

BEST-SELLER DO NEW YORK TIMES

CHIP HEATH & DAN HEATH

Autores de IDEIAS QUE COLAM e O PODER DOS MOMENTOS

SWITCH

COMO MUDAR AS COISAS
QUANDO A MUDANÇA É DIFÍCIL



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2019

Sumário

1. Três Surpresas sobre a Mudança 1

ORIENTE O CONDUTOR 25

2. Encontre os Pontos Luminosos 27

3. Roteirize os Passos Principais 49

4. Aponte para o Destino 73

MOTIVE O ELEFANTE 99

5. Encontre a Emoção 101

6. Reduza a Mudança 125

7. Desenvolva Seu Pessoal 149

CONSTRUA O CAMINHO 177

8. Ajuste o Ambiente 179

9. Crie Hábitos 203

10. Reúna a Manada 225

11. Mantenha a Reviravolta 251

SUPERE OS OBSTÁCULOS 263

Próximos Passos 269

Recomendações de Leituras Adicionais 271

Notas 273

Índice 301

Agradecimentos 307

AMOSTRA

1

Três Surpresas sobre a Mudança

1.

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

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

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

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

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

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

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

dizendo: “Coisas desse tipo não me pegam” ou, “Sei bem quando estou satisfeito.”

Ops.

2.

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

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

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

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

3.

Este livro se destina a ajudá-lo a mudar as coisas. Consideramos mudanças em todos os níveis — pessoal, organizacional e social. Talvez queira ajudar seu irmão a superar um vício em apostas. Tal-

vez precise que sua equipe no trabalho seja mais frugal por causa das condições do mercado. Talvez deseje que mais vizinhos vão trabalhar de bicicleta.

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

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

Em nossas vidas, aceitamos muitas grandes mudanças — não apenas bebês, mas casamentos e casas novas, novas tecnologias e responsabilidades no trabalho. Enquanto isso, outros comportamentos são enlouquecedoramente intratáveis. Os fumantes continuam fumando, as crianças ficam mais gordas e seu marido parece incapaz de jogar as camisas sujas no cesto.

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

A situação não é tudo, claro. Você pode mandar um alcoólatra para a reabilitação, em que o novo ambiente o ajudará a ficar sóbrio.

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

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

4.

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

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

O sucesso dessa invenção revela muito sobre a psicologia humana. O que ela mostra, principalmente, é que somos esquizofrênicos. Parte de nós — nosso lado racional — quer se levantar às 5h45, permitindo-nos tempo suficiente para uma corrida antes de ir para o escritório. Nossa outra parte — o lado emocional — acorda na escuridão do início da manhã, meio sonolento dentro de um casulo quentinho de lençóis e cobertores e não quer nada no mundo além de mais alguns minutos de sono. Se seu lado emocional, como o nosso, tende a ganhar esses debates internos, você é um cliente potencial do Clocky. A beleza desse dispositivo é permitir que seu lado racional supere o emocional. É simplesmente impossível continuar encolhido sob as cobertas enquanto um despertador desagradável rola pelo quarto.

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

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

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

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

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

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

o Condutor discordarem sobre qual direção seguir, o Condutor vai perder. Ele será totalmente superado.

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

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

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

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

E, ainda mais importante, caso esteja planejando uma mudança, é o Elefante que faz isso. Para progredir em direção a um objetivo, seja nobre ou crasso, é necessário ter a energia e a motivação do Elefante. E essa força é uma imagem espelhada da grande fraqueza do Condu-

tor: andar em círculos. O Condutor tende a analisar e pensar demais sobre as coisas. É possível que você conheça pessoas com problemas de Condutor: aquele amigo que agoniza por 20 minutos pensando no que comer no jantar; aquele colega que discute novas ideias por horas, mas nunca toma uma decisão. Se quiser mudar as coisas, terá que apelar para ambos.

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

5.

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

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

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

Foi pedido que metade dos participantes comesse 2 ou 3 biscoitos e alguns chocolates, mas nenhum rabanete. E que a outra metade comesse ao menos 2 ou 3 rabanetes, mas nenhum biscoito. Enquanto comiam, os pesquisadores saíram da sala, tentando, um tanto sadicamente, induzir a tentação: eles queriam que os coitados que comeram os rabanetes ficassem lá sentados sozinhos, mordiscando comida de coelho, olhando com inveja para os biscoitos recém-assados. (Não é necessário mencionar que os que comeram os biscoitos não tiveram que se esforçar para resistir aos rabanetes.) Apesar da tentação, todos os participantes comeram o que lhes foi designado, e nenhum dos que comeu rabanete roubou biscoitos. Isso é a força de vontade em ação.

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

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

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

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

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

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

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

Dezenas de estudos demonstraram a natureza exaustiva da autossupervisão. Por exemplo, pessoas em situações de escolhas e tro-

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

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

E, quando as pessoas esgotam seu autocontrole, o que exaurem são os músculos mentais necessários para pensar criativamente, concentrar-se, inibir seus impulsos e persistir face a frustrações ou falhas. Em outras palavras, elas esgotam exatamente os músculos mentais necessários para fazer uma grande mudança.

