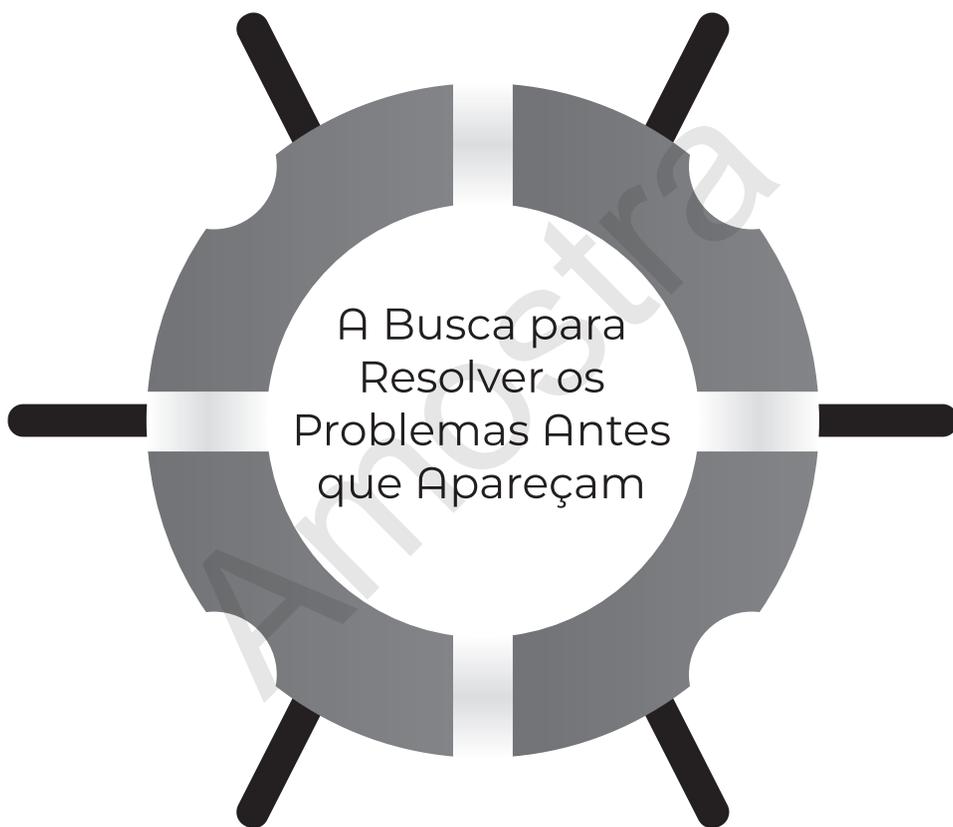


UPSTREAM

Amostra

UPSTREAM



Dan Heath



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2021

Upstream

Copyright © 2021 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.
ISBN: 978-65-5520-529-9

Translated from original Upstream. Copyright © 2020 by Dan Heath. ISBN 978-1-9821-3472-3. This translation is published and sold by permission of Avid Reader Press, an imprint of Simon & Schuster, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2021 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

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

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

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

Impresso no Brasil — 1ª Edição, 2021 — Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.

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

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

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

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

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

H437u	Heath, Dan
Upstream: A Busca para Resolver os Problemas Antes que Apareçam / Dan Heath : traduzido por Daniel Perissé. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2021.	
320 p. : il. ; 16cm x 23cm.	
Tradução de: Upstream Inclui índice e apêndice. ISBN: 978-65-5520-529-9	
1. Autoajuda. 2. Problemas. 3. Resolução de problemas. I. Perissé, Daniel. II. Título.	
2021-4160	CDD 158.1 CDU 159.947

Elaborado por Wagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410



Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré
CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)
Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419
www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br

Produção Editorial
Editora Alta Books

Gerência Comercial
Daniele Fonseca

Editor de Aquisição
José Rugeri
acquisition@altabooks.com.br

Produtores Editoriais
Illysabelle Trajano
Maria de Lourdes Borges
Thales Silva

Marketing Editorial
Livia Carvalho
Thiago Brito
marketing@altabooks.com.br

Equipe de Design
Larissa Lima
Marcell Ferreira
Paulo Gomes

Diretor Editorial
Anderson Vieira

Coordenação Financeira
Solange Souza

Coordenação de Eventos
Viviane Paiva

Produtor da Obra
Thié Alves

Equipe Ass. Editorial
Beatriz de Assis
Brenda Rodrigues
Caroline David
Gabriela Paiva
Henrique Waldez
Mariana Portugal
Raquel Porto

Equipe Comercial
Adriana Baricelli
Daiana Costa
Fillipe Amorim
Kaique Luiz
Victor Hugo Morais

Atuaram na edição desta obra:

Tradução
Daniel Perissé

Revisão Gramatical
Fernanda Lutfi
Kamila Wozniak

Copidesque
Thais Cotts

Diagramação
Catia Soderi

Capa
Marcelli Ferreira

 **Ouidoria:** ouidoria@altabooks.com.br

Editora afiliada à:



abdr
ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE
DIREITOS REPROGRÁFICOS

ASSOCIADO



Para meu irmão,
Chip, que me manteve fora da faculdade de Direito.

