

AS 10 MIL HORAS E O SEGREDO DE GLADWELL

A EXPLICAÇÃO PARA O SUCESSO
É BEM MENOS ÓBVA DO QUE
SE PODE IMAGINAR. É O QUE O
AUTOR BEST-SELLER MALCOLM
GLADWELL REVELA NESTA
ENTREVISTA

O livro *O Segredo*, de Rhonda Byrne, vendeu mais de 1,5 milhão de exemplares só no Brasil. Já convertido em um clássico da literatura de autoajuda, esse *best-seller* busca explicar o sucesso por meio de uma regra: a lei da atração, segundo a qual nós atraímos aquilo que queremos atrair e, quando realmente queremos atrair o sucesso, conseguimos fazê-lo. Em outras palavras, o antigo ditado “querer é poder” voltou à carga. No entanto, ele é de um simplismo que não consegue ter apelo ao mundo dos negócios.

Existe, porém, uma versão muito mais científica e elaborada desse campeão de vendas. Ela coube a Malcolm Gladwell, autor de livros já paradigmáticos como *Blink – A Decisão num Piscar de Olhos* (ed. Rocco) e *Ponto de Virada* (ed. Sextante) e de conceitos caros aos gestores como o do conector. Com o mesmo ponto de partida de Byrne – descobrir por que algumas pes-

soas são bem-sucedidas e outras não –, Gladwell fez uma profunda pesquisa e concluiu: tudo está relacionado, de alguma forma, com as desvantagens “vantajosas” que as pessoas ostentam – como, por exemplo, a dislexia, traço comum de muitos empreendedores – e a compensação das fraquezas como

caminho de aprendizado (mais do que a exploração dos pontos fortes). Nesta conversa com o diretor da Rotman School, Roger Martin, Gladwell desenvolve seu raciocínio para apresentar sua regra das 10 mil horas de dedicação que constroem a carreira bem-sucedida, ou 98% de transpiração e o restante de inspiração, sabendo usar a seu favor as desvantagens e fraquezas de seu legado histórico e aproveitar as oportunidades.

Em Fora de Série: Outliers, você defende que, para compreender por que algumas pessoas enfrentam dificuldades e outras não, devemos observar suas famílias, a cidade natal e mesmo a data de nascimento. Por favor, explique melhor...

Pense sobre isso da seguinte maneira: há quatro caixas na vida de cada um.

Na primeira, estão as vantagens que são vantagens mesmo: seus pais têm bom nível educacional e lhe transmitem a crença na ideia de que o mundo recompensará sua dedicação.

as que você teria se tivesse crescido na pior parte da porção sul do Bronx, bairro pobre de Nova York, tendo um de seus pais na cadeia e o outro viciado em heroína. É realmente difícil deixar para trás esse tipo de coisa.

Por último, temos a caixa mais interessante: a das desvantagens que são vantagens. Essa é a área sobre a qual menos sabemos, mas que é comprovável por evidências muito curiosas. Por exemplo, uma quantidade extraordinária de empreendedores tem dislexia.

Uma desvantagem pode tornar-se uma vantagem em alguns casos, porque você busca compensá-la, por exemplo, desenvolvendo incríveis habilidades de comunicação verbal, aprendendo como delegar ou ser um bom líder. Richard Branson [fundador do Virgin Group] diz que a razão de ser quem é deve-se a sua dislexia. Meu dado preferido sobre os empreendedores disléxicos é que 80% deles foram capitães de equipes esportivas na faculdade, enquanto apenas 27% dos empreendedores não

“HÁ QUATRO CAIXAS NA VIDA DE CADA UM. NA PRIMEIRA, ESTÃO AS VANTAGENS QUE SÃO VANTAGENS MESMO. NA SEGUNDA, FICAM AS VANTAGENS QUE SÃO DESVANTAGENS. NA TERCEIRA, AS DESVANTAGENS QUE SÃO DESVANTAGENS. E, NA QUARTA, AS DESVANTAGENS QUE SÃO VANTAGENS, COMO SER DISLÉXICO”

soas são bem-sucedidas e outras não –, Gladwell fez uma profunda pesquisa e concluiu: tudo está relacionado, de alguma forma, com as desvantagens “vantajosas” que as pessoas ostentam – como, por exemplo, a dislexia, traço comum de muitos empreendedores – e a compensação das fraquezas como

Na segunda, ficam as vantagens que são, na verdade, desvantagens: se nossos pais fossem bilionários, por exemplo, nós provavelmente não estaríamos conversando hoje. Estaríamos descansando em uma praia qualquer.

Na terceira caixa, estão as desvantagens que são desvantagens, que seriam

disléxicos tiveram essa posição. Isso se explica porque, desde o começo da vida, eles foram forçados a criar coalizões.

Em Fora de Série, você discute duas estratégias básicas de aprendizado. Poderia descrevê-las?

