Geoff Colvin

DESAFIANDO O TALENTO

Mitos e verdades sobre o sucesso

EDITORA GLOBO

COLEÇÃO NEGÓCIOS

Material com direitos autorais

Geoff Colvin

Desafiando o talento

Mitos e verdades sobre o sucesso

tradução:
Helena Londres

Material com direitos autorais

Copyright © 2008 by Geoffrey Colvin
Copyright © da tradução 2009 by Editora Globo

Título original: Talent is overrated — What *really* separates world-class performers from everybody else

Esta edição traduzida foi publicada por meio de contrato celebrado
com Portfolio, um braço de Penguin Group (USA) Inc.

Preparação	Martha Lopes
Revisão	Silvana Marli de Souza Fernandes
Índice remissivo	G. Freire
Capa	Cláudia Xavier
Editoração eletrônica	Lara Bush
Foto da capa	Martin Tothill/Photonica/Getty Images
Foto do autor	Joseph Moran

Texto fixado conforme as regras do novo Acordo Ortográfico
da Língua Portuguesa (Decreto Legislativo nº 54, de 1995)

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte desta edição pode ser utilizada ou reproduzida — por qualquer meio ou forma, seja mecânico ou eletrônico, fotocópia, gravação etc. — nem apropriada ou estocada em sistema de banco de dados sem a expressa autorização da editora.

1ª edição, 2009

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

C717d Colvin, Geoff, 1941-
Desafiando o talento : mitos e verdades / Geoff Colvin ; tradução Helena Londres. - São Paulo : Globo, 2009.

Tradução de: Talent is overrated
Inclui índice
ISBN 978-85-250-4647-5

1. Sucesso. 2. Profissões - Desenvolvimento. 3. Desempenho. I. Londres, Helena. II. Título.

09-0770. CDD: 658.31242
CDU: 658.31548
18.02.09 19.02.09 011142

Editora Globo S.A.
Av. Jaguaré, 1485
São Paulo, SP, Brasil
CEP 05346-902
www.globolivros.com.br

Material com direitos autorais

Sumário

Capítulo 1
O mistério 9

Capítulo 2
O talento é superestimado 29

Capítulo 3
Quão inteligente
você tem de ser? 53

Capítulo 4
Uma ideia melhor 72

Capítulo 5
O que é e o que não é
prática deliberada 88

Capítulo 6
Como funciona
a prática deliberada 110

Material com direitos autorais

Capítulo 7
Como aplicar os
princípios à nossa vida 137

Capítulo 8
Como aplicar os princípios
às nossas organizações 162

Capítulo 9
Inovando no
desempenho notável 185

Capítulo 10
Desempenho notável
na juventude e na velhice 211

Capítulo 11
De onde vem a paixão? 236

Agradecimentos 261

Fontes de informação 263

Índice Remissivo 277

Material com direitos autorais

1

O MISTÉRIO

Um desempenho notável é mais valioso do que nunca — mas de onde ele realmente vem?

ESTAMOS EM MEADOS DE 1978, NA GIGANTESCA sede da Procter & Gamble em Cincinnati, olhando para dentro de um cubículo compartilhado por dois homens de 22 anos, recém-saídos da faculdade. A tarefa deles é ajudar a vender mistura para *brownies* Duncan Hines, mas passam grande parte do tempo simplesmente escrevendo memorandos, de acordo com regras severas da companhia. Eles são claramente inteligentes: um acaba de se formar em Harvard e o outro em Dartmouth. No entanto, isso não os distingue de um montão de outros novos contratados na P&G. O que os diferencia de muitos dos jovens empreendedores que a companhia contrata a cada ano é que nenhum dos dois está particularmente cheio de ambição. Não têm nenhum tipo de plano de carreira nem qualquer meta específica de ascensão. Todas as tardes eles jogam basquete com a cesta de lixo e os memorandos amassados. Um deles lembrou mais tarde: "Fomos eleitos os dois caras com a menor probabilidade de serem bem-sucedidos".

Material com direitos autorais

Esses dois rapazes são agora de nosso interesse apenas por um motivo: eles são Jeffrey Immelt e Steven Ballmer, que, antes de completar cinquenta anos, se tornariam CEOs das duas empresas mais ricas do mundo, a General Electric e a Microsoft. Ao contrário do que qualquer pessoa normal esperava quando eles eram novatos, alcançaram o ápice máximo do desempenho empresarial. A questão óbvia é: como?

Foi talento? Se foi, era um tipo estranho, que não se revelou durante os primeiros 22 anos de vida deles. Foi inteligência? Esses dois eram perspicazes, mas não davam nenhuma demonstração de serem mais inteligentes do que milhares de colegas de turma ou companheiros de trabalho. Foram dias e dias de trabalho duro? Certamente não até aquele ponto.

No entanto, algo os conduziu às alturas do mundo dos negócios. O que leva talvez à questão mais intrigante, que se aplica não apenas a Immelt e Ballmer, mas também a todo mundo que faz parte de nossa vida e a nós mesmos: se aquele algo a mais não é nenhuma das coisas que em geral pensamos ser, então o que é?

Olhe a seu redor.

Olhe para seus amigos, seus parentes, seu colegas de trabalho, as pessoas que você encontra quando faz compras ou vai a alguma festa. Como elas passam seus dias? A maior parte trabalha. Também fazem muitas outras coisas, praticam esportes, tocam música, dedicam-se a hobbies e a trabalho voluntário. Agora, pergunte-se honestamente: será que elas fazem bem o que fazem?

A resposta mais provável é que elas fazem um bom trabalho. Agem suficientemente bem para continuar realizando essa atividade. No trabalho, elas não são demitidas e, provavelmente, são promovidas algumas vezes. Praticam esportes ou se dedicam a outros interesses o suficiente para se divertir. Contudo, é pouco

Material com direitos autorais

provável que algumas — se é que há alguém — das pessoas a seu redor sejam realmente notáveis no que fazem — espantosamente, assombrosamente, notáveis em alto nível.

Por que — por que exatamente — não são? Por que não administram negócios como Jack Welch ou Andy Grove, nem jogam golfe como Tiger Woods, nem tocam violino como Itzhak Perlman? Afinal, a maior parte é de pessoas boas, escrupulosas, que provavelmente trabalham com diligência. Alguns têm feito a mesma coisa há muito tempo — vinte, trinta, quarenta anos. Por que isso não é suficiente para torná-los sumidades? Isso claramente não basta. A dura verdade é que praticamente nenhum deles alcançou a fama, nem sequer chegou perto dela, e apenas muito poucos um dia a alcançará.

Isso é um mistério tão corriqueiro que mal o notamos, porém tem uma importância crucial para o sucesso ou fracasso de nossa organização, das causas em que acreditamos e de nossas próprias vidas. Em alguns casos conseguimos dar explicações plausíveis, dizendo que não somos fantásticos nos hobbies e jogos porque não os levamos a sério. Mas, e o nosso trabalho? Preparamo-nos para ele durante anos de estudo e lhe dedicamos a maior parte das nossas horas. A maioria de nós ficaria envergonhada ao somar o total das horas que passa no trabalho e comparar esse número com o tempo que dedica a prioridades que alega ser mais importantes, como a família; os números mostrariam que o trabalho é nossa prioridade genuína. No entanto, depois de todas aquelas horas e todos aqueles anos, a maior parte das pessoas é apenas boa naquilo que faz.

Na verdade, a realidade é mais intrigante que isso. Pesquisas extensas em uma série de áreas mostram que muitas pessoas não apenas não conseguem se tornar extraordinariamente boas no que fazem, sem importar quantos anos passem fazendo aquilo, como

Material com direitos autorais

frequentemente nem sequer melhoram com relação ao que eram quando começaram. Auditores com anos de experiência não se saíam melhor em detectar fraudes corporativas — habilidade bastante importante para um auditor — do que principiantes recém-treinados. Quando se trata de julgar distúrbios de personalidade, uma das tarefas cuja realização confiamos aos psicólogos, a duração da experiência clínica não disse nada a respeito dessa habilidade — "as correlações", concluíram alguns dos principais pesquisadores, "são próximas de zero". Os cirurgiões não se saíram melhor do que os residentes em predizer o período de internação em hospital depois de uma cirurgia. Em todos os campos investigados, quando se trata de habilidades fundamentalmente importantes — corretores de valores que recomendam compra de ações, agentes de liberdade condicional que preveem reincidência, funcionários de admissão em faculdades no julgamento de candidatos —, as pessoas com anos de experiência não são melhores em suas tarefas do que aquelas que têm pouca experiência.

Os estudos mais recentes realizados com administradores de empresas confirmam esses resultados. Pesquisadores da escola de negócios INSEAD da França e da Escola Naval de Pós-graduação dos Estados Unidos chamam o fenômeno de "armadilha da experiência". A principal descoberta deles: enquanto as companhias em geral valorizam administradores experientes, estudo rigoroso mostra que, em média, "administradores com experiência não produzem resultados altamente significativos".

Por estranho que pareça, em alguns poucos campos isso fica ainda mais esquisito. Ocasionalmente, as pessoas, na verdade, pioram com a experiência. Médicos mais experientes, com segurança, pontuam menos em testes de conhecimento médico do que médicos com menos experiência; clínicos gerais também se mostram, ao longo do tempo, menos aptos a fazer um diagnóstico a partir de

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

mistério. Temos algumas explicações em nossa mente e, se um dia nos ocorrer que a primeira delas está claramente errada, bem, é na segunda que acreditamos mesmo, de qualquer modo. E a coisa mais legal a respeito da segunda explicação é que retira a questão do desempenho notável de nossas mãos. Se tivéssemos mesmo um dom natural para alguma coisa, a esta altura já saberíamos. Como não temos, podemos nos preocupar com outras coisas.

O problema com essa explicação — exceto pelo fato de que não é um problema, mas uma notícia excelente — é que está errada. O desempenho notável está em nossas mãos muito mais do que a maior parte de nós jamais suspeita.

Novas descobertas sobre o desempenho notável

Acontece que o nosso conhecimento sobre o desempenho notável, assim como sobre tudo mais, realmente avançou um bocado nos dois últimos milênios. Mas, simplesmente, a maior parte das descobertas não chegou à mente das pessoas. Os cientistas começaram a voltar a atenção para isso de maneira extensiva há cerca de 150 anos, porém o mais importante é o crescente número de pesquisas que se acumulou durante apenas os últimos trinta anos. Conduzidas por cientistas do mundo inteiro, que examinaram desempenhos de mais alto nível em uma ampla série de campos do conhecimento, incluindo gerenciamento, xadrez, natação, cirurgia, pilotagem de jatos, tocar violino, vendas, escrever romances e muitos outros, essas centenas de pesquisas convergiram em algumas conclusões principais que contradizem diretamente a maioria daquilo que nós todos pensamos a respeito do desempenho notável. Vamos especificar:

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

nada demais se você chegar aos 300 mil quilômetros em seu Toyota novo. A história é parecida com os pneus dos carros. Uma máquina de lavar Whirlpool (ou de qualquer outra grande marca) tem mais funções, usa menos água, gasta menos eletricidade e custa muito menos em dólares, ajustados à inflação, do que cinco anos atrás. Em todas as indústrias, pelo mundo inteiro, os negócios têm de se dar no padrão mais elevado e continuar a melhorar para serem competitivos. O desempenho notável está adquirindo maior valor.

A tendência é a mesma em praticamente todos os campos de desempenho individual humano. Pense nos esportes, que não são apenas interessantes em si, mas também, como veremos, têm muito a nos ensinar a respeito de desempenho notável em negócios e outros domínios — e não no antiquado sentido de "vencer é o que importa". Todos nós sabemos que os recordes esportivos não param de ser quebrados, porém, em geral, não avaliamos exatamente como o progresso tem sido drástico, nem os motivos disso. Por exemplo, os recordes olímpicos de cem anos atrás — que representam o melhor desempenho de um ser humano no planeta —, hoje, em muitos casos, são iguais a desempenhos banais de estudantes do ensino médio. O vencedor da corrida masculina de duzentos metros nas Olimpíadas de 1908 levou 22,6 segundos no percurso; hoje o recorde entre alunos do ensino médio nos Estados Unidos é mais de dois segundos mais rápido, uma margem enorme. Atualmente, o melhor tempo da maratona no ensino médio bate o vencedor da medalha de ouro das Olimpíadas de 1908 em mais de vinte minutos. E se você estiver pensando que isso é porque os moleques de hoje são maiores está enganado. Pesquisa recente feita pelo doutor Niels H. Secher, da Universidade de Copenhague, mostra que tamanho não é vantagem na corrida, já que cada passo exige que você levante seu próprio peso. "Quanto menor você for melhor", diz ele.