Amostra

Sumário

<i>Agradecimentos</i>	<i>vii</i>
<i>Sobre o Autor</i>	<i>ix</i>
<i>Prefácio</i>	<i>xi</i>
<i>Nota do Autor sobre as Fontes</i>	<i>xv</i>
1. Indo Rio Acima	1
SEÇÃO 1	
AS TRÊS BARREIRAS PARA O PENSAMENTO RIO ACIMA	
2. O Problema da Cegueira	19
3. A Falta de Propriedade	37
4. Cavar o Túnel	53
SEÇÃO 2	
SETE PERGUNTAS PARA LÍDERES RIO ACIMA	
5. Como Reunir as Pessoas Certas?	69
6. Como Mudar o Sistema?	91
7. Onde Encontrar um Ponto de Vantagem?	109
8. Como Receber um Alerta Antecipado do Problema?	127
9. Como Saber Que Está Tendo Sucesso?	143

Sumário

- | | |
|--|-----|
| 10. Como Evitar Causar Danos? | 161 |
| 11. Quem Pagará Pelo Que Não Acontece? | 179 |

SEÇÃO 3

RIO BEM ACIMA

- | | |
|---|-----|
| 12. O Problema do Galinho Chicken Little: Ameaças Distantes e Improváveis | 197 |
| 13. Você, Rio Acima | 219 |

<i>Próximos Passos</i>	235
------------------------	-----

<i>Apêndice</i>	237
-----------------	-----

<i>Notas</i>	239
--------------	-----

<i>Índice</i>	297
---------------	-----

Amostra

Nota do Autor sobre as Fontes

Foram realizadas mais de 300 entrevistas para este livro. Se uma citação aparecer sem uma fonte listada (“Smith disse”), veio de uma delas. Se ela vier de outra fonte, será explicitada (“conforme disse Smith ao *New York Times*” etc.).

Quando uso detalhes ou fatos de outras fontes, eles são citados nas notas finais. Se uma determinada história se basear mais substantivamente no relato de outra pessoa, então essa fonte será citada no texto.

Amostra

CAPÍTULO 1

Indo Rio Acima

Você e um amigo estão fazendo um piquenique à beira de um rio. De repente, ouvem um grito vindo da direção da água — uma criança está se afogando. Imediatamente ambos mergulham, agarram a criança e nadam até a margem. Antes mesmo de se recuperarem, ouvem outra criança pedindo socorro. Você e seu amigo voltam ao rio para resgatá-la também. Em seguida, outra criança em dificuldades surge... e outra... e outra. Os dois mal conseguem acompanhar. De repente, você vê o seu amigo saindo da água. Parece que vai deixá-lo sozinho. “Aonde você vai?”, reclama. Seu amigo responde: “Vou rio acima confrontar a pessoa que está jogando todas essas crianças na água.”

— Uma parábola sobre saúde pública (adaptada do original, comumente atribuído a Irving Zola)

Em 2012, Ryan O’Neill, chefe do grupo de experiência do cliente do site de viagens Expedia, examinou alguns dados da central de atendimento da empresa. Ele descobriu um número tão improvável que era quase inacreditável. Para cada 100 clientes que reservaram viagens na Expedia — fossem voos, quartos de hotel ou aluguel de carros — 58 ligaram depois para pedir ajuda.

O principal atrativo de um site de viagens é o autoatendimento, claro. Nenhuma ligação é necessária. Imagine um posto de gasolina que permite que você passe o cartão de crédito direto na bomba — e, então, em cerca de 60% das vezes algo deu errado e o obrigou a entrar na loja para obter ajuda. Essa era a Expedia.

Tradicionalmente, a central de atendimento é gerenciada para a eficiência e satisfação do cliente. Os representantes são treinados para deixar o cliente feliz — o mais rápido possível. Chamadas curtas minimizavam despesas. “A perspectiva que usávamos era o custo”, disse O’Neill. “Tentávamos reduzir esse custo. Em vez de uma ligação de 10 minutos, poderia ser uma de 2? Mas a pergunta verdadeira era: por que 2 minutos? Por que *quaisquer* minutos?”

Quando você passa anos resolvendo problemas, às vezes pode ignorar o fato de que poderia evitá-los. O’Neill compartilhou suas descobertas com seu chefe, Tucker Moodey, vice-presidente executivo de operações globais de clientes. Juntos, se debruçaram em uma questão básica, mas negligenciada: por que tantos clientes nos ligam? Compilaram uma lista dos principais motivos pelos quais eles buscavam suporte.

