - Jay Swaminathan, Jennifer Conrad e Dave Hoffman - à liderança da área de operações - Ann Maruchek, a melhor chefe que já tive, e Vinayak Deshpande - Recebi liberdade, incentivo e recursos para buscar meus pontos fortes e tentar fazer a diferença para nossos alunos e gerentes em exercício. Os colegas de minhas operações na Kenan-Flagler também desempenharam um papel fundamental em manter o trabalho divertido e intelectualmente envolvente. Agradecimentos especiais vão para Adam Mersereau. Mesmo que ainda não tenhamos encontrado uma forma de colaborar em um projeto, sua disposição em ouvir minhas ideias e reclamações tem sido uma dádiva. Saravanan Kesavan tem sido um mentor desde que estávamos juntos na HBS e tem sido um colega e colaborador maravilhoso, além de um amigo. Os agradecimentos vão para outros professores, incluindo Seyed Emadi, Wendell Gilland, Lauren Lu, Ali Parlakturk, Nur Sunar, Sandeep Rath e o falecido Harvey Wagner.

Antes de escrever este livro, tive a oportunidade de passar um ano na Wharton School como professor visitante. Isso criou a oportunidade não apenas de trabalhar pessoalmente com Katy Milkman novamente, mas também de conhecer um dos meus ídolos acadêmicos: Christian Terwiesch. O trabalho de Christian foi uma inspiração para mim, então foi incrivelmente emocionante chamá-lo de colega e, eventualmente, de colaborador. Ele não apenas me ajudou quando éramos colegas, mas, muitos anos antes, atuou como editor em um artigo meu e realmente me ensinou o que significava ser um estudioso de operações empíricas. Em algum momento, espero, começaremos a trabalhar juntos em um projeto sério. Da mesma forma, longas conversas com Gerard Cachon desafiaram minha visão de mundo sobre como as operações realmente funcionam. Sou grato pelo tempo passado perto de Marshall Fisher,

de quem não posso deixar de aprender quando estou perto. Foi um prazer ensinar (e frequentemente compartilhar café) com Simone Marinesi, e gostei de minhas interações com outros professores, incluindo Morris Cohen, Noah Gans, Cade Massey, Maurice Schweitzer e Senthil Veeraraghavan.

Minha pesquisa foi fundamentalmente moldada pelos alunos com quem trabalhei. Alunos de doutorado Ethan Bernstein, Hengchen Dai, Maria Ibanez, RJ Niewoehner, Pradeep Pendem e Melissa Valentine me ensinaram tanto quanto eu os ensinei. Tive a sorte de ensinar muitos participantes de MBA e desenvolvimento executivo que não apenas me permitiram testar minhas ideias, mas também ajudaram a criar novos.

Enquanto concebia a ideia deste livro, quis testá-lo com o público-alvo. Isso significou recorrer aos meus amigos, que tiveram a gentileza de passar um tempo generoso comigo discutindo o assunto. Schuyler Jones e John Stillson não apenas passaram muitas horas comigo no campo de beisebol, mas também estavam dispostos a compartilhar suas próprias experiências (e então, no caso de Schuyler, a revisar minha narrativa no exemplo de cardiologia que utilizo para ter certeza de que estou não parecia tolo). Greg Bromberger, Chris Crane, Kyle Chenet, Andy Greene e Steve McMahon foram igualmente generosos com seu tempo.