Material com direitos autorais

De qualquer modo, eventos nos quais tamanho e força são irrelevantes mostram o mesmo aumento constante de padrão. Nos saltos ornamentais, por exemplo, o salto mortal duplo era quase proibido até recentemente, nas Olimpíadas de 1924, por ser considerado perigoso demais. Hoje, ele chega a ser chato.

Isso tem importância devido a seu porquê: os atletas contemporâneos são superiores, não porque sejam diferentes de algum modo, mas porque treinam com maior eficiência. Esse é um conceito importante a ser lembrado.

Os padrões nas disciplinas intelectuais estão se elevando pelo menos tão rapidamente quanto nos esportes. Roger Bacon, o grande estudioso e professor inglês do século XIII, escreveu que uma pessoa precisaria de trinta ou quarenta anos de estudo para dominar a matemática tal como ela era conhecida na época. Hoje, a matemática da qual ele estava falando — o cálculo ainda não tinha sido inventado — é ensinada rotineiramente a milhões de estudantes do ensino médio. O conteúdo intelectual do material é o mesmo, e o cérebro das pessoas não é nem um pouco diferente; setecentos anos não são nem de perto tempo suficiente para um aprimoramento amplo na potência cerebral humana. Ao contrário, assim como nos esportes, o padrão do que fazemos com o que temos simplesmente aumentou tremendamente.

Quando Tchaikovsky terminou de escrever seu "Concerto para Violino" em 1878, ele pediu ao famoso violinista Leopold Auer para fazer a primeira apresentação do concerto. Auer estudou a partitura e disse não — ele achava impossível executar essa obra. Hoje, todo jovem violinista que se forma na escola de música Juilliard, em Nova York, consegue tocá-la. A música é a mesma, os violinos são os mesmos, e os seres humanos não mudaram. Mas as pessoas aprenderam como tocar muito, muito melhor.

Uma nova pesquisa demonstra que a tendência continua, mesmo em domínios em que os padrões já parecem impressionan-

Material com direitos autorais

temente altos. Por exemplo, um estudo inteligentemente projetado sobre os jogos nos campeonatos mundiais de xadrez mostrou, há pouco tempo, que o jogo é disputado hoje em um nível bem mais alto do que era no século XIX, quando houve o primeiro campeonato mundial. Com o uso de potentes softwares de xadrez, os pesquisadores descobriram que ex-campeões cometiam muito mais erros táticos do que os jogadores atuais. De fato, os campeões da época hoje poderiam se equiparar a jogadores pouco abaixo do nível de mestre, sem sequer chegar perto dos níveis de grande mestre ou de campeão. Os pesquisadores concluíram: "Esses resultados indicam melhorias significativas no mais alto nível de realização intelectual no jogo de xadrez ao longo dos dois últimos séculos". Mais uma vez, o jogo não mudou, e não houve tempo suficiente para o cérebro humano mudar. O que mudou é que as pessoas estão fazendo muito mais com o que têm.

Nos negócios, está bem claro que os padrões de desempenho vão continuar a subir mais implacavelmente que no passado, aumentando desse modo o valor do desempenho notável. O motivo mais importante é que a tecnologia da informação deu um poder sem precedentes aos consumidores, que, com esse poder, estão exigindo mais. Todos entendemos isso porque já compramos coisas on-line. Como compradores, recebemos mais informações do que jamais poderíamos antes. Sabemos quanto o vendedor de carros pagou pelo veículo. Sabemos quanto custam remédios que precisam de receita no Canadá. Sabemos que um livro-texto de faculdade que custa US$ 135 na livraria do *campus* pode ser encomendado da Inglaterra por US$ 70. E aquilo que sabemos e economizamos como consumidores não é nada comparado ao que os gerentes de compras sabem sobre seus fornecedores e a economia de custos que de repente se tornou possível arrancar deles. Como gosta de dizer o consultor de estratégias

Material com direitos autorais

empresariais Gary Hamel, se a ignorância do cliente for um fator de lucro, você está metido numa encrenca.

O DESAFIO QUE TODOS ENFRENTAMOS

Não são só as empresas que têm de manter seu desempenho lá no alto. É cada um de nós, individualmente. A pressão que há para melhorarmos sem parar é maior do que antes porque houve uma mudança histórica na economia.

Para entender o que está acontecendo, precisamos dar um passo para trás. Quantas ofertas de cartões de crédito você recebe pelo correio todos os dias? Seus filhos as recebem? E seu bichinho de estimação? (Aconteceu.) Talvez, além disso, você receba cheques não solicitados com seu nome e endereço impressos no canto, e uma carta incentivando-o a preencher esses cheques para pagar algumas contas. Isso acontece porque as instituições financeiras mundiais estão cheias de dinheiro. Elas têm literalmente mais do que conseguem gastar e, então, dizem: aceite um pouco, por favor!

Essas instituições financeiras não estão sozinhas. Empresas de todos os tipos têm muito mais dinheiro do que precisam. O numerário sob controle de empresas norte-americanas está batendo recordes nunca alcançados. Elas usam parte desse dinheiro para comprar de volta suas próprias ações a taxas recordes. Quando uma empresa faz isso, ela está dizendo ao investidor: não temos nenhuma boa ideia sobre o que fazer com isso, portanto, está aqui — talvez você tenha essa ideia.

Isso tudo são manifestações de um fenômeno maior. Durante mais ou menos quinhentos anos — desde a explosão do comércio e da riqueza que acompanhou o Renascimento até o fim do século XX —, o recurso escasso nos negócios era o capital financeiro. Se você o tivesse, dispunha dos meios para criar mais riqueza; se não,

Material com direitos autorais

não tinha. Esse mundo agora já era. Hoje, numa mudança histórica bastante repentina, o capital financeiro é abundante. Os recursos escassos já não são dinheiro. São a capacidade humana.

Essas afirmações correm o risco de parecer uma bobagem de exaltação às pessoas, de modo que é importante demonstrar que são verdadeiras. Por sorte, a prova é fácil de se reconhecer. Tornou-se possível, nos últimos anos, gerar uma quantidade assombrosa de riqueza de investidores com modelos de negócios que usam muito pouco capital financeiro, mas toneladas de capital humano. Por exemplo, a Microsoft usou cerca de US$ 30 bilhões de capital financeiro de todos os tipos de fontes ao longo de sua vida corporativa, e gerou cerca de US$ 221 bilhões de valor para os acionistas. Ao contrário, a Procter & Gamble, uma das empresas mais bem gerenciadas e admiradas no mundo, usou muito mais capital do que a Microsoft, cerca de US$ 83 bilhões, mas, contudo, gerou muito menos valor para os acionistas — cerca de US$ 126 milhões.

De modo ainda mais dramático, a Google usou apenas cerca de US$ 5 bilhões de capital, mas gerou cerca de US$ 124 bilhões de valor para os acionistas. Compare isso com, digamos, a PepsiCo, outra companhia maravilhosamente bem gerenciada, construída sobre um modelo de negócio de uma época anterior. Usando muito mais capital financeiro do que a Google, cerca de US$ 34 bilhões, a PepsiCo gerou muito menos valor para os acionistas, cerca de US$ 73 bilhões.

A Microsoft e a Google sabem perfeitamente bem que o sucesso delas foi construído sobre capital humano. As duas empresas são famosas pela inteligência mordaz das pessoas que contratam e pelos testes brutalmente rigorosos que impõem aos candidatos a emprego. Bill Gates disse que se você retirasse as vinte pessoas mais inteligentes da Microsoft ela seria uma empresa insignificante e, se você perguntar na companhia qual é a competência

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

raios X, elaboram nosso software. Outros tipos de desenvolvimento podem ser mais surpreendentes. Mais de um milhão de devoluções de imposto de renda norte-americano é preparado na Índia todos os anos. Uma grande empresa de contabilidade auditou uma companhia cliente em Londres enviando para lá, de avião, uma equipe de contadores da Índia, hospedando-os em um hotel durante três semanas e levando-os de volta de avião; foi muito mais barato que usar contadores britânicos.

Isso tudo está acontecendo porque os custos de computação e telecomunicações estão em queda livre. O processamento e a disseminação de informações custam quase nada. Pelos mesmos motivos, a terceirização no exterior de empregos de manufatura também está aumentando exponencialmente. A coordenação de cadeias de suprimento globais tornou-se tão rápida e exata que agora vale a pena aproveitar a mão-de-obra barata que por acaso esteja do outro lado do mundo.

O resultado é que um número crescente de trabalhadores em todos os lugares têm de ser tão bons — e produzir um valor igualmente bom — quanto os melhores trabalhadores em seus domínios em qualquer lugar da Terra. É verdade que alguns empregos provavelmente escapam dessa concorrência brutal, mas não são tantos quanto pensamos. Pode-se supor, por exemplo, que dentistas sempre estarão onde estiverem os pacientes. Não exatamente. Muitos consumidores na Grã-Bretanha, onde a odontologia é uma parte muito criticada do Serviço Nacional de Saúde, estão pegando voos baratos para a Polônia a fim de tratar os dentes com profissionais bem treinados que cobram preços baratos.

Se você acha que seu emprego não é exportável, talvez tenha razão — mas pense muito nisso antes de relaxar.

"Alto nível" é um termo disseminado com muita facilidade. Durante a maior parte da história, poucas pessoas tiveram de se

Material com direitos autorais

preocupar com o que era alto nível. Mas agora isso está mudando. Em uma economia global, baseada em informação e interconectada, negócios e indivíduos estão enfrentando cada vez mais os melhores do mundo. Os custos de ser menos do que verdadeiramente de alto nível estão crescendo, do mesmo modo como crescem as recompensas por ser genuinamente notável.

O entendimento de onde vem esse desempenho extraordinário seria valioso em qualquer tempo. Agora, é crucial.

Deve-se dizer que o valor de entender melhor o desempenho notável é mais do que apenas econômico. Não que haja qualquer coisa errada com a prosperidade; a maior parte das pessoas quer ter uma situação melhor, e ajudá-las a continuar no emprego, financiar suas aposentadorias e pagar pela educação de seus filhos — auxiliando-as a ter um desempenho melhor — pode evitar boa parcela do sofrimento humano. Mas há coisas na vida além do trabalho, e há outras coisas nas quais queremos ser melhores, além do emprego.

Ser bom em qualquer área na qual queiramos atuar — tocar violino, correr, pintar um quadro, liderar um grupo de pessoas — está entre as fontes mais profundas de satisfação que jamais teremos. A maior parte daquilo que queremos fazer é difícil. É a vida. Enfrentar problemas, desencorajamentos e decepções é inevitável. Então, qualquer conhecimento a respeito do que nos torna melhores nas coisas que queremos fazer — conhecimento de verdade, não mito ou suposição — pode ser usado não apenas para nos tornar mais ricos, mas para nos fazer mais felizes.

Pesquisadores descobriram e aprimoraram um bocado desse conhecimento durante os últimos trinta anos, o que carrega uma promessa tremenda de nos tornar melhores em empreendimentos de todos os tipos. Esse conhecimento não foi amplamente disseminado

Material com direitos autorais

nem bem entendido, o que torna a oportunidade de aplicá-lo ainda mais importante. Muitas das descobertas são surpreendentes; na verdade, embora sejam essencialmente cheias de promessas e até de inspiração, muita gente resiste a elas no início.

O humorista Josh Billings, do século XIX, tornou-se famoso por dizer: "Não é tanto as coisas que não sabemos que nos põem em dificuldades. São as coisas que sabemos e que não são bem assim". O primeiro passo para entender as novas descobertas sobre os desempenhos notáveis é usá-las para nos ajudar a identificar o que sabemos com certeza e o que não é bem assim.

Material com direitos autorais

2

O TALENTO É SUPERESTIMADO

Confrontando os fatos inesperados a respeito das aptidões inatas

EM 1992, NA INGLATERRA, UM PEQUENO GRUPO de pesquisadores começou a procurar talentos. Não conseguiu encontrar.

Estavam procurando talento musical, o que fazia sentido, porque é o tipo de talento sobre o qual as pessoas têm maior certeza. Elas sabem que ele existe. Sabem que há um motivo pelo qual não conseguem cantar, enquanto outras pessoas conseguem; ou por que Mozart conseguia compor sinfonias na adolescência, ou por que algumas pessoas, ainda crianças, conseguem tocar piano maravilhosamente enquanto outras lutam para tocar uma escala. A maior parte das pessoas simplesmente sabe que determinados indivíduos de sorte nascem com talento para a música, e que esse é o fator principal para a excelência de como tocam ou compõem.

Quando pesquisadores, em um estudo particular, reuniram uma amostra formada principalmente por profissionais da educação, mais de 75% acreditavam que cantar, compor e tocar instrumentos de orquestra exigia um dom ou talento especial; esses 75% são uma proporção maior do que aqueles que acreditam que um talento particular é necessário em qualquer outro campo de conhecimento.

