

Charles Duhigg

Mais rápido e melhor

Os segredos da produtividade
na vida e nos negócios

TRADUÇÃO
Leonardo Alves



Copyright © 2016 by Charles Duhigg
Todos os direitos reservados.

*Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,
que entrou em vigor no Brasil em 2009.*

Título original

Smarter Faster Better – The Secrets of Being Productive in Life and Business

Capa

Eduardo Foresti

Ilustrações de miolo

Anton Ioukhnovets

Preparação

Nina Lua

Índice remissivo

Probo Poletti

Revisão

Valquíria Della Pozza

Carmen T. S. Costa

Ana Maria Barbosa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Duhigg, Charles

Mais rápido e melhor: os segredos da produtividade na vida
e nos negócios / Charles Duhigg; tradução Leonardo Alves. –
1ª ed. – Rio de Janeiro : Editora Objetiva, 2016.

Título original: *Smarter Faster Better: The Secrets of Being
Productive in Life and Business*

ISBN 978-85-470-0008-0

1. Eficiência mental 2. Motivação (Psicologia) 3. Perform-
ance 4. Sucesso 5. Tomada de decisão I. Título.

16-02817

CDD-158

Índice para catálogo sistemático:

1. Produtividade : Motivação : Psicologia aplicada 158

[2016]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORA SCHWARCZ S.A.

Rua Cosme Velho, 103

22241-090 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: (21) 2199-7824

Fax: (21) 2199-7825

www.objetiva.com.br

Para Harry, Oliver, Doris e John, Andy e, principalmente, Liz

Sumário

Introdução	9
1. MOTIVAÇÃO	15
Reimaginando o treinamento, revoltas na casa de repouso e o lócus de controle	
2. EQUIPES	41
Segurança psicológica no Google e no <i>Saturday Night Live</i>	
3. FOCO	72
Restrição cognitiva, voo 447 da Air France e o poder dos modelos mentais	
4. DETERMINAÇÃO DE METAS.....	100
Metas SMART, metas forçadas e a Guerra do Yom Kippur	
5. GESTÃO DE PESSOAS	129
A solução de um sequestro com raciocínio enxuto e ágil e uma cultura da confiança	
6. TOMADA DE DECISÃO	159
Previendo o futuro (e vencendo no pôquer) com psicologia bayesiana	
7. INOVAÇÃO	192
Como mediadores de ideias e desespero criativo salvaram <i>Frozen</i> , da Disney	

8. ABSORÇÃO DE DADOS.....	221
Transformando informação em conhecimento nas escolas públicas de Cincinnati	
Apêndice: Guia do leitor para usar essas ideias	247
Agradecimentos	265
Nota sobre as fontes.....	269
Notas	271
Índice remissivo.....	341

Introdução

Minha introdução à ciência da produtividade começou no verão de 2011, quando pedi um favor a um amigo de um amigo meu.

Na época, eu estava terminando um livro sobre a neurologia e a psicologia por trás da formação de hábitos. Eu me encontrava naqueles estágios finais, e frenéticos, do processo de escrita — uma correria de telefonemas, revisões angustiantes, correções de última hora — e tinha a sensação de estar ficando cada vez mais atrasado. Minha esposa, que trabalhava em horário integral, tinha acabado de dar à luz nosso segundo filho. Eu era um repórter investigativo do *New York Times* e passava os dias correndo atrás de notícias e as noites, reescrevendo páginas do livro. A vida parecia uma linha de montagem com listas de tarefas, e-mails que exigiam respostas imediatas, reuniões apressadas e subsequentes pedidos de perdão pelo atraso.

Em meio a toda essa correria e afobação — e com a desculpa de pedir um conselho editorial —, escrevi para um autor que eu admirava, amigo de um de meus colegas no *Times*. O nome desse autor era Atul Gawande, e ele parecia um exemplo de sucesso. Aos 46 anos, fazia parte do quadro fixo de redatores de uma revista prestigiosa, além de ser um cirurgião renomado em um dos melhores hospitais do país. Era professor associado de Harvard, consultor da Organização Mundial da Saúde e fundador de uma organização sem fins lucrativos que enviava equipamentos cirúrgicos para regiões desprovidas de suprimentos médicos. Havia escrito três livros — todos best-sellers —, era casado e tinha três filhos. Em 2006, ganhara o prêmio para “gênios” da Fundação MacArthur — e imediatamente doara para caridade uma parte considerável dos 500 mil dólares que recebera.