A razão número um? Conseguir uma cópia do itinerário. Em 2012, incríveis 20 milhões de chamadas foram por esse motivo. Vinte milhões! É como se a Flórida inteira ligasse para a Expedia em um ano.

Com um custo de suporte de cerca de US\$5 por chamada, isso é um problema de US\$100 milhões. Então, por que não fazer com que os clientes recebam seus itinerários automaticamente? A resposta é simples: o cliente havia digitado erradamente seu e-mail, ou o itinerário caía na caixa de lixo eletrônico, ou era apagado sem querer, pensando ser uma solicitação. Para agravar o problema, não havia como os clientes recuperarem o itinerário pelo site.

O’Neill e Moodey levaram seus dados para Dara Khosrowshahi, então CEO da Expedia. “Temos que fazer algo a respeito disso”, lembrou O’Neill. Khosrowshahi não só concordou com o foco na redução do volume de chamadas, mas tornou isso a prioridade principal da equipe de experiência do cliente. Um “gabinete de guerra” foi montado, em

que pessoas de diferentes grupos operacionais se encontravam diariamente com uma ordem simples: *evite que os clientes precisem nos ligar*.

O grupo do gabinete de guerra implementou soluções para os principais motivos de ligação de clientes, eliminando um de cada vez. As soluções para o problema número um — as solicitações de itinerário — vieram relativamente rápido: adicionar uma opção automatizada ao sistema de resposta de voz (“pressione dois para reenvio de itinerário”); mudar a forma de envio de e-mails para evitar os filtros de lixo eletrônico; e criar uma ferramenta online para permitir aos clientes lidarem com a questão sozinhos.

Hoje, todas essas chamadas foram virtualmente eliminadas. Vinte milhões de ligações simplesmente desapareceram. Um progresso parecido ocorreu com as outras questões do “top 10”. Desde 2012, o percentual de clientes da Expedia que ligavam para o suporte diminuiu de 58% para cerca de 15%.

O esforço para reduzir o volume de ligações na Expedia é um exemplo de sucesso de intervenção *upstream* [rio acima, em tradução livre]. Ações rio abaixo atacam os problemas após ocorrerem. Ações rio acima miram na prevenção, antes que aconteçam. Você pode atender a ligação de uma cliente e responder à sua reclamação sobre um itinerário ausente (rio abaixo), ou tornar essa ligação desnecessária garantindo que ela receba o itinerário antes (rio acima).

Certamente, todos preferimos viver no mundo “rio acima”, onde problemas são evitados antes de surgirem em vez de reagirmos a eles. O que nos impede? Ao rever o sucesso da Expedia, o que é particularmente difícil de entender é por que levou tanto tempo para algo ser feito. Como a empresa chegou ao ponto em que 20 milhões de pessoas ligavam pedindo itinerário? Um alerta não deveria ter soado quando, digamos, fossem registradas 7 milhões de chamadas?

Os executivos da Expedia não estavam indiferentes. Sabiam do alto volume de chamadas. Acontece que eles foram organizados para negligenciar sua consciência. Como a maioria das empresas, a Expedia dividiu sua força de trabalho em grupos, cada um com o seu próprio foco.

A equipe de marketing atraía os clientes para o site; a de produto estimulava-os a completar a reserva; a de tecnologia mantinha os recursos do site funcionando sem problemas; e a de suporte abordava os clientes de forma rápida e satisfatória.

Repare no que faltava: não havia um grupo que garantisse que os clientes *não precisassem ligar para o suporte*. Na verdade, nenhuma equipe realmente teria a ganhar se os clientes parassem de ligar. Não era no que seriam avaliadas.

De diversas formas, as metas das equipes realmente incentivam mais ligações. Para o grupo de produto, cujo objetivo é aumentar o número de reservas, a melhor jogada era pedir o e-mail do cliente apenas uma vez, porque solicitá-lo uma segunda aumentaria o desgaste. Eles perderiam uma pessoa em cada cem, que ficaria chateada o suficiente para abandonar a transação.

Mas o efeito colateral dessa decisão, é claro, é que alguns clientes poderiam digitar errado os seus e-mails e acabariam ligando para pedir o itinerário. Essa seria uma falha do sistema. Aquele cliente jamais ligaria. Mesmo assim, as equipes ainda pareceriam heroicas do ponto de vista de suas metas: a de produto fechava uma transação e a de suporte rapidamente tratava da chamada resultante.

Mark Okerstrom, que foi CFO da Expedia em 2012 e se tornou CEO em 2017, disse: “Quando criamos organizações, o fazemos para dar foco às pessoas. Essencialmente, damos uma licença para serem míopes. Dizemos: esse problema é seu. Defina sua missão, crie sua estratégia e alinhe os seus recursos à resolução desse problema. E você tem o direito divino de ignorar todas as outras coisas que não estão relacionadas a isso.”