Material com direitos autorais

Então, os pesquisadores examinaram 257 jovens que já haviam estudado música, mas que apresentavam grande variação de nível entre eles. Eles foram classificados em cinco grupos de aptidões, que iam de estudantes de uma escola de música admitidos por audições (o grupo superior) a alunos que tentaram tocar um instrumento por, no mínimo, seis meses, mas desistiram. Os pesquisadores compararam os grupos por idade, gênero, instrumento e classe socioeconômica.

Depois, entrevistaram extensivamente os estudantes e seus pais. Quanto tempo os meninos praticavam? Em que idade conseguiam cantar uma melodia reconhecível? E daí por diante. Por sorte para os pesquisadores, o sistema educacional britânico cedeu-lhes meios imparciais de avaliar esses estudantes, além dos cinco grupos de aptidões usados. O sistema nacional de classificação de jovens instrumentistas é rigoroso e uniforme. A grande maioria das crianças que estudam instrumentos faz exames de classificação formulados e conduzidos por um grupo nacional de assessores, que então colocam cada estudante em uma das nove séries.

Essa estrutura permitiu aos pesquisadores checar seus resultados sob dois aspectos, enquanto tentavam descobrir o que causava a ampla diferença na aptidão musical e no êxito dos 257 indivíduos em estudo.

Os resultados foram claros. Os sinais reveladores de aptidão musical precoce nos grupos de desempenho superior — a evidência de talento que todos nós sabemos existir — simplesmente não estavam ali. Ao contrário, no quesito indícios iniciais de talento especial, todos os grupos foram altamente semelhantes. O primeiro grupo, dos alunos de escolas de música, era superior apenas em uma medida de aptidão precoce — a de repetir uma melodia; eles conseguiam isso, em média, aos dezoito meses de idade, enquanto

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

que não deveriam sequer pensar no assunto. Vamos afastar nossos filhos de estudos especiais, sejam eles arte, tênis, economia ou chinês, porque achamos perceber sinais de que eles não têm talento nesses domínios. Nos negócios, constantemente vemos administradores redirecionarem as carreiras das pessoas baseados em evidências fracas do que elas "têm". De modo ainda mais insidioso, em nossas vidas, tentamos alguma coisa nova e, ao descobrir que ela não é fácil, concluímos que não temos talento para a coisa, então nunca persistimos.

Desse modo, nossas opiniões sobre talento, que são profundamente arraigadas, têm uma importância extraordinária para nosso futuro, para a vida de nossos filhos, de nossas empresas e das pessoas nelas. Entender a veracidade do talento tem um grande valor.

Temos de ser claros com o que queremos dizer com o termo. As pessoas muitas vezes usam-no com o significado de desempenho excelente ou para descrever aqueles que têm uma performance extraordinária. Dizer "O time de beisebol Red Sox tem muito talento no campo externo" significa apenas que os *outfielders* são muito bons. "A guerra pelo talento", um tema popular nos negócios e o título de um livro, denota a luta para atrair pessoas com bom desempenho. No ramo da TV, "talento" é o termo genérico para qualquer um que apareça diante das câmeras. "Ponha o talento em cena!" significa apenas colocar os atores em seus lugares; qualquer pessoa que assista a muita TV percebe que, nesse caso, o termo está inteiramente desprovido de julgamento.

Nenhum desses é o significado decisivo. Quando o termo é usado sob formas que mudam o curso da vida das pessoas tem um significado específico. É uma aptidão natural para fazer alguma coisa melhor do que a maior parte das pessoas. Isso algumas vezes é bastante específico — jogar golfe, vender coisas, compor música, liderar uma organização. Pode ser identificada cedo, antes que a

Material com direitos autorais

habilidade seja inteiramente expressa. E é inata; você nasce com ela, e se você não nasce com ela não pode adquiri-la.

Por essa definição, a maior parte de nós acredita que o talento existe em praticamente todos os campos. Escute cuidadosamente sua próxima conversa sobre música, esportes e jogos: é difícil falar dos participantes durante mais de duas sentenças sem invocar o "talento". Em outros domínios o conceito nunca está muito longe. Russell Baker, o grande ex-colunista do *New York Times*, acreditava que tinha nascido com o "gene da palavra", que era um escritor em formação, literalmente, desde que nasceu. Nos negócios, comumente dizemos que Bob é um vendedor nato, que Jean é uma líder nata ou que Pat tem cabeça para números. Warren Buffett muitas vezes diz às pessoas: "Eu fui programado ao nascer para alocar capital". Esse é o seu modo de dizer que veio ao mundo com a aptidão para identificar investimentos proveitosos.

Todos temos certeza de que o talento existe, mas isso não significa que de fato pensamos a esse respeito. Dificilmente algum de nós já pensou. A ideia simplesmente faz parte da nossa concepção do mundo, e vale a pena perguntar por quê.

Grande parte da resposta está num lugar improvável, nos escritos de um aristocrata e explorador inglês do século XIX que nunca terminou a faculdade. Francis Galton acreditava, quando jovem, que as pessoas nasciam, em grande medida, com as mesmas capacidades, que se desenvolviam em graus variados durante a vida. Apesar da visão antiga, vinda da mitologia e da religião, de que todos os tipos de dons vinham de deus, a ideia de aptidões iguais tinha se tornado popular na época de Galton. Cresceu a partir de profundas raízes nas ideias de igualdade do século XIX, que alimentou as revoluções norte-americana e francesa. Então Thoreau, Emerson e outros disseram ao mundo que todos possuímos maior força e potencial do que imaginamos. A prova disso

Material com direitos autorais

floresceu na expansão econômica do século XIX. À medida que o comércio e a indústria progrediam da Europa para os Estados Unidos e para a Ásia, e as pessoas encontravam riqueza e oportunidades em cada canto, parecia que todo mundo poderia fazer de si mesmo o que quisesse.

Galton aceitou essa opinião — até ler as obras de seu primo, Charles Darwin. Repentinamente as opiniões de Galton se inverteram, e ele promoveu sua nova teoria com um zelo de convertido. De fato, parte de sua influência — que era enorme e ainda é em algumas perspectivas sobre a questão — provavelmente veio da confiança intimidante com que ele escrevia.

> Não tenho paciência para a hipótese ocasionalmente expressa, e muitas vezes implícita, especialmente em histórias escritas para ensinar as crianças a serem boas, de que os bebês nascem praticamente iguais e que as únicas ações que geram as diferenças entre um menino e outro, entre um homem e outro, sejam a aplicação e o esforço moral constantes.

Ele escreveu isso em sua obra básica, *Gênio hereditário* (a possibilidade de que meninas ou mulheres merecessem atenção nunca passou pela cabeça dele). "É da maneira mais absoluta que faço objeções às pretensões da igualdade natural."

A visão de Galton era simples: do mesmo modo como altura e outros traços físicos tendem a ser herdados, a "eminência" também seria. Provou sua teoria, disse ele, "mostrando como é grande o número de exemplos nos quais homens que são mais ou menos ilustres têm parentes eminentes". Esquadrinhando os obituários do *Times*, reuniu centenas de páginas de provas que ilustravam essa tendência entre juízes, poetas, comandantes, músicos, pintores, "clérigos" e "lutadores de *wrestling* do norte da Inglaterra", entre outros. A superioridade em campos particulares aparecia em famílias

Material com direitos autorais

específicas. A aptidão para chegar a essa superioridade devia, portanto, ser herdada, presente na hora do nascimento.

Embora seja tentador sorrir maliciosamente para alguém que estudou a superioridade entre os lutadores do norte de seu país, não devemos satirizar Galton. Ao tentar aplicar as ideias de Darwin a traços humanos não-físicos, ele empurrou a ciência para frente e melhorou as técnicas de correlação estatística hoje essenciais em todas as ciências. Ele entendeu que estava levantando questões profundas a respeito da origem da notabilidade. Cunhou a expressão "natureza *versus* criação". E estabeleceu o que chamou de "dons naturais" como um tema de investigação científica, o que permanece até hoje, como podemos ver em publicações acadêmicas modernas, por exemplo o *Journal for the Education of the Gifted* [Jornal para a educação dos dotados] e *Conceptions of Giftedness* [Concepção do dom].

A ideia de dom — a mesma que a nossa definição de talento — tem, portanto, uma considerável pressão de vapor por trás de si. Mas, e se o próprio conceito acaba sendo complicado?

Sondando o conceito de talento

Hoje, diversos pesquisadores argumentam que o significado do dom ou do talento não se parece nada com o que achamos, se é que há qualquer significado. Alguns poucos sustentam que a própria existência do talento, como eles cuidadosamente dizem, não se apoia em provas.

O argumento deles é mais forte do que podemos de início imaginar. Muitos estudos sobre indivíduos bem-sucedidos tentaram descobrir os elementos básicos de seus desempenhos, em parte entrevistando os indivíduos e seus pais, como no estudo inglês de música mencionado antes. Todos os estudados nessas

Material com direitos autorais

pesquisas são pessoas das quais dizemos: "São muito talentosos". No entanto, frequentemente os pesquisadores encontraram poucos sinais de desempenho notável antes de os indivíduos terem iniciado treinamento intensivo. Esses sinais ocorreram ocasionalmente, mas, na grande maioria dos casos, não aconteceram. Podemos todos pensar em exemplos de pessoas que parecem ser altamente talentosas, porém, quando os pesquisadores examinaram um grande número de realizadores de sucesso, pelo menos em determinados campos, a maior parte das pessoas que se tornaram extremamente boas em sua área não mostrou evidência precoce de dons. Descobertas semelhantes apareceram em estudos sobre músicos, jogadores de tênis, artistas, nadadores e matemáticos. Claro que essas descobertas não provam que o talento não existe. Mas sugerem uma possibilidade intrigante: que, se ele existe, pode ser irrelevante.

Uma vez iniciado o treinamento, era lícito supor que o talento certamente iria se revelar; depois de apenas três aulas de piano, o pequeno Ashley tocava peças que outras crianças demoravam seis meses para aprender. Contudo, mais uma vez, isso não acontece com absoluta certeza entre pessoas que alcançam um alto nível. Em um estudo sobre pianistas norte-americanos de destaque, por exemplo, não seria possível prever seu eventual alto nível de desempenho mesmo depois de eles terem treinado intensivamente durante seis anos; nessa altura a maior parte deles ainda não se sobressaía com relação a seus pares. Em retrospectiva, diríamos que todos eles eram "talentosos", mas o talento parece um conceito estranho quando não se torna conhecido depois de seis anos de muito estudo.

Mesmo aqueles poucos casos nos quais os pais realmente relatam sinais precoces e espontâneos de talento acabam sendo problemáticos. Diversos pesquisadores encontraram exemplos de

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

de terra arável, que arrendou a agricultores. Era conhecido também como um garoto que conseguia fazer, de cabeça, a soma de grandes números e se formou no ensino médio aos 16 anos. Mais tarde, na pós-graduação em Columbia, ele estudou com a famosa autoridade em investimentos Benjamin Graham e recebeu a única nota A+ que Graham jamais concedeu.

As realizações de Buffett como investidor são famosas mundialmente, e sua história torna fácil entender por que ele e muitos outros diriam que nasceram para fazer o que faziam. Mas essa explicação — uma aptidão inata para alocar capital — não é o único modo, nem o mais fácil, de justificar seu sucesso. O interesse obsessivo de Buffett por dinheiro parece pouco surpreendente para alguém que cresceu no Meio-Oeste durante a Depressão. Da mesma forma, seu fascínio por ações e investimentos não é especialmente intrigante quando se leva em consideração que seu pai era investidor e corretor de ações, e ele adorava o pai. Buffett foi trabalhar no escritório do pai aos onze anos e, então, começou a aprender noções de investimento numa idade muito tenra. Mesmo assim, há poucas evidências de que, mesmo com vinte e poucos anos de idade, ele fosse especialmente bom no assunto. Durante algum tempo, ao longo de sua adolescência, ele era um entusiasmado "analista" tentando prever os movimentos dos preços das ações pelo estudo dos mapas de movimentos passados; pesquisas demonstraram que essa técnica não vale nada como forma de ganhar do mercado (embora, como muitas outras técnicas ineficazes, ainda haja gente que acredita nela). Mais tarde tentou ser um avaliador de mercado, escolhendo os momentos perfeitos para comprar ou vender ações; essa estratégia também resultou em perda garantida ao longo do tempo, e Buffett não conseguiu fazê-la funcionar.

Quando se formou na Escola de Administração de Columbia, Buffett era tão fanático pelo professor Graham que se ofereceu

Material com direitos autorais

para trabalhar de graça em sua companhia de investimentos. Contudo, como Buffett conta: "Ben fez seus cálculos costumeiros entre valor e preço e disse não". Buffett acabou indo trabalhar na firma de Graham alguns anos mais tarde, e lá permaneceu durante dois anos; depois voltou para Omaha, a fim de iniciar sua primeira parceria de investimentos aos 25 anos de idade.