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

6.

Jon Stegner acreditava que a empresa para a qual trabalhava, uma grande indústria, desperdiçava rios de dinheiro. “Eu pensava que tínhamos a oportunidade de diminuir os custos de compra não apenas em 2%, mas algo na casa de US\$1 bilhão ao longo dos 5 anos seguin-

tes”, disse Stegner, que é citado no livro obrigatório de John Kotter e Dan Cohen, *O Coração da Mudança* (Alta Books).

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

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

A pedido de Stegner, o estagiário coletou uma amostra de cada um dos 424 tipos diferentes de luvas e etiquetou cada uma com o preço pago. Então, todas as luvas foram reunidas, levadas à sala de reuniões e empilhadas sobre a mesa. Stegner convidou todos os diretores divisionais para visitar o Altar das Luvas. Ele relembrou a cena:

O que viram foi uma mesa grande e cara, que costumava estar limpa ou com alguns papéis, agora com grandes pilhas de luvas. Todos os nossos executivos encararam aquela exposição por um minuto. Então, cada um deles disse algo como: “Realmente compramos todos esses tipos diferentes de luvas?” Bem, na verdade, sim, compramos. “Jura?” Sim, juro. Então eles andaram ao redor da mesa... Podiam ver os preços. Observaram duas luvas que pareciam idênticas e, ainda assim, uma custava US\$3,22

e a outra, US\$10,55. É raro essas pessoas não terem nada a dizer. Mas, naquele dia, elas simplesmente ficaram lá boquiabertas.

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

7.

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

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

Stegner sabia que, se as coisas fossem mudar, ele teria que levar os Elefantes de seus colegas para seu lado. Se tivesse feito um apelo analítico, provavelmente teria recebido alguns acenos de cabeça encorajadores, então os executivos solicitariam uma reunião de acompanhamento dali a seis semanas (e então remarcaria). O caso analítico era convincente — por si só, poderia ter convencido os colegas de Stegner

de que uma reforma no sistema de compras era algo importante a se fazer... no ano seguinte.

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

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

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

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

8.

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

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

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

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

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

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

Reger e Booth-Butterfield lançaram uma campanha em duas comunidades em West Virginia, veiculando comerciais em meios de comunicação locais (TV, jornal, rádio) por duas semanas. Ao contrário

das mensagens amenas da maioria das campanhas de saúde pública, a campanha do leite desnatado era incisiva e específica. Um anúncio alardeava o fato de que um copo de leite integral contém a mesma quantidade de gordura saturada que cinco tiras de bacon! Em uma coletiva de imprensa, os pesquisadores mostraram aos repórteres locais um tubo cheio de gordura — o equivalente à quantidade encontrada em 1,9l de leite integral. (Note o apelo ao Elefante: eles buscavam uma reação de “Eca, que nojo!”)

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

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

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

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

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

9.

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

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

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

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

Então não prometemos que vamos tornar a mudança fácil, mas ao menos vamos torná-la *mais fácil*. Nosso objetivo é lhe ensinar um esquema, baseado em décadas de pesquisas científicas, que é simples o bastante para ser lembrado e flexível o bastante para ser usado em muitas situações diferentes — família, trabalho, comunidade e afins.

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

10.

Em 2004, Donald Berwick, médico e diretor do Institute for Healthcare Improvement (IHI), teve algumas ideias sobre como salvar vidas — números enormes de vidas. Os pesquisadores do IHI haviam analisado o cuidado com pacientes com tipos de ferramentas analíticas utilizadas para avaliar a qualidade de carros que saem de uma linha de produção. Eles descobriram que a taxa de “defeito” na assistência médica chegava a um em cada dez — o que significa, por exemplo,

que 10% dos pacientes não recebiam seus antibióticos na hora indicada. Essa taxa de defeito era escandalosamente alta — muitas outras indústrias conseguiram atingir um desempenho com níveis de erro de um a cada mil casos (e, muitas vezes, até melhor). Berwick sabia que a alta taxa de defeito médico significava que dezenas de milhares de pacientes morriam desnecessariamente todos os anos.

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

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

Em 14 de dezembro de 2004, ele deu uma palestra para uma plateia repleta de administradores de hospitais em um grande congresso do ramo. Disse: “Aqui está o que acho que deveríamos fazer. Acho que deveríamos salvar 100 mil vidas. E creio que deveríamos fazer isso até 14 de junho de 2006 — daqui a 18 meses. Algumas não são um número; logo não é um prazo. Aqui está o número: 100 mil. Aqui está o prazo: 14 de junho de 2006 — 9h.”

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

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

Obviamente, todos os administradores hospitalares concordaram com o objetivo de salvar vidas, mas o caminho rumo ao objetivo era