Existem pessoas que simulam produtividade, com currículos que aparentam ser impressionantes até nos darmos conta de que o maior talento delas é o marketing pessoal. E existem outras, como Gawande, que parecem existir em outro patamar de realizações. Seus textos eram inteligentes e interessantes, e ele tinha reputação de ser um cirurgião excepcional, comprometido com os pacientes, e também um pai dedicado. Sempre que concedia uma entrevista para a televisão, parecia relaxado e atencioso. Suas realizações na medicina, na literatura e na saúde pública eram importantes e genuínas.

Enviei-lhe um e-mail para perguntar se poderíamos marcar uma conversa. Eu queria saber como ele conseguia ser tão produtivo. Acima de tudo, qual era o segredo? E, se o descobrisse, será que eu poderia mudar minha própria vida?

“Produtividade”, claro, tem significados diferentes em situações diferentes. Uma pessoa pode fazer exercícios pela manhã, durante uma hora, antes de levar as crianças para a escola, e considerar que o dia foi um sucesso. Outra pode preferir passar esse tempo trancada no escritório, respondendo a e-mails e telefonando para alguns clientes, e se sentir igualmente satisfeita. Um cientista ou um artista podem achar produtivo um experimento que não tenha dado certo ou uma tela que tenha sido descartada, já que esperam que cada erro seja um novo passo na direção de uma descoberta, enquanto para um engenheiro o conceito de produtividade talvez tenha a ver com agilizar a produção de uma linha de montagem. Um fim de semana produtivo pode ser passear no parque com os filhos, enquanto um dia de semana produtivo pode ser levá-los correndo para a creche e chegar ao escritório o mais rápido possível.

Em termos simples, produtividade é o nome que damos às nossas tentativas de descobrir a melhor forma de usar nossa energia, nosso intelecto e nosso tempo conforme tentamos obter as recompensas mais significativas com o mínimo de esforço desperdiçado. É um processo de aprendizado sobre como ter sucesso com menos estresse e dificuldade. É realizar algo sem sacrificar tudo o que importa no caminho.

Considerando essa definição, Atul Gawande parecia estar bastante bem resolvido.

Alguns dias depois, ele respondeu ao meu e-mail com um pedido de desculpas. “Eu adoraria poder ajudá-lo”, escreveu ele, “mas estou completamente tomado por compromissos diversos.” Ao que parecia, até ele tinha limites. “Espero que você compreenda.”

Mais tarde, naquela mesma semana, comentei com nosso amigo em comum sobre a troca de mensagens. Deixei claro que não tinha ficado ofendido — que, na verdade, admirava a disciplina de Gawande. Eu imaginava que os dias dele eram consumidos por cuidados com os pacientes, aulas para estudantes de medicina, artigos acadêmicos e consultoria à maior organização de saúde do mundo.

Mas meu amigo me disse que eu estava enganado. Não era isso. Gawande estava especialmente ocupado naquela semana porque tinha comprado ingressos para ir a um show de rock com os filhos. E depois ia tirar umas férias curtas com a esposa.

Na realidade, Gawande havia sugerido ao nosso amigo em comum que eu voltasse a lhe escrever, mais para o fim do mês, quando sua agenda estaria mais livre para batermos um papo.

Naquele instante, percebi duas coisas:

Primeiro: era nítido que eu estava fazendo algo errado, pois não tinha tirado um dia de folga sequer em nove meses; na verdade, estava começando a recear que, se tivessem que escolher entre o pai e a babá, meus filhos escolheriam a babá.

Segundo, e mais importante: havia pessoas que sabiam ser mais produtivas. Eu só precisava convencê-las a me contar seus segredos.

Este livro é o resultado de minhas investigações sobre como a produtividade funciona e de meus esforços para entender por que algumas pessoas e empresas são muito mais produtivas do que todo o resto.

Desde meu primeiro contato com Gawande, quatro anos atrás, recorri a neurologistas, empresários, autoridades do governo, psicólogos e outros especialistas em produtividade. Conversei com os cineastas da Disney responsáveis pela produção de *Frozen* e descobri que eles realizaram um dos filmes de maior sucesso de todos os tempos sob prazos acachapantes — e evitaram um desastre por um triz —, incentivando uma espécie de tensão criativa na equipe. Conversei com cientistas de dados no Google e com roteiristas das primeiras temporadas de *Saturday Night Live* que me disseram que o sucesso dos dois empreendimentos se devia em parte ao fato de adotarem um conjunto semelhante de regras implícitas relativas a apoio mútuo e ris-

cos. Entrevistei agentes do FBI que solucionaram um sequestro graças a um gerenciamento ágil e a uma cultura influenciada por uma antiga montadora de automóveis em Fremont, na Califórnia. Perambulei pelos corredores das escolas públicas de Cincinnati e vi como uma iniciativa de aprimoramento educacional transformou a vida dos alunos, curiosamente, ao *dificultar* a absorção de informações.