Então, nesse ponto, temos a imagem de um rapaz que mostrara um interesse enorme por dinheiro e investimentos desde muito jovem e que (como Rockefeller) tinha uma poderosa compulsão para ficar rico. Ele trabalhara de modo extremamente árduo para aprender tudo sobre o campo que o obcecava. Mas ainda não tinha alcançado coisa alguma e nem sequer chegara perto de demonstrar um desempenho extraordinário realmente de alto nível. Na época em que Buffett começou a acumular um histórico de desempenho de alto nível, ele já tinha entrado nos trinta anos — e já trabalhava com diligência no campo escolhido havia mais de vinte.

Mesmo assim, havia montes de filhos de corretores de ações durante a Depressão, e apenas um deles se tornou Warren Buffett. Por quê? Essa é uma pergunta importante e misteriosa que vamos examinar mais de perto; o ponto-chave no momento é que o conceito de talento inato para negócios não parece uma resposta muito promissora à questão de como Buffett ou qualquer dos gigantes do mundo dos negócios se tornaram o que são.

De um modo mais geral, parece que precisamos reajustar nossos pontos de vista sobre o papel dos talentos específicos, inatos. Precisamos não ser absolutistas no assunto. É melhor deixar os argumentos inflamados sobre a existência desses talentos para os pesquisadores acadêmicos. Para a maior parte de nós, o aspecto crucial é que, no mínimo, esses talentos são muito menos importantes do que normalmente pensamos. Eles

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

a tarefa melhor. Por exemplo, um estudo com crianças que começavam a jogar xadrez mostrou que a força do QI como previsor caiu drasticamente à medida que elas treinavam e ficavam melhores; e o QI não teve nenhum valor em predizer a velocidade com que elas melhorariam. Muitos estudos sobre adultos nos locais de trabalho também mostraram o mesmo padrão. O QI é um previsor apropriado de desempenho em uma tarefa desconhecida, mas, uma vez que a pessoa esteja em um emprego durante alguns anos, o QI prediz pouco ou nada a respeito do desempenho.

Nada disso sugere que haja qualquer coisa errada em ser inteligente se você quer ter sucesso nos negócios ou em outra coisa. Muitas das pessoas mais bem-sucedidas parecem ser altamente inteligentes. No entanto, o que a pesquisa sugere muito fortemente é que o elo entre inteligência e realização notável não é nem de perto tão potente quanto em geral supomos. Mais importante, os pesquisadores nos dizem que a inteligência, tal como é comumente considerada — alto QI —, não é pré-requisito para um desempenho extraordinário.

Como vai sua memória?

O resultado é semelhante quando se trata de outra aptidão geral que muitas vezes associamos às pessoas hiperbem-sucedidas: uma memória prodigiosa. Francis Galton tinha certeza de que esse era um daqueles "dons naturais" que caracterizam "homens ilustres" e que você herda ou não. Por exemplo: "[Richard] Porson, o grande estudioso de grego, era notável por esse dom, e, posso acrescentar, a 'memória Porson' era hereditária naquela família". No entanto, uma grande quantidade de evidências mais recentes mostra que a aptidão da memória é adquirida, e pode ser conquistada praticamente por qualquer um.

Material com direitos autorais

Lembre-se de SF, que desenvolveu uma aptidão de memória verdadeiramente notável, embora começasse com memória apenas média (e QI médio). Ele conseguiu isso trabalhando seu sistema mnemônico com base em sua experiência como corredor profissional. Por exemplo, lembre-se da luta dele para recordar os dígitos finais numa sequência de 22 dígitos. Ele não parava de dizer: "nove-quarenta-seis-ponto... nove-quarenta-seis-ponto..." Por que ele dizia "ponto"? (E talvez você tenha notado que ele também dizia em outras posições da sequência, "quatro-treze-ponto-um".) Porque quando ele ouvia os dígitos 9 4 6 2, ele pensava neles como 9 minutos e 46.2 segundos, tempo excelente para a corrida de 3.200 metros. Do mesmo modo, 4 1 3 1 se tornaram 4:13.1, um tempo bom para a milha. Isso é o que os pesquisadores chamam de estrutura de recuperação, que tem um significado especial sobre o qual falaremos adiante. Muitos outros estudos desde o de SF confirmaram que pessoas aparentemente médias podem alcançar extraordinária capacidade de memória desenvolvendo suas próprias estruturas de recuperação ou recebendo-as dos pesquisadores.

Um tipo diferente de pesquisa reforça a descoberta de que a memória é desenvolvida, não inata. Jogadores de xadrez de alto nível, além de serem considerados terrivelmente inteligentes, em geral são tidos como possuidores de memórias sobre-humanas, e com bons motivos. Campeões rotineiramente postos em exibições nas quais eles jogam com oponentes menos importantes têm os olhos vendados; eles guardam o tabuleiro inteiro na cabeça. Algumas dessas exibições parecem, para o resto de nós, simplesmente inacreditáveis. O mestre tcheco de xadrez Richard Réti uma vez jogou simultaneamente 29 jogos com os olhos vendados. (Depois ele esqueceu a pasta no local da exibição e comentou a péssima memória que tinha.) Miguel Najdorf, grão-mestre polonês-argentino, jogou 45 partidas simultaneamente com os olhos

Material com direitos autorais

vendados, em São Paulo, em 1947; ganhou 39, empatou quatro e perdeu duas.

É difícil acreditar que qualquer pessoa normal possa fazer uma coisa dessas. Mas imagine um estudo no qual sejam exibidos, num relance, os tabuleiros de xadrez com 20 a 25 peças arrumadas como em jogos reais a jogadores altamente capacitados e a não-jogadores; os tabuleiros eram mostrados aos objetos de estudo rapidamente — de cinco a dez segundos —; depois pediam aos participantes que se lembrassem da posição das peças. Os resultados não foram os esperados: os mestres, em geral, conseguiam se lembrar da posição de cada peça, enquanto os não-jogadores só conseguiam posicionar quatro ou cinco peças. Então, os pesquisadores repetiram o procedimento, dessa vez com peças posicionadas não como em jogos reais, mas aleatoriamente. Os não-jogadores mais uma vez só conseguiram posicionar quatro ou cinco peças. Mas os mestres, que estudavam tabuleiros de xadrez durante a maior parte de sua vida, fizeram pouco mais, posicionando apenas seis ou sete peças.

Os mestres de xadrez não tinham memórias incríveis. O que eles tinham era uma incrível capacidade de lembrar as posições reais num jogo de xadrez.

A pesquisa foi repetida com jogadores de Go, Gomoku (um jogo com o mesmo tabuleiro e peças do Go, mas com objetivo diferente) e bridge, e os resultados foram os mesmos. Jogadores experientes têm capacidade muito superior de se lembrar de posições reais do jogo, ou, no bridge, de mãos arrumadas da maneira usual. Contudo, quando os tabuleiros ou as mãos são misturados, a memória dos especialistas é apenas comum. Do mesmo modo, a memória incrível de SF não ia além da tarefa específica que havia treinado. Quando liam para ele listas aleatórias de consoantes, em vez de números aleatórios, a memória dele não era melhor que a sua ou a minha.

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

4

UMA IDEIA MELHOR

Uma explicação do desempenho notável que faz sentido

QUANDO MENINO, EM CRAWFORD, Mississippi (população: 636 habitantes), Jerry Rice teve de ser convencido a entrar para o time de futebol americano da escola no ensino médio. O técnico supostamente tinha ouvido dizer que o rapaz era rápido e convenceu-o a tentar. Rice jogava bem e foi chamado para o time All-State, mas não tão bem a ponto de alguma faculdade de renome lhe oferecer uma bolsa. Por fim, a Universidade Estadual de Mississippi Valley, em Itta Bena, Mississippi (população: 1.946 habitantes), ofereceu-lhe uma bolsa para jogar futebol americano, e foi ali que ele passou os quatro anos seguintes.

Rice era um grande astro na pequena escola, batendo muitos recordes da National Collegiate Athletic Association (Associação Atlética Universitária Nacional) como recebedor. Na sua última temporada, ele foi indicado a todas as premiações All-America Team e chegou a ser um candidato sem muita chance ao Prêmio Heisman Trophy (não ganhou). Mais uma vez, no entanto, ele não era assim tão extraordinário a ponto de os times da National Footbal League (NFL) brigarem por ele. O

Material com direitos autorais

problema era sua velocidade; embora ele fosse rápido pelos padrões de Crawford, e veloz o suficiente para ser um astro na faculdade, na NFL sua velocidade não era nada especial. Na seleção de 1985, quinze times o avaliaram até que o San Francisco 49ers finalmente o contratasse.

Como qualquer fã de futebol americano sabe, Jerry Rice foi o melhor recebedor na história da NFL, e algumas autoridades em futebol acreditam que ele pode ter sido o melhor jogador em qualquer posição. É difícil acreditar em sua dominância absoluta em uma liga na qual a competição é intensa e de um nível tão elevado. Por exemplo, os recordes que ele obteve em recepções totais, recepções totais de *touchdown* e recepções totais de jardas são maiores que os totais do segundo lugar, não em 5% ou 10%, o que já seria impressionante, mas em cerca de 50%.

É sempre perigoso sugerir que qualquer recorde jamais será quebrado, mas bater os recordes de Rice será um desafio especial, porque ele era um homem de ferro. Jogou durante vinte temporadas em uma posição sabidamente perigosa e atuou em quase todos os jogos de cada temporada, com exceção de uma, em 1997, quando ficou fora durante catorze semanas por uma contusão, e ainda voltou antes da data aconselhada pelos médicos. Obviamente, não é impossível que algum futuro jogador tenha um desempenho de tão alto padrão durante tantos anos em um jogo fisicamente brutal, mas a história sugere que isso é improvável.

O que fez Rice ser tão bom?

Quando se trata da maior parte dos jogadores, esse tipo de pergunta, em geral, garante uma discussão entre os fãs do esporte, mas, no caso de Rice, a resposta é completamente unânime. Todos no mundo do futebol americano parecem concordar que Rice era

Material com direitos autorais

o melhor porque ele trabalhava mais duro no treino e fora da temporada do que qualquer outro.

Nos treinamentos do time, ele era famoso por sua energia; enquanto muitos recebedores corriam devagar de volta para a zaga depois de pegar um passe, Rice ia a toda para o fundo do campo depois de cada recepção. Em geral, ele continuava a treinar muito depois de o resto do time já ter ido para casa. Mais notáveis eram seus treinamentos de seis dias por semana fora da temporada, que ele realizava inteiramente sozinho. As manhãs eram dedicadas ao trabalho cardiovascular, correndo uma trilha montanhosa de oito quilômetros; consta que ele dava dez aceleradas de quarenta metros nas partes mais íngremes da subida. Durante as tardes, ele fazia treinamento também extenuante com pesos. Esses treinos se tornaram lendários como os que mais exigiam esforço na liga, e outros jogadores às vezes se uniam a Rice só para ver como era. Alguns passavam mal antes de o dia terminar.

Ocasionalmente, alguém escrevia para o treinador do 49ers perguntando detalhes sobre o treinamento de Rice, mas o treinador jamais divulgou as informações, por medo de que as pessoas se machucassem tentando imitá-lo.

A lição mais fácil a se tirar da história de Jerry Rice é que o trabalho árduo faz toda diferença. No entanto, sabemos — pelas pesquisas e simplesmente observando ao nosso redor — que o trabalho árduo muitas vezes não leva ao desempenho notável. Sabemos também que, mesmo depois de uma excelente carreira universitária, Rice não apresentava velocidade extraordinária, qualidade que os técnicos em geral consideram obrigatória em um grande recebedor. Então, deve haver outra coisa escondida na história de Rice.

Há. Observe diversos pontos relevantes:

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Essa falta de diferença pareceria apresentar um problema. Se mais estudo é igual a melhor desempenho, então por que o grupo máximo não estudava mais que o grupo do meio?

A resposta está na história dos alunos. Foi pedido a todos que calculassem suas horas semanais de estudo para cada ano de sua vida como estudante de violino, possibilitando que os pesquisadores calculassem os totais cumulativos no tempo de vida. Os resultados foram extremamente claros. Aos 18 anos, os violinistas do primeiro grupo tinham acumulado 7.410 horas de estudo ao longo da vida, em média, contra 5.301 horas dos violinistas do segundo grupo e 3.420 do terceiro grupo. Todas as diferenças eram estatisticamente significativas.