Okerstrom quer dizer que o foco é tanto a força quanto a fraqueza das empresas. A especialização inerente às organizações cria grande eficiência, mas também impede os esforços de integração de maneiras novas e vantajosas — sentido *rio acima*.

E isso é verdadeiro em muitas partes da sociedade. Com frequência ficamos presos em um ciclo de responsabilidade na vida. Apagamos

incêndios, lidamos com emergências e com um problema atrás do outro, mas jamais buscamos consertar os sistemas que os causaram.

Terapeutas reabilitam pessoas viciadas em drogas, recrutadores corporativos substituem talentosos executivos que saem da empresa e pediatras prescrevem inaladores para crianças com problemas respiratórios. E claro que é maravilhoso que haja profissionais que podem resolver esses problemas, mas não seria melhor se os viciados jamais tivessem experimentado drogas, os executivos estivessem felizes em ficar na empresa e as crianças nunca tivessem asma? Então por que os nossos esforços se voltam tanto para a reação em vez da prevenção?

Em 2009, conversei com um subchefe de polícia em uma cidade canadense; foi aquele tipo de conversa que despertou meu interesse no pensamento rio acima. Ele acreditava que a força policial estava indevidamente focada em reagir aos crimes em vez de preveni-los. “Muitas pessoas na corporação querem brincar de polícia e ladrão”, afirmou. “É muito mais fácil dizer ‘prendi este homem’ do que dizer ‘passei algum tempo conversando com este garoto rebelde.’”

Citou o exemplo de duas policiais: a primeira passa metade do turno parada em uma esquina onde ocorrem muitos acidentes; sua presença faz os motoristas prestarem mais atenção, evitando colisões. A segunda se esconde na esquina, multando os carros por direção perigosa. A primeira policial é a que fez mais para ajudar a segurança pública, explicou o subchefe, mas é a segunda quem será recompensada, porque tem um talão cheio de multas para mostrar seu esforço.

Essa é uma das razões pelas quais tendemos a favorecer a reação: porque é mais tangível. O trabalho rio abaixo é fácil de se ver e mensurar. Existe uma ambiguidade enlouquecedora sobre os esforços rio acima. Certo dia, há uma família que não sofreu um acidente de carro porque a presença de um policial fez com que o motorista fosse gradualmente mais cauteloso. A família não tem ideia do que não aconteceu, muito menos o policial. Como você prova o que *não* aconteceu? Sua única esperança, como chefe de polícia, é manter boas evidências de acidentes para que você possa detectar o sucesso quando os

números começarem a cair. Mas, mesmo que você se sinta confiante de que seus esforços deram resultado, nunca saberá *quem* ajudou, e apenas verá os números diminuírem numa página de jornal. Suas vitórias são histórias escritas em dados, estrelando heróis invisíveis que salvam vítimas invisíveis.

Neste livro, defino esforços rio acima como aqueles que visam a evitar os problemas antes que eles aconteçam ou, como alternativa, a reduzir o prejuízo causado por eles. Ensinar crianças a nadar, por exemplo, é uma excelente maneira rio acima de evitar afogamentos. Porém, mesmo nadadores experientes podem se ver em risco de afogamento algumas vezes. É por isso que, para mim, um colete salva-vidas também é uma tecnologia rio acima. À primeira vista, coletes salva-vidas parecem reativos — afinal, qualquer pessoa que precise que lhe seja jogado um, já vivencia o problema. Mas se o que queremos resolver são *pessoas morrendo por afogamento*, então o colete pode prevenir isso.

Um sinal revelador do trabalho rio acima é que ele envolve o pensamento sistêmico: como as autoridades estão cientes do risco de afogamento, coletes salva-vidas são comprados e distribuídos em locais onde estarão prontamente disponíveis em caso de emergência. Por outro lado, um pai mergulhando freneticamente na piscina do parque aquático para ajudar seu filho que está se afogando é reativo. (Geralmente, há uma interação entre rio abaixo e acima: após o pai salvar seu filho, o parque aquático provavelmente vai rever o incidente e tomar medidas para garantir que algo similar não ocorra novamente. O resgate rio abaixo levou a uma melhoria rio acima.)

Prefiro o termo *rio acima* ao uso da palavra *preventivo* ou *proativo* porque gosto da forma como a metáfora da correnteza nos estimula a expandir nosso pensamento sobre as soluções. Este capítulo começa com a parábola do afogamento de crianças, que contrasta duas localidades do rio: abaixo e acima. Mas a realidade é que podemos intervir em muitos pontos ao longo de uma linha do tempo quase ilimitada. Em outras palavras, você não segue rio acima como para um destino específico. Você segue rio acima como em uma direção. As aulas de nataç

são *muito mais* rio acima do que coletes salva-vidas. E sempre há uma maneira de avançar ainda mais — ao custo de mais complexidade.