Conforme eu conversava com as pessoas — jogadores de pôquer, pilotos de avião, generais, executivos, cientistas cognitivos —, um punhado de conclusões-chave começou a surgir. Reparei que as pessoas citavam sempre os mesmos conceitos. Passei a acreditar que havia uma pequena quantidade de ideias por trás da capacidade de produzir tanto que certas pessoas e empresas possuem.

Este livro, portanto, explora as oito ideias que parecem ser as mais importantes para a expansão da produtividade. Por exemplo, um capítulo examina como a sensação de controle pode gerar motivação e como as Forças Armadas transformam adolescentes desorientados em fuzileiros navais ao ensiná-los a fazer escolhas “com tendência para a ação”. Outro capítulo analisa o motivo por que conseguimos manter a concentração quando construímos modelos mentais — e o caso de um grupo de pilotos que contou histórias para si mesmos e conseguiu evitar que 440 passageiros caíssem do céu.

Os capítulos deste livro descrevem a forma certa de determinar metas — aceitando tanto ambições grandiosas quanto objetivos corriqueiros — e o que levou os líderes de Israel a ficarem tão obcecados com aspirações equivocadas no período que precedeu a Guerra do Yom Kippur. Eles exploram a importância de tomar decisões com base na visão do futuro como possibilidades diversas, em vez de se ater à esperança de que algo aconteça, e a história de uma mulher que usou essa técnica para vencer um torneio nacional de pôquer. Descrevem como algumas empresas do Vale do Silício se tornaram gigantes por terem construído “culturas de compromisso” que davam apoio aos funcionários mesmo quando esse compromisso ficava difícil.

Essas oito ideias possuem um poderoso princípio subjacente em comum: produtividade não é trabalhar ou suar mais. Não é apenas o resultado de mais horas no escritório ou sacrifícios maiores.

Produtividade tem a ver com fazer determinadas escolhas de determinadas formas. A maneira como escolhemos encarar a nós mesmos e enquadrar

decisões cotidianas; as histórias que contamos a nós mesmos e as metas fáceis que ignoramos; o sentimento de comunidade que criamos junto de colegas de equipe; as culturas criativas que estabelecemos como líderes: são esses elementos que separam as pessoas ocupadas das genuinamente produtivas.

Hoje, existimos em um mundo onde é possível se comunicar com colegas de trabalho em qualquer horário, ter acesso a documentos importantes pelo celular, descobrir qualquer fato em questão de segundos e mandar entregarem praticamente qualquer produto na porta de casa em até 24 horas. Empresas podem criar dispositivos na Califórnia, receber encomendas de clientes em Barcelona, enviar projetos por e-mail para Shenzhen e monitorar fretes em qualquer lugar do planeta. Pais podem sincronizar automaticamente a agenda da família inteira, pagar contas pela internet deitados na cama e localizar o celular das crianças um minuto depois da hora combinada de elas voltarem para casa. Estamos vivenciando uma revolução econômica e social que, em muitos sentidos, é tão profunda quanto as revoluções agrária e industrial de eras anteriores.

Esses avanços em comunicação e tecnologia deveriam facilitar a nossa vida. Contudo, parecem muitas vezes encher nossos dias com mais trabalho e estresse.

Isso se deve em parte ao fato de estarmos prestando atenção às inovações erradas. Temos observado as ferramentas de produtividade — dispositivos, aplicativos e sistemas de arquivamento complicados feitos para acompanhar várias listas de tarefas —, e não as lições que essas tecnologias tentam nos ensinar.

Porém, algumas pessoas aprenderam a dominar esse mundo em transformação. Há empresas que descobriram como encontrar vantagens em meio a essas mudanças aceleradas.

Sabemos agora como a produtividade funciona de fato. Sabemos quais escolhas são mais importantes e nos deixam mais perto do sucesso. Sabemos determinar metas que fazem com que o audacioso seja realizável; reenquadrar situações de modo que, em vez de ver problemas, identificamos oportunidades ocultas; abrir a cabeça para associações novas e criativas; e aprender mais rápido ao reduzir a velocidade com que as informações passam por nós.

Este é um livro sobre como reconhecer as escolhas que fomentam a verdadeira produtividade. É um guia para a ciência, as técnicas e as oportunidades que mudaram vidas. Existe gente que aprendeu a ter sucesso com menos esfor-

ço. Existem empresas que criam coisas maravilhosas com menos desperdício. Existem líderes que transformam as pessoas à sua volta.

Este é um livro sobre como ficar mais inteligente, mais rápido e melhor em tudo o que você faz.