Mais uma vez, as implicações são ainda mais notáveis do que parecem à primeira vista. Sim, a maior quantidade de horas de estudo está muito fortemente associada a melhor desempenho. Mas, agora, imagine a situação de um violinista do terceiro grupo que resolve, aos 18 anos, se tornar solista internacional, o próximo Itzhak Perlman ou Joshua Bell. A dura realidade é que os melhores violinistas de sua idade, aqueles com os quais teria de se comparar ou os quais teria de vencer, já acumularam mais que o dobro de tempo de estudo que ele. Se quiser alcançá-los, terá de estudar muito mais que eles, mesmo que no momento estude muito menos (9 horas por semana contra 24). Então, ele terá de multiplicar seu tempo de estudo enormemente se quiser chegar ao nível dos melhores violinistas antes de se tornar velho, e deverá fazer disso um compromisso total e absoluto exatamente em um momento de sua vida em que se espera que uma pessoa assuma responsabilidades adultas e conquiste a independência financeira. Em resumo, é possível, em tese, que um jovem ou uma jovem salte para o mundo dos violinos solistas de elite, mas, na prática, isso é impossível. As questões implícitas

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

O fenômeno parece ser quase universal. Em um famoso estudo sobre jogadores de xadrez, o ganhador do Prêmio Nobel Herbert Simon e William Chase (coautor, com Ericsson, no estudo sobre memória) propuseram "a regra dos dez anos", com base em sua observação de que ninguém parecia chegar aos níveis máximos dos jogadores de xadrez sem uma década, mais ou menos, de estudo intensivo — sendo que alguns precisavam de muito mais tempo. Nem Bobby Fischer era uma exceção; quando se tornou grão-mestre, aos 16 anos, já estudava xadrez intensivamente havia nove. Pesquisas subsequentes em uma ampla gama de assuntos confirmavam a regra dos dez anos em todos os níveis examinados pelos pesquisadores. Em matemática, ciência, composição musical, natação, diagnósticos de raios X, tênis e literatura, ninguém, nem o mais "talentoso", com melhor desempenho, tornou-se notável sem pelo menos dez anos de muita preparação. Se talento significa ter sucesso fácil ou rápido, como a maior parte das pessoas parece acreditar, então alguma coisa está evidentemente errada com a explicação do desempenho notável com base no talento.

À medida que os pesquisadores avançavam mais nessa trilha, notaram outra coisa: muitos cientistas e autores produzem seus melhores trabalhos apenas depois de vinte ou mais anos de esforço dedicado, o que significa que, no 19º ano, eles ainda estão melhorando. Esse fato apresentou problemas adicionais para a afirmação de que o desempenho excepcional se baseia no talento. Francis Galton estava absolutamente convencido de que cada pessoa nasce com diversos limites que ela simplesmente não tem como superar: "Seu desempenho máximo passa a ser uma quantidade rigidamente determinada". Esses limites se aplicam a todos os tipos de empreendimentos, físicos ou mentais. Uma pessoa depara com seus limites bastante cedo na vida, acreditava Galton, e depois disso, "a não ser que seja incuravelmente cegada por sua própria presunção,

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

além de suas aptidões atuais. Isso pode parecer óbvio, mas a maioria de nós não faz isso nas atividades que consideramos como prática. Na área de treinamento do golfe ou no piano, a maior parte de nós, como adultos, só faz o que já realizou antes, sempre esperando manter o nível de desempenho a que provavelmente já chegou há muito tempo.

Ao contrário, a prática deliberada exige que se identifiquem claramente determinados elementos do desempenho que precisam ser melhorados e trabalhar intensamente sobre eles. Há exemplos por toda parte. O grande soprano Joan Sutherland dedicou horas incontáveis praticando seus trilos — não apenas os trilos básicos, mas os muitos tipos diferentes (tom, semitom, barroco). Tiger Woods foi visto jogando bolas de golfe em uma armadilha de areia, pisando nelas e depois praticando jogadas naquela situação quase impossível. Os que têm desempenho excepcional isolam, sobretudo, aspectos específicos daquilo que fazem e se concentram apenas neles até melhorar; depois passam para o aspecto seguinte.

A escolha desses aspectos do desempenho já é em si mesma uma habilidade importante. Noel Tichy, professor na escola de economia da Universidade de Michigan e ex-dirigente do famoso centro de desenvolvimento de administração Crotonville da General Electric, ilustra esse aspecto com o desenho de três círculos concêntricos. Ele chama o círculo interno de "zona de conforto", o do meio como "zona de aprendizado" e o de fora de "zona do pânico". Só escolhendo as atividades nas zonas de aprendizado é que se pode fazer progresso. É aí que ficam as habilidades e aptidões que estão fora de alcance. Jamais poderemos fazer progressos na zona de conforto, porque essas são as atividades que já conseguimos realizar com facilidade, enquanto as atividades da zona do pânico são tão difíceis que nem sequer sabemos como abordá-las.

Material com direitos autorais

Identificar a zona de aprendizado, coisa que não é simples, e obrigar-se a permanecer nela à medida que ela muda, o que é ainda mais difícil, são as primeiras e mais importantes características da prática deliberada.

Pode ser muito repetida.

O alto nível de repetição é a diferença mais importante entre a prática deliberada de uma tarefa e a execução da tarefa de verdade, quando ela conta. Tiger Woods pode encarar aquela situação da bola enterrada na areia apenas duas ou três vezes em uma temporada; se essas forem suas únicas oportunidades para trabalhar naquela jogada, ele certamente não conseguirá fazê-la muito bem.

A repetição de uma atividade específica inúmeras vezes é o que a maior parte de nós designa como prática. No entanto, para a maioria de nós, ela não é especialmente eficaz. Afinal, eu também repetia alguma coisa — golpeava bolas de golfe — na área de treinamento. Dois aspetos distinguem a prática deliberada daquilo que a maior parte de nós faz. Uma é a escolha de uma atividade adequadamente exigente na zona de aprendizado, como foi explicado. Minha prática do golfe certamente falhou nesse critério, já que eu não estava concentrado em fazer alguma coisa em particular. A outra é o número de repetições. Os realizadores de primeira linha repetem suas atividades de prática numa quantidade absurda. O maior rebatedor de beisebal, Ted Williams, praticava a rebatida até suas mãos sangrarem. Pete Maravich, cujos recordes colegiais em basquetebol ainda não foram quebrados depois de mais de trinta anos, ia para o ginásio quando ele abria, de manhã, e praticava lances na cesta até a hora de fechar, à noite. Um exemplo extremamente instrutivo é o jogador de golfe Moe Norman, que atuou dos anos 1950 aos 1970 e nunca foi grande coisa na rodada profissional — por motivos próprios, nunca esteve muito interessado em vencer

Material com direitos autorais

torneios. Ele estava interessado apenas em golpear bolas de golfe consistentemente bem, e nisso pode ter sido o maior de todos os tempos. Cada tacada, uma depois da outra, era reta e exatamente igual à precedente. Sua rotina de prática dos dezesseis aos 32 anos envolvia golpear oitocentas bolas por dia, cinco dias por semana. Ele era (obviamente, talvez) obsessivo com isso e alegava ter guardado a conta de todas as bolas que golpeou durante a prática; em meados de 1990 já estava em 4 milhões. Um jogador de golfe do nível mais alto precisa de muito mais que simplesmente dar tacadas retas, mas, nessa aptidão em particular, uma repetição que deixa o sujeito tonto produziu uma habilidade impressionante.

De um modo mais geral, as atividades mais eficazes na prática deliberada são as que podem ser muito repetidas.

A retroalimentação sobre os resultados está continuamente disponível.

Steve Kerr, ex-principal responsável pelo aprendizado na Goldman Sachs e pesquisador altamente respeitado em formação de lideranças, diz que a prática sem retroalimentação é como jogar boliche atrás de uma cortina que vai até a altura do joelho. Você pode trabalhar na técnica o quanto quiser, mas, se não consegue ver os efeitos, duas coisas acontecem: você não melhora e para de se importar.

Receber retroalimentação na maior parte das atividades de prática é fácil. Erga a cortina e um jogador de boliche saberá imediatamente o que fez; nos esportes, em geral, não há problema em ver os resultados da prática. Aspirantes a mestre no xadrez praticam estudando jogos de grandes jogadores; em cada posição, o aluno escolhe um movimento e depois recebe o *feedback*, vendo o que o campeão fez. As dificuldades surgem quando os resultados exigem interpretação. Você tocou aquele compasso do Concerto para

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

o que é exatamente prática deliberada. De fato, o que surpreende especialmente na falta de noção da maior parte das organizações com referência à prática deliberada é que os princípios não são muito elaborados nem difíceis de entender. Ao contrário, uma vez que os ouvimos enunciados, começamos a percebê-los — e a sua eficácia — em muitos domínios.

Pense, por exemplo, como o comediante Chris Rock se preparou para uma apresentação importantíssima, altamente arriscada, que ele teria de fazer na véspera de Ano-Novo para uma plateia de 20 mil pessoas no Madison Square Garden. Um artigo de jornal apresenta a história:

> Como ele está no topo do conjunto de comediantes há tanto tempo, é fácil supor que o senhor Rock consegue fazer com que aquele enorme auditório se sacuda com o mesmo riso convulsivo de sempre porque ele nasceu daquele jeito. Do mesmo modo como Tiger Woods, Bill Clinton ou Tom Brady, ele parece ser geneticamente predisposto a fazer exatamente o que faz.

Ao que tudo indica, o artigo vai ser um exemplo clássico da teoria da fagulha divina, mas, na verdade, a ideia é exatamente o contrário. Essas são algumas de suas notáveis descrições de como Chris Rock se preparou para a apresentação:

> A pessoa menos surpresa quando aquele primeiro riso começar e depois subir como uma onda até as cadeiras baratas será o senhor Rock. Durante muitos meses ele vem organizando essa apresentação em clubes de Nova Jérsey, Nova York, Flórida e Las Vegas. Pedacinho de piada por pedacinho de piada, ele construiu duas horas de material, um minuto de cada vez, escolhendo os risos sacudidos em meio a bombas...

Material com direitos autorais

Para ele, os dezoito shows de aquecimento que fez na Stress Factory em New Brunswick, Nova Jérsey, preparando-se para as turnês, são mais importantes que seus três Emmys.

"Ele sabe que lhe darão aquele primeiro riso por ele ser quem é", disse Vinnie Brand, o dono da *Stress Factory*. "Mas ele chegou lá e trabalhou seu material repetidamente, cortando e aparando, até que, no último show, você não conseguia acreditar no que montara. Ele ainda tem aquela desejo de ser um grande comediante de cara limpa, não importando qual seja seu nome."

Um exemplo especialmente drástico da prática deliberada é útil porque sublinha os princípios de maneira clara. É a história das irmãs Polgar.

Laszlo Polgar, psicólogo educacional húngaro, elaborou, durante os anos 1960, o argumento de que os grandes realizadores eram construídos, não nasciam prontos. Sua pesquisa convenceu-o de que os grandes realizadores foram todos levados a se concentrar e a trabalhar no campo em que acabaram notáveis desde uma idade tenra, e acreditava que entendia o processo bem o suficiente para conseguir, ele mesmo, repeti-lo. Escreveu um livro sobre como fazê-lo (a tradução do título em português seria *Criando gênios!*) e pediu publicamente a uma mulher que se casasse com ele, tivesse filhos com ele e o ajudasse a realizar a experiência. Surpreendentemente, encontrou essa mulher na Ucrânia, uma professora primária que falava húngaro, chamada Klara.

Laszlo e Klara logo tiveram uma filha, Susan, e quando ela fez quatro anos a experiência começou. Exatamente por que Laszlo resolveu transformar Susan numa jogadora de xadrez, isso não ficou claro. Segundo alguns relatos, foi porque o progresso no xadrez é aparente e fácil de medir desde o início. Segundo outros, foi porque o xadrez é pesadamente dominado por homens, e a opinião

Material com direitos autorais

vigente rezava que as mulheres eram simplesmente incapazes de competir no nível mais alto — então, esse seria o ramo ideal para Laszlo provar sua teoria.

Laszlo e Klara dedicaram a vida a ensinar xadrez a Susan, e quando mais duas filhas vieram — Sophia e Judit — elas também foram incluídas no programa. As três aprenderam em casa — os pais largaram os empregos para se dedicar ao trabalho —, e o ensino consistia sobretudo em instruções sobre xadrez. A família acumulou uma biblioteca de 10 mil livros sobre o tema. Um gigantesco sistema de arquivamento por fichas da era pré-computador catalogava os jogos anteriores e os potenciais oponentes. As filhas aprenderam também outras matérias; as autoridades húngaras insistiram para que elas fizessem as provas regulares na escola, e as três falavam diversas línguas. Mas o xadrez era a principal atividade — horas e mais horas todos os dias.