Antes de entrar na academia, eu costumava ler sobre como os editores eram importantes no processo de redação. Eu acreditava que isso era verdade — se todo mundo estava dizendo isso, então devia ser verdade. No entanto, eu não tinha como saber realmente se esse era o caso. Agora tive a oportunidade de trabalhar com dois editores realmente excelentes. O primeiro é Steve Prokesch. Steve pega tudo que eu dou a ele e me incentiva a melhorar. Sua disposição em me deixar escapar com falas descartáveis e espaço desperdiçado é

## 216 Agradecimentos

zero. É o tipo de comportamento que pode ser irritante quando você está correndo para cumprir um prazo, mas é imensamente valioso quando você está tentando causar um impacto de longo prazo. Tim Sullivan, meu editor neste livro, orientou esse autor novato durante todo o processo. Ele caminhou na linha tênue de deixar minha voz transparecer e, ao mesmo tempo, me incentivar a melhorar meu trabalho. Quaisquer erros restantes são meus. Não posso dizer coisas positivas o suficiente sobre trabalhar com ele e toda a equipe da HBR Press. Agradecimentos especiais a Martha Spaulding por fazer um trabalho maravilhoso na edição do livro. Obrigado a Jennifer Waring e Jon Shipley também.

Ao longo da minha vida, estive cercado por mais grandes educadores do que posso listar. Eles alimentaram a paixão de um menino pelo inglês e pela matemática e me ajudaram a encontrar um lugar onde pudesse me sentir confortável. Crescendo no Distrito Escolar Independente de Eanes, tive o prazer de aprender com professores como a Sra. Calvert, a Sra. e o treinador Hinojosa. Na Universidade do Texas, agradecimentos especiais vão para Kurt Heinzelman — por destruir totalmente meus escritos, mas depois reconstruí-los — e para Mack Grady, que foi um mentor paciente e encorajador com quem adorei trabalhar em engenharia elétrica. Agradeço também a Dean Ben Streetman por sua ajuda durante meu tempo na UT e depois.

Eu nunca teria me encontrado no caminho para este livro sem minha família. Minha mãe sempre foi minha maior apoiadora. Ela não apenas acreditava que seus filhos poderiam fazer qualquer coisa que quisessem, mas também estava sempre lá para nos apoiar nesse esforço. Esse incentivo foi fortalecedor. Ela voltou para a escola quando eu era criança e depois administrou tudo em sua vida enquanto ainda estava sempre

ter tempo para mim deixou claro que eu também poderia trabalhar em tudo o que sonhasse. Meu pai foi a pessoa que mais admirei ao longo da minha vida. Ele deu o exemplo de como alcançar a excelência tratando bem as pessoas. Sempre soube que ele estava ocupado, mas que arranjaria o tempo que eu precisasse. Meu irmão mais velho, Trent, é uma das pessoas mais talentosas que conheço. Ele sempre foi uma inspiração para mim e, mesmo quando criança, sempre procurou ajudar o irmão mais novo. Saber que algum de seus talentos (e tamanho) estava nas minhas costas criou um nível de conforto que não consigo descrever. Exceto por um jogo traumático de beisebol do Atari, Trent tentou tornar minha vida mais fácil, ao mesmo tempo que me desafiava a dar o meu melhor. Agradeço também ao meu tio Glenn e à tia Marsha por darem exemplos de como o trabalho árduo e o aprendizado podem criar oportunidades para qualquer pessoa. Meus sogros estão na minha vida há mais tempo do que nunca. Sou grato a Rick por compartilhar suas perspectivas sobre como aprender lições e disponibilizar sua longa lista de contatos para mim. Becky é uma encorajadora desde que a conheço. Além disso, não tenho certeza se teríamos sobrevivido aos primeiros anos de paternidade sem a ajuda dela. Obrigado.

Por fim, preciso agradecer às quatro pessoas com quem passo mais tempo. Nossos três filhos são constantemente uma inspiração para eu aprender. Cada um nasceu quando eu era estudante de doutorado, e minha esposa e eu brincávamos que, mesmo que a academia não desse certo, pelo menos tínhamos algo para mostrar na pós-graduação. Ao observá-los enquanto navegam por esses anos ricos em aprendizado, fico impressionado. Eles são curiosos, gentis e enérgicos. Não posso acreditar na minha sorte de tê-los por perto para me chamar de "pai". Espero que aprendam comigo tanto quanto tive a oportunidade de aprender com eles.