Para considerar o espectro de ações rio acima, vamos ver um problema específico: em 2013, ladrões invadiram a casa dos meus pais em College Station, Texas. Eles estavam passeando pela vizinhança e, quando saíram, os ladrões arrombaram a porta dos fundos e roubaram uma carteira, dois iPhones e algumas joias. Meus pais deram queixa na polícia, mas, infelizmente, ninguém jamais foi pego. A resposta rio abaixo falhou.

O que poderia ter evitado o roubo completamente? Segundos antes: um alarme ensurdecedor. Minutos antes: a evidência visível de um sistema de alarmes — esses das empresas de vigilância que você vê no quintal das pessoas. (Ou talvez isso apenas desviasse a atenção para a casa de um vizinho.) Horas antes: uma presença policial mais evidente.

Meses antes: se os ladrões tivessem sido presos anteriormente, poderiam ter sido inscritos em certos tipos de terapia comportamental que podem quebrar o ciclo de reincidência. Anos antes: tenhamos em mente que nenhuma criança cresce pensando em roubar casas. Portanto, uma solução boa rio acima para o roubo seria criar um contexto comunitário em que essa ação pareça inútil devido às inúmeras chances disponíveis. (A propósito, se isso parecer muito Poliana, aguarde o Capítulo 5: há um país que praticamente eliminou o abuso de álcool e drogas entre adolescentes ao abraçar uma filosofia de oportunidade semelhante.)

Podemos imaginar prevenir um roubo *décadas* antes que aconteça? Sim. Nunca ficaremos sem espaço rio acima. O psicólogo e especialista em desenvolvimento infantil Richard Tremblay argumenta que a melhor forma de prevenir o comportamento agressivo é quando o criminoso ainda está na barriga da mãe. Tremblay aponta para um conjunto de fatores de risco envolvendo a mãe que prevê a agressividade física crônica de um filho: pobreza materna, tabagismo, desnutrição, raiva e depressão, relações conjugais ruins, baixa escolaridade e gravidez na adolescência. Esses fatores tendem a vir juntos, de acordo com Tremblay — e o mais importante, podem ser *mudados*. Atualmente, ele

está trabalhando em um programa que ajuda mulheres grávidas nessas situações de alto risco. “Para resolver esses problemas de agressividade, que são principalmente masculinos, precisamos focar as mulheres”, disse Tremblay à revista *Nature*. “Se você melhorar a qualidade de vida das mulheres, isso será passado à próxima geração.”

Se pudéssemos assumir que todas essas soluções funcionaram, preferiríamos as consideradas rio acima — aquelas em que menos crianças se tornam criminosas. Mas, enquanto elas são mais desejáveis no geral, também são mais complexas e ambíguas. Pense nisso: Tremblay propõe melhorar o ambiente de uma mulher grávida de forma tão dramática que ela estará propensa a menos fatores de risco (pobreza, raiva e depressão), o que significa que seu filho será menos inclinado a tendências agressivas, o que poderia, por sua vez, levar a um risco reduzido de atividade criminosa. Dezoito anos depois, talvez o filho da mulher acabasse indo para a faculdade em vez de invadir uma casa. Os esforços rio abaixo são estreitos, rápidos e tangíveis. Os esforços rio acima são mais amplos, lentos e nebulosos. Mas, quando funcionam, *realmente* funcionam. Podem alcançar benefícios enormes e duradouros.

Então qual é o certo, rio acima ou abaixo? Devemos impedir um roubo com um sistema de alarme ou ajudando a mãe do futuro “criminoso”? A primeira e melhor resposta é: por que escolhemos? Se as empresas podem montar vários níveis de proteção para *evitar o tempo de inatividade na rede*, então certamente podemos investir em diversos níveis de proteção contra crimes e outros problemas importantes.

Se, em um mundo de recursos escassos, devemos absolutamente escolher um ponto de intervenção, então aqui está a resposta incômoda: não sabemos qual é a correta. O mundo não reuniu evidências suficientes (e muito menos a vontade) para escolher o ponto certo na “correnteza” para o crime — ou, aliás, no fluxo de quase qualquer grande problema. Essa é uma das razões principais pelas quais escrevi este livro. Porque, enquanto temos um leque amplo de opções disponíveis para atacar os problemas do mundo, geralmente nos limitamos a um pequeno trecho da paisagem: a zona de resposta. Reaja, reaja, reaja.

Enquanto gastamos bilhões para nos recuperar de furacões e terremotos, o trabalho de prevenção para desastres está perpetuamente carente de recursos. Há centenas de agências e organizações que existem para ajudar os sem-teto, mas quantas são dedicadas a *evitar que as pessoas fiquem sem um teto*? Quando o Ebola começa a se espalhar em um país estrangeiro, torna-se uma prioridade internacional — e subsequentemente é difícil atrair financiamento para apoiar os sistemas de saúde locais que poderiam prevenir o próximo surto.