Os resultados: aos 17 anos, Susan se tornou a primeira mulher a se qualificar para o que era então chamado Campeonato Mundial Masculino (embora ela tivesse se qualificado, a Federação Mundial de Xadrez não a deixou competir). Quando Susan tinha 19 anos, Sophia 14 e Judit 12, elas competiram como equipe na Olimpíada Feminina e tiveram a primeiríssima vitória da Hungria contra os soviéticos, tornando-se heroínas nacionais. Aos 21 anos, Susan foi a primeira mulher a ser nomeada grã-mestre, a classificação mais alta no mundo do xadrez. Logo depois, Judit também se tornou grã-mestre, aos 15 anos, a pessoa mais nova de qualquer sexo a conseguir essa designação, batendo o recorde anterior, de Bobby Fischer, por alguns meses. À época da elaboração deste livro, Judit é a jogadora mulher número um, e durante anos se classificou entre os dez primeiros de todos os jogadores do mundo inteiro.

A história das Polgar é excepcionalmente útil porque ilustra os princípios da prática deliberada por meio daquilo que as irmãs

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

do xadrez. (Contam que Sophia teria dito: "Não é que o xadrez fosse demais para mim; era de menos".) Elas se casaram, tiveram filhos, dedicaram tempo a suas famílias e relaxaram do trabalho dedicado ao xadrez que preenchera a vida delas até então.

Suas próprias histórias as convenceram de que o pai tinha razão. Susan disse: "Meu pai acredita que o talento inato não vale nada, que [sucesso] é 99% trabalho duro. Concordo com ele". Mais especificamente, a história das Polgars ilustra como os princípios da prática deliberada, quando levada em um nível extraordinário, produz desempenho também extraordinário.

O QUE PRECISAMOS SABER EM SEGUIDA

É fácil encontrar histórias conhecidas que reforçam a validade da estrutura da prática deliberada. Podemos observar rapidamente, por exemplo, que Jerry Rice era um exemplo quase perfeito dos princípios por meio dos quais ele realizou o que fez, e da intensidade e concentração com que o fez. Vemos que a história do desenvolvimento de Tiger Woods, descrita no capítulo 2, está exatamente em conformidade com esses princípios. Eles são exemplificados nas histórias de quase todos os outros atletas do mais alto nível, e também na vida de músicos eminentes e muitos outros. Em particular, há inúmeras histórias de pessoas que pareciam não ter vantagens naturais em um campo no qual acabaram se excedendo e, além do mais, tinham alguma desvantagem clara — no entanto, por meio desses princípios, sobrepujaram os obstáculos. Pensa-se logo em Wilma Rudolph, marcada pela poliomielite quando era criança, que ganhou três medalhas olímpicas de ouro em atletismo. Ou na gagueira de Winston Churchill, que se tornou um dos maiores oradores do século XX praticando intensivamente e com grande precisão vários discursos durante um período de muitos anos.

Material com direitos autorais

Com a estrutura da prática deliberada em mente, há exemplos por toda parte. Mas há questões que desde logo se impõem. A mais insistente é:

É só isso?

Será que a prática deliberada explica inteiramente o desempenho notável? Será que alguém que pratica o dobro de outra pessoa vai ser duplamente bem-sucedido? A resposta a essas questões é claramente negativa. A prática deliberada não explica inteiramente o desempenho — a vida real é complicada demais para isso. Mas, obviamente, somos todos afetados pela sorte; hora e oportunidade acontecem para nós todos, como diz o Eclesiastes. Embora tenha sido observado, muitas vezes, que aqueles que trabalham mais parecem ter mais sorte, ainda permanece o fato de que, se uma ponte cair enquanto você estiver atravessando, nada mais tem importância. De modo menos drástico, mas muito mais significativo, as circunstâncias de vida de uma pessoa, sobretudo na infância, podem afetar muito fortemente suas oportunidades de se envolver em prática deliberada. Podemos dizer que Tiger Woods é um exemplo de livro-texto dos princípios da prática deliberada, mas também é possível afirmar que ele teve uma sorte de tirar o fôlego ao ser apresentado a ela. Nesse sentido, é perfeitamente justo dizer que o verdadeiro motivo pelo qual você jamais se tornará um Tiger Woods é que seu pai não era Earl Woods. No capítulo 10 examinaremos mais de perto a importância do ambiente propício, o qual pode estar fora do controle da pessoa, em especial na juventude.

Além de simples sorte, sabemos que mudanças físicas são inevitáveis ao longo do tempo. A prática deliberada pode ampliar a capacidade de desempenho de uma pessoa até níveis altos e por muito mais tempo do que a maior parte das pessoas acredita, como vamos ver no capítulo 10. Mas, no fim, somos todos mortais

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

resultado. No entanto, os proponentes da prática não contestam a possibilidade de que os genes possam desempenhar algum papel na disposição de uma pessoa a se submeter às exigências extremamente rigorosas para se tornar um realizador excepcional.

Algumas pessoas, especialmente aquelas que são a favor de explicações com base no talento inato, simplesmente não gostam dessa possibilidade, mesmo que ela tenha bases genéticas. Elas a chamam "teoria do burro de carga". Por enquanto, podemos dizer que essa é uma hipótese que ainda não foi testada, muito menos comprovada ou refutada. Podemos muito bem, além disso, obter novos *insights* em relação a ela à medida que as pesquisas sobre o DNA seguem adiante. Ao mesmo tempo, a pesquisa tem revelado muitas formas pelas quais o DNA e o ambiente interagem, desde o momento da concepção e ao longo da vida, e sugere cada vez mais que o conceito de conflito expresso na natureza contra a criação não ajuda a compreender como as pessoas realmente se desenvolvem. Isso também faz parte daquilo que vamos analisar no capítulo 11, depois de termos examinado mais de perto como funciona a prática deliberada.

O que essa prática toda faz?

Embora esteja claro que a prática deliberada extensiva vai fazer de alguém um cirurgião superior, um jogador de bilhar ou um orador público, é natural imaginar se o efeito pode ser compreendido de algum outro modo geral. Além de simplesmente tornar uma pessoa melhor na tarefa específica que ela está praticando, será que faz alguma coisa que se aplique em casos diferentes? A resposta é sim, e vale a pena identificar esses casos, porque eles são o oposto do que a maior parte das pessoas pensa.

Se você é um fã de golfe, pode ter visto, em vídeo, Tiger Woods em uma situação particular que aconteceu algumas vezes na carreira dele. Ele está num torneio, de pé, diante da bola, prestes a desferir a tacada.

Material com direitos autorais

Em algum momento, depois de ele dar início ao movimento, mas antes de atingir a bola, ocorre algum fator de distração importante — um fã grita, alguém faz um movimento brusco, a multidão ruge em algum outro lugar no campo. Woods para no meio do movimento, dá um passo para trás, se recompõe, depois se adianta e dá a tacada na bola.

Golfistas comuns reagem com admiração quando veem isso acontecer, porque sabem o que fariam na mesma circunstância: incapazes de interromper a tacada, uma vez começada, eles continuariam e fariam uma jogada terrível ou talvez errassem inteiramente a bola.

Por que isso é significativo? Frequentemente, quando vemos grandes realizadores fazerem o que fazem, temos a impressão de que eles praticaram durante tanto tempo, e tantas vezes, que simplesmente conseguem fazer isso automaticamente. Mas, na verdade, o que eles alcançaram foi a capacidade de evitar fazer a coisa de modo automático.

Quando aprendemos a fazer alguma coisa nova — dirigir, por exemplo — passamos por três estágios. O primeiro exige muita atenção ao experimentarmos os controles, aprendermos as regras de direção e daí por diante. No segundo estágio, começamos a coordenar nossos conhecimentos, conectando os movimentos e adquirindo maior fluidez ao combinar nossas ações com nosso conhecimento do carro, a situação e as regras. No terceiro estágio dirigimos o carro quase sem pensar. É automático e, com isso, a nossa melhora em dirigir diminui drasticamente e acaba por cessar.

Para a maior parte das coisas que fazemos, inclusive dirigir, isso não é um problema. Não precisamos nos exceder nessas coisas, basta que as façamos bem para continuar com nossa vida. Essa categoria de atividade inclui o golfe para a maior parte das pessoas que joga. Elas não precisam ganhar a vida com aquilo, só querem se divertir. Não ter de dedicar muita atenção a essas atividades é uma bênção, já que nos livra a mente para nos concentrarmos em outras questões que consi-

Material com direitos autorais

deramos mais importantes. Contudo, isso significa que nosso cérebro praticamente se desliga quando estamos exercendo essas atividades. Se seu oponente no golfe tilinta moedas no auge do seu impulso para a tacada, ele provavelmente consegue atingir a parte do seu cérebro que reage instintivamente a ruídos repentinos; como você está no piloto automático, não consegue parar sua tacada.

Ao contrário, os grandes executantes jamais se permitem alcançar o estágio automático e congelado de desenvolvimento em seu campo de escolha. Isso é efeito da prática deliberada contínua — evitar a automação. A essência da prática, que é tentar constantemente realizar as coisas que não se consegue fazer confortavelmente, torna o comportamento automático impossível. Com certeza um grande executante consegue fazer muitas coisas em seu campo de ação com muito menos exigência mental que um novato; um piloto excelente aterrissa um 747 sem suar. Contudo, essencialmente, o desempenho é sempre consciente e controlado, não automático.

Evitar o automatismo por meio da prática contínua é outro modo de dizer que aqueles que têm ótimos desempenhos estão sempre melhorando. É por isso que os mais dedicados conseguem ficar no topo de seu campo de ação durante muito mais tempo do que a maior parte das pessoas acha possível. Vamos examinar esse fenômeno mais detalhadamente no capítulo 10.

Como funciona?

Embora pareça intuitivamente verdadeiro que a prática deliberada de modo intensivo melhore muito uma pessoa, não conseguimos entender de todo o que acontece e não conseguimos pôr essa prática em seu melhor nível de uso, a não ser que saibamos como ela funciona. O que, especificamente, acontece no interior de uma pessoa como resultado dessas atividades? O que muda? Como poderíamos ajudar essa mudança? Vamos voltar a nossa atenção para essas questões.

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

de reação. Os muito melhores, no entanto, encontraram um jeito de contornar essa limitação.

Pesquisadores mostraram a jogadores de tênis filmes de oponentes rebatendo saques e usaram equipamentos sofisticados para seguir com exatidão os movimentos dos olhos desses rebatedores. Os jogadores médios se focalizavam na bola. Mas, no curto período entre o início do movimento do saque e o momento em que a raquete atingia a bola — o período em que Braden conseguia detectar a falta iminente —, os melhores jogadores não olhavam para a bola. Eles estavam olhando para os quadris, ombros e braços do oponente, que prediziam onde ele ia bater a bola. Os pesquisadores, então, paravam o filme no momento do contato e perguntavam aos objetos de pesquisa para onde ia o saque. Os jogadores médios, focalizados na bola, não tinham ideia. Contudo, os melhores jogadores sabiam e, por conseguinte, conseguiam começar a se posicionar para rebater o saque mesmo antes de ele ser batido. Quando a bola aterrissava, eles já estavam lá.

Esses jogadores encontraram uma forma de reagir mais rapidamente sem melhorar seu tempo de reação.

Os pesquisadores revelaram o mesmo fenômeno em diversos tipos de esporte e em uma ampla série de outras atividades. Os melhores jogadores conseguem calcular o que vai acontecer muito antes dos jogadores médios, porque *observam mais* em badminton, críquete, hóquei de campo, squash e vôlei. Além dos esportes, temos um resultado semelhante no trivial, porém instrutivo, campo da datilografia. Por que, especificamente, algumas pessoas conseguem datilografar muito mais depressa que as outras? Do mesmo modo que, no tênis, uma pessoa só chega até determinado ponto em termos de velocidade de reação. Os datilógrafos extremamente rápidos conseguem essa vantagem olhando mais adiante no texto, o que permite que eles não parem de movimentar os dedos para as

Material com direitos autorais

próximas teclas um pouquinho antes do tempo (e, em particular, que atinjam letras sucessivas batidas com as mãos opostas de modo especialmente rápido, que é a maneira mais eficaz de ultrapassar os datilógrafos médios). Quando os pesquisadores impediram os melhores datilógrafos de olhar mais adiante no texto, o desempenho deles foi pouco melhor que o dos novatos.

Algumas vezes, aqueles que têm excelente desempenho enxergam melhor ao desenvolver uma compreensão maior e mais rápida daquilo que veem. Por exemplo, a reação de motoristas experientes e novatos foram testadas diante de situações perigosas; mostraram-lhes filmes de diversos incidentes perigosos da perspectiva dos motoristas. Mais uma vez, os experientes, encarando os limites conhecidos do tempo de reação, não reagiram mais velozmente que os novatos, mas compreenderam o que estava acontecendo muito mais rapidamente. Os novatos permaneceram fixados na situação perigosa durante muito mais tempo que os motoristas experientes, tentando compreendê-la. Os motoristas melhores perceberam-na de pronto e, portanto, tiveram mais tempo para reagir.