## 218 Agradecimentos

Termino esta seção com a outra pessoa que merece o maior crédito pela criação deste livro — Patricia Cantwell

Estados. Tricia e eu nos conhecemos no Halloween do nosso primeiro ano no Texas. Ainda não sei o que ela viu em um garoto estranho e sem noção social, mas estou grato por ela ter visto. Através de muitas mudanças, muitas cidades e muitos anos, é uma alegria tê-la por perto. Ela é inteligente, atenciosa e gentil. Ela sabe como agir em qualquer situação em que se encontre e

é o tipo de pessoa com quem você se sente tão confortável que imediatamente conta a ela seus segredos mais profundos. Ela não apenas acreditou em mim e me apoiou na realização de meus objetivos e dos objetivos de nossa família, mas também me fez querer ser uma pessoa melhor. Sei que nem sempre terei sucesso nisso, mas quando falho, ela está lá para me ajudar a aprender com o fracasso e seguir em frente em uma direção produtiva.

Nenhum amor, nenhuma  
amizade pode cruzar o caminho do nosso  
destino sem sair  
alguma marca nele para sempre -  
estou muito agradecido  
Seu caminho  
Cruzou o meu.

—François Mauriac

Quase vinte e cinco anos depois, ainda estou grato por nossos caminhos terem se cruzado. Podemos ter começado com a ingenuidade da juventude, mas não poderia imaginar um parceiro melhor com quem passar a vida. Que nunca paremos de aprender juntos.



## Sobre o autor

---

**BRADLEY R. STAATS**, DBA, é professor da Kenan-Flagler Business School da Universidade da Carolina do Norte. Ele trabalha com indivíduos e organizações que buscam aprender e melhorar para permanecerem relevantes, inovarem e terem sucesso continuamente. Seu ensino se concentra em como projetar organizações que sejam capazes de aprender continuamente, bem como em como incorporar análises para que os dados possam orientar a tomada de decisões. Além de lecionar na UNC Kenan-Flagler, ele trabalha com empresas de todo o mundo em suas estratégias de aprendizagem e análise.

A pesquisa da Staats investiga o papel do comportamento humano na aprendizagem e na melhoria operacional. Ele integra o trabalho em gerenciamento de operações e ciência comportamental para entender como e sob quais condições indivíduos, equipes e organizações têm o melhor desempenho. Ele conduz pesquisas de campo em ambientes como cuidados de saúde e serviços de software, consultoria, call centers e varejo. Ele usa dados de arquivo e experimentos de campo para fornecer uma perspectiva interdisciplinar para melhorar a teoria e a prática.

Staats publica frequentemente e atua nos conselhos editoriais de diversas revistas acadêmicas importantes. Seu trabalho também foi destaque em diversos meios de comunicação. Ele ganhou vários prêmios de ensino e pesquisa, incluindo o Wickham Skinner Early-Career Research Accomplishments Award da Production and Operations Management.

## 220 Sobre o Autor

Society, o prêmio Poets & Quants como um dos “Melhores 40 Professores de escolas de negócios com menos de 40 anos em todo o mundo, e os Prêmio Warren Bennis de melhor artigo em Harvard Business

Revisão sobre liderança.

Staats obteve seu DBA (em gestão de tecnologia e operações) e seu MBA pela Harvard Business School. Ele recebeu seu diploma de bacharelado, com honras, em engenharia elétrica e seu bacharelado, com altas honras, em Plano II e espanhol pela Universidade do Texas em Austin, onde foi nomeado o graduado masculino mais destacado de sua turma de graduação.

Antes de sua carreira acadêmica, Staats trabalhou como capitalista de risco em uma empresa líder no sudeste dos Estados Unidos.

Ele também trabalhou em banco de investimento na Goldman Sachs e em planejamento estratégico na Dell.

Staats mora em Chapel Hill com sua esposa e três filhos. Ele pode ser frequentemente encontrado em campos locais ajudando a treinar os times de beisebol de seus filhos.