Não é que a solução rio acima sempre esteja certa. E certamente não é o caso de abandonarmos o trabalho rio abaixo — vamos sempre querer alguém para nos resgatar. A questão é que a nossa atenção é grosseiramente assimétrica. Estamos tão focados nas crianças que se afogam no rio que deixamos de investigar por que elas precisam ser salvas.



Em nenhum lugar a necessidade dessa mudança é tão evidente quanto no sistema de saúde dos Estados Unidos. Com um orçamento de US\$3,5 trilhões, quase um quinto da economia norte-americana, que é projetado quase exclusivamente para a reação em vez da prevenção — funciona como um botão “desfazer” gigante. Artéria obstruída? Vamos desobstruir. Quadril quebrado? Vamos substituí-lo. Visão prejudicada? Vamos corrigir. Se tudo correr bem, você voltará ao seu estado básico de saúde. Mas é difícil encontrar alguém no sistema cuja função seja responder à seguinte pergunta: “*Como podemos torná-lo mais saudável?*” (Diferente de “*como podemos responder aos problemas que o deixam doente?*”)

Poderia o sistema de saúde mudar rio acima? Para fazer isso, seriam necessárias grandes mudanças na política; e a de saúde é uma questão notoriamente partidária. Na esperança de entender mais sobre os valores dos conservadores e liberais, uma organização chamada *The Health Initiative*, liderada por Rebecca Onie e Rocco Perla, reuniu dois

grupos de discussão em Charlotte, na Carolina do Norte: um com mulheres democratas afro-americanas e outro com mulheres republicanas brancas. A cada grupo foi perguntado: “Se você tivesse US\$100, como gastaria para investir em saúde na sua comunidade?” Elas tinham a opção de distribuir o valor em diversas categorias.

As democratas afro-americanas alocaram cerca de um terço dos fundos no sistema formal de saúde (hospitais e clínicas) e a grande maioria fora dele: US\$25 para alimentação saudável, US\$19 para moradia acessível e US\$14 para creches, por exemplo. E as republicanas brancas, como gastaram o fundo? Quase exatamente da mesma forma; concordaram quase até o último ponto percentual. As mesmas descobertas foram sustentadas em outros grupos espalhados por todo o país — com homens, latinos, eleitores indecisos e muito mais. “As semelhanças nos padrões de gastos eram impressionantes”, disse Perla. “Isso nos deteve em nosso caminho.”

Então, mesmo quando nos envolvemos em lutas ferozes com as pessoas do outro lado do corredor, estamos todos secretamente de acordo sobre como nossos gastos *devem* ser alocados. Em todo o espectro político, pensamos que a melhor forma de “comprar saúde” é investir dois terços de nosso dinheiro em sistemas que tornem as pessoas saudáveis (alimentação, moradia etc.) e um terço nos que curem pessoas doentes. Em outras palavras, para cada dólar gasto no sistema de saúde rio abaixo, a maioria de nós acha que seria sensato gastar dois rio acima.

Acontece que essa proporção está muito próxima da norma global para países desenvolvidos. O padrão de gasto médio ao longo do tempo, em outras nações desenvolvidas, é de, para cada US\$1 investido rio abaixo, o gasto é de entre US\$2 e US\$3 rio acima. Há um ponto fora da curva entre essas nações: nos EUA, para cada US\$1 gasto rio abaixo, gastamos cerca de US\$1 rio acima. Essa é a proporção mais baixa de gastos rio abaixo e acima entre os países do mesmo nível.

A narrativa que estamos acostumados a ouvir sobre o sistema de saúde é que os EUA “gastam demais.” Isso é muito simplificado. É verdade — de longe — que os americanos gastam a maior porcentagem

do PIB em saúde formal do que qualquer outro país desenvolvido. Mas se somar o que as nações gastam em assistência médica mais o que é chamado de “assistência social” — formado basicamente por gastos rio acima, que vão desde habitação a pensões e apoio a creches — descobre-se que os Estados Unidos não investem grande coisa. O país está em 9º de 34 países em gasto total, de acordo com dados de um estudo feito em 2017 por Elizabeth Bradley, Heather Sipsma e Lauren Taylor.

Como apontam Bradley e Taylor em um livro chamado *The American Health Care Paradox* [O Paradoxo do Sistema de Saúde norte-americano, em tradução livre], o que é realmente distinto sobre a abordagem dos EUA em relação à saúde não é tanto a *quantidade* de gastos, mas sua *forma*. Comparado a outros países, os EUA gastam mais dinheiro para curar as doenças das pessoas e menos para mantê-las saudáveis. Os norte-americanos estão rio abaixo; outros países, rio acima.

Na verdade, é pior ainda: mesmo os gastos *rio acima* não são tão superiores como os de outros países. De acordo com o relatório de uma pesquisa da RAND, outras nações desenvolvidas gastam quase o triplo, como uma porcentagem do orçamento inicial, no apoio às famílias (créditos infantis, assistência para creches etc.) Por outro lado, os norte-americanos investem cerca de 30% a mais na “terceira idade”.