Até malabaristas exibem capacidades semelhantes. O malabarismo — que é como a maior parte de nós descreve o modo como administramos nossa vida — é uma capacidade de monitoramento contínuo, observando as bolas e fazendo ajustes constantes. Os bons malabaristas não precisam ver o trajeto inteiro das bolas. Quando a visão deles é restrita, conseguem fazer os ajustes necessários desde que consigam ver apenas o ponto mais alto da trajetória de cada bola. Embora vendo muito pouco, eles observam mais que o malabarista médio e entendem tudo que necessitam fazer.

Inúmeras vezes vemos os mesmos temas e, até agora, só levamos em consideração um tipo de situação na qual aqueles que apresentam desempenho superior veem mais — casos que exigem

Material com direitos autorais

reações rápidas. Na verdade, a percepção superior dos especialistas se mostra de muitos outros modos.

Pense, por exemplo, na leitura de raios X. O tempo de reação não tem um papel importante, mas as situações em jogo podem ser extremamente importantes. Em um estudo, foi pedido a um radiologista perito e a residentes do primeiro ao quarto ano que examinassem diversos raios X, demorando quanto quisessem, fornecessem o diagnóstico e marcassem aquilo que consideravam áreas problemáticas no raio X. Os raios X usados de amostra no estudo exibiam diversos problemas sérios, como tumores múltiplos ou um pulmão em colapso.

Não deveria surpreender que os especialistas tivessem desempenho melhor; eles apresentavam uma probabilidade muito mais alta de identificar o pulmão em colapso, por exemplo. Mas por quê? O lobo médio do pulmão estava em colapso e produziu uma sombra densa, porém esse aspecto poderia levar ao diagnóstico de tumor. O diagnóstico correto exigia que os médicos conseguissem ver também indícios sutis, como a hiperinflação nos lobos adjacentes. Ao marcar os filmes de raios X, os especialistas escolheram mais aspectos específicos significativos; eles viram mais indícios que os ajudaram a resolver o enigma do diagnóstico. Além disso, a discriminação foi mais refinada. Por exemplo, o filme que mostrava tumores tinha alguns pontos nebulosos. Os residentes viram-nos como "nebulosidade geral do pulmão" e calcularam que aquilo identificava fluido nos pulmões, sinal de insuficiência cardíaca congestiva. Os especialistas viram corretamente cada ponto como um tumor.

Os especialistas não tinham visão mais aguçada no sentido comum do termo. Todos olhavam os mesmos filmes e conseguiam vê-los com a mesma clareza. A diferença não era literalmente o que eles viam. Era o que eles percebiam.

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Aqueles que apresentam desempenho excepcional aprendem essa habilidade, por meio da prática extensiva, para tomar decisões que são extremamente cruciais em seu campo. Oficiais da polícia aprendem como resolver, numa fração de segundos, se atiram ou não. Zagueiros do futebol americano aprendem a resolver, a partir de pouquíssimos indícios, se jogam ou não a bola, e, se assim for, para onde. Mesmo nos negócios, em que não há jogadores correndo atrás de você, resolver rapidamente com poucas informações é muitas vezes uma vantagem. Isso é mais fácil de se ver em Wall Street, onde uma diferença de trinta segundos pode transformar uma transação ganhadora em perdedora, mas também vale em outros negócios nos quais as exigências de tempo não são assim tão intensas. Jack Welch, que considerou a decisão das pessoas o cerne de seu trabalho como CEO, frequentemente tomava decisões muito rapidamente. Ele conheceu um jovem auditor da GE chamado John Rice em um almoço, e se lembra: "Gostei dele instantaneamente". Uma apresentação feita por Rice impressionou Welch, que lhe deu uma "promoção de campo de batalha" ali mesmo. A partir daquele ponto de decisão na carreira, Rice passou a ser um dos maiores astros da GE e vice-presidente da companhia aos cinquenta anos. Welch não sabia muita coisa a respeito de Rice quando o colocou no caminho, mas sabia o suficiente. E tinha esse conhecimento por causa das avaliações intensivas e disciplinadas das pessoas, que fora fundamental para a carreira de Welch durante anos.

Eles discriminam com mais exatidão que as pessoas com desempenho médio.

Já foi dito que Charles Revson, o empresário que transformou a Revlon em uma empresa dominante no ramo dos cosméticos, conseguia distinguir diversas tonalidades diferentes de preto, habilidade especialmente difícil até entre pessoas que trabalham com cor. Essa

Material com direitos autorais

habilidade é uma metáfora para fazer avaliações de todos os tipos. Por exemplo, uma coisa é dizer que um administrador "é bom para lidar com as pessoas". Outra é perguntar se um administrador nota quando um subordinado direto não parece mais desafiado por seu emprego. Se for assim, isso é visto como um problema ou como uma oportunidade? Que reações são propostas? Destas, quão eficazes ou ineficazes elas parecem, e quais, se há alguma, serão aplicadas? É uma questão de ver preto em vez de cinco nuanças de preto, e funciona na avaliação de pessoas, situações, propostas, desempenhos, produtos ou qualquer outra coisa. Em cada caso, ver diferenças que outras pessoas não enxergam é outro modo de perceber mais.

Note-se que todas essas capacidades fundamentais são claramente resultado de treinamento e prática. Sabemos disso porque, em muitos casos, são capacidades nas quais aqueles de determinado campo trabalham diligentemente, e que instrutores dão duro tentando ensinar. Sabemos disso também porque as pesquisas mostram que essas habilidades geralmente não são transferidas além dos campos nos quais foram aprendidas. Podemos ser tentados a dizer, por exemplo, que um músico excelente "tem um bom ouvido", significando uma habilidade de fazer distinções. Contudo, a pesquisa mostra que músicos que conseguem distinguir diferenças ínfimas nos tons das músicas não são melhores que a média em distinguir tons diferentes na fala. Prática deliberada funciona ajudando-nos a adquirir as habilidades específicas de que precisamos para nos exceder em determinado campo.

Saber mais

Pode parecer dolorosamente óbvio que aqueles que têm desempenho notável sabem mais que a média das pessoas.

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

elas possam ser reunidas em palavras. Depois, suponha que lhe mostrem, durante cinco segundos, um arranjo de letras — digamos "lexicógrafo" — e lhe peçam para se lembrar das letras na ordem correta. Já que você veria apenas um monte de letras, você teria dificuldade em se lembrar de mais do que as primeiras sete, mais ou menos. Contudo, na realidade, você reconhece aquelas letras como uma palavra com a qual está familiarizado — e uma palavra de onze letras, ainda por cima —, de modo que consegue facilmente se lembrar de todas aquelas letras na ordem correta. Você não precisaria estudá-las durante os cinco segundos; meio segundo daria de sobra. Embora você tivesse de pensar um pouquinho, poderia até repetir toda a sequência de letras de trás para frente.

Quando os jogadores de xadrez do nível mais alto olham para um tabuleiro, eles veem palavras, não letras. Em vez de verem 25 peças, eles podem ver apenas cinco ou seis grupos de peças. É por isso que é fácil para eles lembrarem onde estão todas as peças. A analogia pode ser levada mais adiante. Você se lembra de nossa discussão anterior sobre conhecimento, em que os jogadores realmente muito bons sabem de dez a cem vezes mais que os bons jogadores de clube. Esses blocos são unidades de conhecimento. Os pesquisadores calculam que bons jogadores de clube têm um "vocabulário" de cerca de mil blocos, enquanto os jogadores das classificações mais altas têm um vocabulário de dez mil a cem mil blocos.

A teoria do bloco é atraente e valiosa, e pode ser aplicada muito amplamente. No entanto, como explicação dos muitos feitos de memória notável dos principais jogadores de xadrez e, por extensão, dos que apresentam desempenho notável em qualquer campo, tem alguns problemas. Funciona bem ao explicar a lembrança imediata de posições de xadrez apresentadas rapidamente, que se supõe estarem guardadas na memória de curto prazo; o

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

sentenças com o original. Ao decidir trabalhar em outro elemento de desempenho, o vocabulário, mais uma vez projetou uma brilhante estrutura de prática, a versificação, com muita repetição e retroalimentação imediata. Observe-se também que, como ele convertia seus ensaios rimados de volta à prosa, continuava a trabalhar na estrutura de sentenças. Sua abordagem de um terceiro elemento, a organização, novamente foi muito engenhosa, ao permitir que ele se esforçasse repetidamente naquela habilidade específica enquanto realizava as outras.

Outra característica da abordagem de Franklin é importante. Ele praticava com diligência. Hoje, quando as pessoas ouvem falar do que ele fez, em geral ficam maravilhadas, não com a genialidade do seu projeto de prática, mas com sua capacidade de levá-lo adiante. Parece ser tanto trabalho. A verdade é que, em tese, qualquer pessoa poderia seguir essa rotina, e ainda pode, e ela seria altamente eficaz. Mas ninguém a segue, nem mesmo os alunos que estudam escrita. E Franklin não era estudante. Na época, era aprendiz na gráfica do irmão, um trabalho exigente que lhe deixava pouco tempo livre. Ele praticava a escrita antes de ir trabalhar, de manhã; depois do trabalho, à noite; e aos domingos, "quando eu dava um jeito de ficar na gráfica sozinho". Criado em um meio puritano, sabia que deveria ir à igreja aos domingos, mas "não conseguia me dar ao luxo de perder tempo".

Os detalhes de como Franklin se autoensinou a escrever bem são dignos de nossa atenção por dois motivos. Primeiro, eles propiciam um exemplo claro de como a prática deliberada funciona — nesse caso, como ajudou a formar um dos mais eficazes e influentes escritores de prosa em língua inglesa de sua época. Segundo, são um exemplo inspirador de como aplicar esses princípios nas próprias circunstâncias, longe das ideais — que, infelizmente, são

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

música escrita, que não muda, ou se dedicam a habilidades que em determinados esportes estão inteiramente sob o controle do atleta, como jogar uma bola de beisebol ou dar um saque num jogo de tênis. Outras habilidades são difíceis, em parte, porque têm pelo menos uma característica entre duas: primeiro, podem exigir uma reação rápida a uma ação imprevisível do oponente — atingir uma bola de beisebol ou rebater um saque de tênis, por exemplo. Segundo, podem ser fluidos e dinâmicos — o recebedor de um passe pode não estar livre quando o zagueiro joga a bola, mas poderá estar quando a bola chegar.

Oponentes imprevisíveis, reações rápidas, situações dinâmicas — os esportes se parecem muito com a vida nos negócios. A prática dessas situações, sozinho, talvez seja difícil, porque a natureza delas envolve outras pessoas. Se você conseguir alguém que o ajude a praticar uma visita de representação ou uma negociação, por exemplo, não hesite, certificando-se de lembrar os princípios: tentar melhorar um aspecto específico de seu desempenho, muita repetição, retroalimentação imediata. Se você não conseguir ninguém para ajudá-lo, pode fazer uma boa parte desse tipo de prática sozinho, com a ajuda do crescente mundo da simulação de negócios. É bastante surpreendente o que já está à disposição. Jogos de simulação na Web, ou que podem ser baixados, em marketing, compra e venda de ações, negociação, estratégia empresarial e muitas outras disciplinas e em diversos níveis de sofisticação estão amplamente disponíveis; outros são criados todos os dias. É um progresso verdadeiro para tornar fácil e acessível esse valioso tipo de prática.

A PRÁTICA NO TRABALHO

Oportunidades para praticar diretamente as habilidades nos negócios estão muito mais disponíveis do que em geral nos damos

Material com direitos autorais

conta, mas mesmo essas não são as únicas oportunidades. Todos enfrentamos um modo diferente de praticar as habilidades nos negócios, isto é, encontramos a prática no próprio trabalho. Repetindo: é um tipo diferente de atividade. Se você adia uma conversa com seu chefe a respeito de um bônus que você almeja, provavelmente não consegue dizer: "Espere aí — vamos discutir isso mais cinco vezes". Mas, nesta ou em qualquer situação, você pode fazer outras coisas que vão ajudá-lo a se tornar muito melhor. E são todas feitas em sua mente.

Pesquisadores chamam essas atividades de autorreguladoras. Esse termo abrange uma ampla série de comportamentos, alguns altamente relevantes aqui. O professor Barry J. Zimmerman, da Universidade da Cidade de Nova York, e outros colegas estudaram extensivamente esses comportamentos. Ele acha que as "propriedades da prática deliberada [...] têm sido estudadas como componentes fundamentais da autorregulação". A autorregulação efetiva é algo que você pode fazer antes, durante e depois da atividade do trabalho propriamente dita.

Antes do trabalho.

A autorregulação começa com o estabelecimento de metas. Estas não são amplas, direcionadas para a vida, mas, ao contrário, são metas mais imediatas para aquilo que você vai fazer no dia. Na pesquisa, os que tiveram desempenho pior não estabelecem metas; eles simplesmente labutam no trabalho. Os que têm desempenho medíocre estabelecem metas gerais e muitas vezes focalizadas em simplesmente alcançar um bom resultado — ganhar o pedido; fechar minhas posições com lucro; conseguir que a nova proposta de projeto seja executada. Os que têm desempenho melhor estabelecem metas que não tratam do resultado, mas do processo para alcançar o resultado. Por exemplo, em vez de apenas ganhar o pedido,

Material com direitos autorais

a meta deles poderá concentrar-se de modo especialmente atento em discernir as necessidades não declaradas do cliente.

Você pode ver como isso é análogo ao primeiro passo da prática deliberada. Não é exatamente a mesma coisa; você não está projetando uma atividade de prática. Em vez disso, faz o que as necessidades do trabalho possam exigir de você neste dia. Mas, nessa atividade, os de melhor desempenho estão focalizados em como podem melhorar algum elemento específico do trabalho, exatamente como um pianista pode se concentrar em melhorar determinada passagem.

Uma vez estabelecida uma meta, o próximo passo pré-trabalho é planejar como alcançar a meta. Mais uma vez, os melhores fazem planos mais específicos, orientados pela técnica. Eles pensam com precisão, e não vagamente, em como atingir o ponto onde querem chegar. Então, se a meta é discernir as necessidades não declaradas do cliente, o plano para alcançá-la naquele dia pode ser ficar atento a determinadas palavras-chave que ele usa ou fazer perguntas específicas para revelar as questões cruciais do cliente.

Uma parte importante da autorregulação pré-trabalho está centrada em posturas e crenças. Você pode achar que descobrir metas e planos específicos para o que vai fazer todos os dias é difícil. É mesmo, e fazer isso de modo consistente exige muita motivação. De onde vem ela? Os melhores vão para o trabalho com uma forte crença naquilo que os pesquisadores chamam de sua autocompetência — sua capacidade de desempenho. Além disso, eles acreditam fortemente que todo o esforço valerá a pena.

Durante o trabalho.

A habilidade autorreguladora mais importante que os melhores usam durante seu trabalho é a auto-observação. Por exemplo, corredores de resistência comuns, durante uma corrida, tendem a

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

campo, diz: "A capacidade de liderança pode ser avaliada no primeiro dia do emprego". Isso porque o primeiro dia não é realmente o primeiro dia para muitos empregados, que já tinham atuado como estagiários na GE pelo menos durante o verão anterior, permitindo que a empresa observasse seu desempenho. Um indicador significativo é como os estagiários conseguem fazer outras pessoas trabalharem com eles mesmo quando eles não têm autoridade alguma. Outro sinal que a GE observa, além dos estágios, é se alguém já praticou algum esporte de equipe na faculdade e qual era seu papel.

Trabalhar logo de início no desenvolvimento das pessoas é uma grande mudança para a maior parte das companhias, nas quais os programas de desenvolvimento foram durante muito tempo reservados a um grupo de elite que já tinha carreira longa. Muitas empresas que apresentam o melhor desempenho estão tentando acabar com isso. Elas acreditam que desenvolver futuros líderes mais cedo que as outras companhias cria uma vantagem competitiva que dura décadas, à medida que suas fontes de informação de altos empreendedores se tornam maiores, melhores e mais confiáveis.

Entenda que o desenvolvimento de pessoas funciona melhor por meio de inspiração, não de autoridade.

Atividades de prática deliberada são tão exigentes que ninguém consegue permanecer nelas durante muito tempo sem uma motivação forte. Como uma empresa pode contribuir para essa motivação? A resposta tradicional era: elas obrigavam os funcionários a fazer o que elas queriam demitindo, recolocando ou de algum outro modo punindo aqueles que não correspondessem. Isso nunca funcionou muito bem, e fica ainda pior sob a economia atual, baseada em informações, na qual a maior parte dos empregados não gira uma chave-inglesa, mas usa conhecimento e relacionamentos

Material com direitos autorais

com resultados que podem não ser facilmente observados no dia-a-dia. Tente obrigá-los a fazer o que você manda ou diga exatamente o que fazer. A. G. Lafley, da Procter & Gamble, diz: "O modelo de comando e controle de liderança simplesmente não vai funcionar 99% das vezes".

É por isso que uma palavra favorita em muitas empresas atuais com desempenho máximo é *inspirar*. A P&G tem um programa de desenvolvimento chamado "liderança inspiradora", focalizado explicitamente em ensinar os líderes a inspirar os colegas. Na American Express, todo mundo no nível de vice-presidente ou acima dele comparece a um programa chamado "envolvimento de empregados em liderança inspiradora". Essas empresas percebem que motivam melhor por meio de um sentimento de missão. Para algumas empresas com melhor desempenho, como a Medtronic ou a Eli Lilly, a missão está profundamente enraizada em sua história de salvar vidas ou tratar doenças. Para outras, a identificação ou até a criação de um sentimento de missão exige uma jornada profunda ao interior da alma corporativa. Essa jornada não é para os que têm coração fraco. Mas é obrigatória para qualquer organização que queira motivar os empregados suficientemente, de forma a obter um desempenho de alto nível.

Invista tempo, dinheiro e energia significativos no desenvolvimento de pessoas.

Não é barato desenvolver pessoas, e você não simplesmente impõe um programa de desenvolvimento aos procedimentos já existentes no Departamento de Recursos Humanos. Os CEOs das companhias de melhor desempenho concordam que o desenvolvimento das pessoas está no centro de suas tarefas. De fato, o maior investimento envolvido poderá ser o tempo do CEO e de outros executivos. No McDonald's, por exemplo, o CEO Jim Skinner revisa pessoalmen-

Material com direitos autorais

te o desenvolvimento dos duzentos principais gerentes da companhia. Na GE, Immelt revisa os seiscentos principais. Bill Hawkins, CEO da Medtronic, diz que passa 50% de seu tempo tratando de questões de pessoal, e muitos outros importantes CEOs relatam porcentagens semelhantes — tornando esse o maior comprometimento deles. Inúmeras companhias alegam estarem interessadas em desenvolver líderes, mas Noel Tichy, da Universidade de Michigan, uma das mais destacadas autoridades no assunto, diz que é fácil testar o comprometimento delas: "Só me mostrem a agenda do CEO".

O tempo do CEO é só o princípio. Muitos desses chefes observam o efeito "cascata" daquilo que fazem: à medida que seus subordinados diretos percebem o assunto em que o chefe está focalizado, eles também se dedicam a desenvolver as pessoas; o mesmo ocorre com seus subordinados, e assim por diante. Nem todas essas companhias se baseiam unicamente no poder do exemplo. Praticamente todas elas avaliam os executivos, pelo menos em parte, a partir de como eles estão desenvolvendo as pessoas, inclusive eles mesmos. No sistema altamente rigoroso da American Express, por exemplo, 25% do pagamento variável de um executivo depende do desenvolvimento de pessoas.

Outras despesas podem ser grandes, mas nenhum CEO parece duvidar de seu valor. O Crotonville, da GE, é um maravilhoso *campus* com 21 hectares pouco ao norte da cidade de Nova York. Obviamente, é caríssimo, e abrigar centenas de gerentes ali todos os anos custa mais caro ainda. Mas "nós os financiamos nas épocas boas e nas ruins", diz Immelt. "Aprendi isso com Jack [Welch] e ainda o pratico." A Whirlpool há alguns anos resolveu melhorar seu currículo de desenvolvimento em série criando seu próprio currículo. O programa agora é maior que nunca, e vale cada centavo. O CEO Jeff Fettig diz: "Este é o melhor investimento isolado que fazemos em nossa empresa".

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Em ciência e tecnologia a situação é diferente. Educação avançada é absolutamente uma exigência para a solução criativa de problemas no mundo atual; ninguém vai curar o câncer no segundo ano da faculdade. Essa é a realidade de hoje, mas lembre que o estudo que relaciona o mais alto nível de educação com a mais baixa consagração criativa cobriu o período de 1450 a 1850. Durante a primeira metade desse período, a ciência, como a conhecemos agora, mal existia. Adquirir um diploma num grau mais alto não necessariamente conferia grande conhecimento científico em uma época na qual os princípios fundamentais do método científico ainda eram desconhecidos. Para um período de pesquisa que era em grande parte pré-científico, não deveria ser surpreendente que não houvesse correlação entre escolaridade formal e consagração criativa na ciência. Em resumo, em uma ampla gama de campos, o conhecimento do domínio pode ter pouca relação com os anos de escolaridade.

A imagem mais importante é que os grandes inovadores não estão sobrecarregados de conhecimentos, eles são nutridos por eles. E eles os adquirem por intermédio de um processo que já vimos antes, envolvendo muitos anos de atividades de prática deliberada exigentes.

A inovação não ocorre — ela brota

Daqui é um pulo para se repensar o ponto de vista popular de que as grandes realizações criativas não têm precedentes, que elas surgem "em existência repentina, como Minerva do cérebro de Júpiter", tal qual um autor do século XIX falou com admiração da máquina a vapor de James Watt. Um olhar mais detalhado sobre as inovações notáveis nos negócios, nas artes e nas ciências (inclusive na máquina a vapor de Watt) mostra que

Material com direitos autorais

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

Eli Lilly, 164, 167, 172, 183
Ericsson, Anders, 53-5, 83-7, 89, 96-7, 131, 203, 240, 253, 257
esforço *ver* trabalho duro
esportes, 10, 18-20, 34, 44, 83, 89-91, 94, 97, 111, 113, 135, 148-50, 164, 177-8, 230-1, 239, 250
excelência, 14, 29, 33, 71, 96, 118, 143, 214
Exxon Mobil, 24

F

feedback, 94, 169
Feigenbaum, Edward A., 125
Fettig, Jeff, 169, 173
Fischer, Bobby, 84, 101
Flynn, James R., 59
foco e concentração, 95, 238
Ford (empresa), 176-7, 188
Ford, Bill, 188
Franco, Julio, 231
Franklin, Benjamin, 137-41, 145
futuro, antecipação do, 118-20

G

Galton, Francis, 34-6, 64, 84-5, 87
Gardner, Howard, 59-60, 194-5, 200, 206, 255, 258
Gates, Bill, 23, 47-9
Geneen, Harold, 56
General Electric (GE), 10, 47, 56, 67-8, 92, 121, 127, 142, 163, 165-6, 169-71, 173-5, 181, 183-4
General Mills, 168
Gênio hereditário (Galton), 35
Gladwell, Malcolm, 111

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

performance extraordinária *ver* excelência
Perkins, David N., 210
Picasso, Pablo, 193-4, 200
Pink, Daniel H., 188
plasticidade cerebral, 232
Polgar, Judit, 101-3
Polgar, Klara, 100-3
Polgar, Laszlo, 100-3
Polgar, Sophia, 101-3
Polgar, Susan, 100-3
Porson, Richard, 64
Porter, Michael, 157-8
Postrel, Virginia, 188
prática deliberada, 16-8, 83, 86-7, 89-90, 92-107, 109-111, 127, 133-5, 139-142, 145-6, 151-2, 154, 160-1, 171, 176, 184, 193, 195-6, 199, 203, 206, 209-11, 216, 219, 229-30, 233-5, 238-9, 243, 247, 253, 255-6, 258
prática direta, 143
Preczewski, Stas, 181-2
Procter & Gamble, 9, 23, 166, 172, 251
prodígios, 42, 194, 221, 248
professores, treinadores e mentores, 20, 32, 40, 44, 47, 50, 53, 59, 74, 90-2, 95, 111, 139, 142, 147, 151, 157, 168, 181, 183, 191, 193-5, 197, 209, 218, 223, 231, 240, 252, 256

Q

QI, 16, 58-60, 62-5, 67, 71

R

RBL Group, 164
Redstone, Sumner, 232

You have either reached a page that is unavailable for viewing or reached your viewing limit for this book.

E se tudo o que você sempre soube sobre talento inato, trabalho duro e performance extraordinária estiver errado?

Baseado nas últimas e principais pesquisas sobre o assunto, o jornalista Geoff Colvin, editor da revista *Fortune*, derruba tabus e mostra o que faz um jogador de futebol, uma escritora, um corretor da Bolsa e uma executiva ser mais bem-sucedidos que os outros. A receita vale tanto para crianças e jovens como para quem já está no mercado de trabalho.

Neste provocativo livro, Colvin diz que qualquer pessoa pode ter um desempenho de alto nível como o do investidor Warren Buffett e o do jogador de golfe Tiger Woods. E ensina como. Não é fácil nem divertido, mas funciona.

REVISTA *TIME*

Quem ler este livro vai querer que seus filhos leiam também... O autor afirma que o dom para negócios ou para ser um líder deve ser desenvolvido desde a infância, assim como se faz com xadrez, piano ou tênis... Para aqueles que já ingressaram numa carreira, Colvin diz o que fazer para melhorar.

WALL STREET JOURNAL

Material com direitos autorais