Como resultado desse foco rio abaixo, o sistema de saúde dos Estados Unidos se destaca pelo tratamento de pacientes com doenças graves, como câncer ou doenças cardíacas. É por isso que o príncipe saudita voa para Houston ou Boston para tratar do seu câncer. Mas não é só ele que se beneficia — é qualquer um com essas doenças.

Os EUA são líderes mundiais em próteses de joelho e cirurgias de ponte de safena, no número de pessoas que vivem com transplantes renais e na porcentagem de idosos que recebem prótese de quadril em seis meses de necessidade. Isso é fruto do investimento em ações rio abaixo.

E quanto ao outro lado — a desvantagem do foco rio abaixo? Vamos considerar algumas evidências da Noruega, cujos gastos com saúde rio acima e abaixo são semelhantes aos dos EUA em porcentagem do PIB; o que torna essa uma comparação interessante. Mas as prioridades de

gasto da Noruega são radicalmente diferentes: para cada US\$1 gasto rio abaixo, são gastos incríveis US\$2,50 rio acima.

Quais as consequências das prioridades diferentes da Noruega? Tome o parto como exemplo. Uma mulher grávida norueguesa não pagará nada por todas as consultas pré-natais. Nada para o parto. Nada para as visitas após o nascimento do bebê. Está tudo coberto.

Supondo que os pais estejam empregados por 6 dos 10 meses antes do nascimento do seu bebê, se beneficiam de uma série de licenças: a mãe tira 3 semanas antes da data prevista para o parto. Então, ambos os pais podem tirar 15 semanas depois. Após o fim desse período, a família ainda tem um acumulado adicional de 16 semanas para dividir entre os pais como acharem adequado. E, é melhor vocês se sentarem: todas essas licenças estão pagas. Isso dá 49 semanas no total. (A propósito, se a mãe ou o pai não atenderem aos requisitos de trabalho, não receberão a licença remunerada, mas ganharão um cheque de cerca de US\$9 mil.)

Quando a criança faz seu primeiro aniversário, tem garantido um lugar em uma creche de alta qualidade em tempo integral e os pais são cobrados em uma escala móvel de, no máximo, algumas centenas de dólares por mês. E é enviado um pagamento mensal às famílias de pouco mais de US\$100 por mês por criança, até completarem 18 anos. Esse dinheiro pode ajudar a pagar fraldas, comida ou material escolar. Ou ser usado para iniciar um fundo de poupança para a faculdade — embora isso seja um tanto inútil, já que na Noruega elas são gratuitas.

Qual país tem a população mais saudável: Noruega ou Estados Unidos? Não é uma decisão difícil. Em mortalidade infantil, a Noruega tem o 5º melhor resultado internacional; os EUA, o 34º. Em expectativa de vida, a Noruega está em 5º; os EUA, 29º. Menos estressados: a Noruega está em 1º e os EUA em 21º. Felicidade — com certeza, saltamos na frente? Não. A Noruega está em 3º; os Estados Unidos, 19º.*

*Esclareço alguns pontos aqui para não simplificar demais. Mesmo se os EUA iguallassem o nível de gastos rio acima da Noruega, não há garantia de que veríamos resultados populacionais comparáveis. Tornar todos os cidadãos saudáveis é complicado, e

Lembre-se, ambos os países investem quase o mesmo em saúde (rio acima e abaixo) em porcentagem do PIB. A Noruega não gasta mais, e sim de forma diferente. Enquanto os norte-americanos aumentam os agudos, a Noruega aumenta os graves. A escolha dos EUA como nação tem sido melhorar cada vez mais o resgate de crianças se afogando no rio.

Os Estados Unidos poderiam selecionar de forma diferente.



Meu objetivo neste livro é convencê-lo de que devemos transferir mais de nossas energias rio acima: pessoalmente, organizacionalmente, nacionalmente e globalmente. Podemos — e devemos — parar de lidar com os sintomas dos problemas, repetidamente, e começar a corrigi-los.

Ao mesmo tempo, devemos ter os olhos abertos sobre os desafios que encontraremos enquanto fazemos essa mudança. Pegue o exemplo da Cidade do México: em 1989, as autoridades municipais proibiram o público em geral de dirigir um dia por semana, com base no último dígito de suas placas. A intenção era incentivar o uso do transporte coletivo e, assim, melhorar a qualidade do ar. Foi um nobre esforço rio acima para *evitar* a poluição do ar.

No entanto, não funcionou. Diversos mexicanos compraram um segundo carro — muitas vezes um cacareco, para manter os custos

o legado de desigualdade e racismo nos EUA torna isso mais difícil do que na (comparativamente) homogênea população da Noruega. A outra questão é mais matemática. Não é que haja algo sagrado sobre essas “proporções” de gastos rio acima e abaixo. (Você poderia fazer com que a proporção dos EUA parecesse melhor, por exemplo, reduzindo os gastos com saúde rio abaixo, mas isso não tornaria ninguém mais saudável.) É este o ponto: se você pensar em gastos com saúde como um pote gigante de dinheiro, eles são alocados nos EUA de forma diferente em relação aos outros países. E, se quisermos melhorar a saúde, seria sensato *adicionar* os gastos rio acima ou mudá-los de rio abaixo para rio acima.

baixos — então poderiam dirigir todos os dias. A qualidade do ar não melhorou.

Boas intenções não são garantia de nada.

O que acho fascinante sobre os esforços rio acima é a forma como refletem o melhor e o pior da humanidade. Ir rio acima é uma declaração de autoridade: *não preciso estar à mercê dessas forças — posso controlá-las. Posso moldar o meu mundo.* E nessa fala estão as sementes do heroísmo e da arrogância.

Às vezes, o desejo de controle leva a um sucesso surpreendente — pense na erradicação da varíola, um vírus que matou cerca de 300 milhões de pessoas apenas no século XX, em todos os cantos do planeta. Graças a um massivo esforço mundial, a varíola foi sistematicamente erradicada. O último ser humano a ser naturalmente infectado foi um cozinheiro de hospital chamado Ali Maow Maalin em Merca, na Somália. Depois que descobriram que ele estava com varíola, em 1977, um esforço frenético de 2 semanas levou à vacinação de 54.777 pessoas na comunidade vizinha apenas para garantir que a doença não se espalhasse mais.* E assim foi o fim da doença. Nós não a tratamos; a eliminamos. Isso é trabalho rio acima na sua melhor forma.

Mas esse desejo de controle — *posso moldar esta situação ao meu desejo* — também pode nos tentar a agir em situações que não entendemos totalmente. Mexemos em sistemas que mal entendemos, tropeçando em um labirinto de consequências indesejadas. Não há dúvida de que os nossos nobres esforços para tornar o mundo melhor podem muito facilmente torná-lo pior.

*Um posfácio incrível: Maalin sobreviveu e, posteriormente, se dedicou a erradicar a pólio na Somália, usando sua experiência com a varíola para destacar a importância das vacinas. A propósito, em 1978, havia outra pessoa infectada com varíola de forma *não natural*, em circunstâncias trágicas: Janet Parker, uma fotógrafa médica do Reino Unido, cuja câmara escura estava diretamente acima do laboratório do professor Henry Bedson. Bedson trabalhava com o vírus da varíola e, com pressa para concluir algumas pesquisas, economizou na segurança, permitindo que o vírus chegasse até Parker por um duto de ar. Ela morreu e, envergonhado pelo que fez, Bedson cometeu suicídio.

Existem problemas difíceis que os líderes rio acima devem resolver. Como você pode detectar os problemas antes que ocorram? Como pode medir o sucesso quando ele é definido por coisas que *não acontecem*? (Lembre-se do exemplo da policial que usou sua presença para evitar acidentes, em vez de lotar seu talão de multas.) E, a propósito, quem devemos esperar pagar por aquelas coisas que não acontecem?

Mais à frente, mergulharemos nessa complexidade e conheceremos pessoas que, apesar disso, acabaram prosperando. Visitaremos a primeira cidade dos EUA a eliminar a falta de moradia crônica. Estudaremos um importante distrito escolar urbano que aumentou sua taxa de graduação em 25% concentrando-se intensamente em um único ano do ensino médio. E encontraremos uma empresa de internet por assinatura que descobriu que poderia prever quais clientes cancelariam seus planos anuais *dentro de quatro semanas após sua inscrição inicial*.

Nossa exploração virá em três estágios. Primeiro vamos lutar com as três forças que nos empurram rio abaixo, impedindo nossa capacidade de prevenir problemas. Então, no coração do livro, estudaremos as sete perguntas fundamentais que os líderes rio acima devem responder. Estudaremos tanto os esforços de prevenção bem-sucedidos quanto os malsucedidos, descobrindo estratégias bem-sucedidas e obstáculos para tomarmos cuidado. Por fim, vamos considerar o pensamento “rio muito acima”: o que fazer quando encontrar um problema que nunca aconteceu antes (e pode nunca acontecer)?

Muitos de nós concordariam que “prevenir é melhor do que remediar”, mas nossas ações não correspondem a essas palavras. Na maioria dos nossos esforços na sociedade, nos aperfeiçoamos para distribuir a cura. Rápidos e eficientes. Celebramos a resposta, a recuperação, o resgate. Mas somos capazes de coisas maiores: menos a desfazer e mais a superar. O mundo precisa agora é de uma raça mais silenciosa de heróis, alguém que lute ativamente por um mundo no qual os resgates não são mais necessários. Quantos problemas em nossas vidas e na sociedade estamos tolerando simplesmente porque nos esquecemos de que podemos corrigi-los?