A primeira diz respeito a capitalizar em cima de suas forças e a segunda tem relação com compensar suas fraquezas. O que observei foi que a compensação pode ser a abordagem mais poderosa. Um exemplo disso são os *quarterbacks* [jogadores do futebol americano que dirigem a ofensiva do time no jogo]. Acontece que há uma relação inversa

A entrevista é de Roger Martin, diretor da Rotman School of Management, ligada à University of Toronto, do Canadá. Especialista em competitividade e produtividade, ele é professor de pensamento integrado do Desautels Centre for Integrative Thinking e diretor do AIC Institute for Corporate Citizenship – ambos, instituições da Rotman. Seu terceiro livro, *The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage*, tinha lançamento previsto para novembro deste ano, pela Harvard Business Publishing.

entre quociente de inteligência (QI) e sucesso como *quarterback*. Quando se iniciam na carreira, todos se submetem ao Wonderlic. É um teste muito básico. Ter um resultado fraco nele significa ser, literalmente, incapaz de fazer compras no supermercado do bairro. Mesmo assim, a relação de *quarterbacks* que se saíram mal no teste inclui Dan Marino e Terry Bradshaw, dois dos maiores *quarterbacks* de todos os tempos, e David Garrard, uma das principais promessas para a posição atualmente.

Por outro lado, se você observar todos os fracassos extraordinários entre os *quarterbacks* da NFL [National Football League, a liga principal norte-americana] pelos últimos 25 anos, quase todos têm em comum uma pontuação acima da média no teste Wonderlic. Seria porque você não tem de ser in-

aqueles que estavam entre a primeira e a 50ª posições. Novamente, creio que se trata de compensação.

Se você estivesse selecionando pessoas em uma empresa, a que testes as submeteria?

O fato é que sou um tanto niilista quanto a testes. Não acho que haja qualquer teste que possa realmente prever se alguém vai ser bem-sucedido em uma função. Parece que temos cada vez mais nos apaixonado pelas estatísticas de desempenho e nos desencantado com o desempenho em si, como medida de desempenho. Eu me tornei um grande inimigo dos programas especiais das escolas, apesar de já ter sido beneficiado por eles, exatamente por essa razão. Um programa especial é somente uma estatística: você olha uma medida, o QI, e usa isso para prever um sucesso.

tência e tenacidade” é bem próxima de conscientiousness?

Sim, mas, para ser consciencioso, persistente ou tenaz, você primeiro tem de acreditar que seu esforço o levará a algum lugar. É isso que me interessa tanto na comparação entre as culturas asiática e ocidental. A cultura chinesa pré-moderna foi uma das poucas a criar uma relação entre esforço e recompensa. Quem cultivasse arroz na China do século 15 e trabalhasse mais do que o que lhe era exigido poderia manter o excedente. O fato de a China ter levado tanto tempo para conquistar seu potencial econômico é prova de que esse elemento por si não basta para levá-lo aonde você deseja, mas, de todo modo, trata-se de uma atitude extremamente útil. Acho que vemos indícios disso em características como a destreza em matemática que os asiáticos têm, que é meramente a aplicação do princípio de ser meticulado.

“NÃO ACHO QUE HAJA QUALQUER TESTE QUE POSSA PREVER SE ALGUÉM VAI SER BEM-SUCEDIDO EM UMA FUNÇÃO”

“Comunidade” é outro tema frequente em seu livro. Tendemos a nos comportar de maneira coerente com nossa comunidade, e algumas nos levam na direção de um sucesso maior, enquanto outras podem nos tornar profundamente malsucedidos.

teligente para ser um *quarterback*? De modo algum; é necessário ser bem esperto para chegar ao topo de uma lista de 5 mil páginas. Talvez os rapazes que deixem a faculdade sem ter uma pontuação boa no teste de QI façam alguma espécie de compensação. Eles sabem que não se sairão bem no teste, então trabalham duro.

Essa observação inverte todas nossas suposições sobre quem deveria ser selecionado nas escolas mais disputadas?

É provável. O economista David Barry fez alguns cálculos sobre a correlação entre a posição de um jogador da liga universitária na lista de aspirantes à liga principal e seu desempenho efetivo na liga principal. O que ele descobriu foi surpreendente: os *quarterbacks* que estavam entre a 50ª e a 150ª posições como aspirantes aos times da liga principal superaram

No livro, descrevo um estudo famoso, dos anos 1920, no qual o pesquisador Lewis Terman avaliou 250 mil crianças do ensino fundamental da Califórnia e descobriu que 1,5 mil delas tinham QI de gênio. Pensando ter encontrado os líderes intelectuais do futuro, ele as acompanhou por toda a vida. Para sua consternação, 40 anos depois, ele constatou que não havia localizado nenhum líder intelectual.

Pesquisas mostram que apenas 30% de qualquer resultado podem ser relacionados com a inteligência geral e que os 70% restantes não têm nada a ver com isso. Outro aspecto dessa correlação é a meticulosidade [conscientiousness, em inglês], qualidade de fazer algo com muito cuidado, atenção e seriedade, que surge em 20% dos resultados. Sua ideia, expressa no livro, sobre “persis-

Verdade. Quando cheguei a Nova York, 12 ou 13 anos atrás, li sobre uma pequena cidade da Pensilvânia chamada Rosetta, onde, segundo se dizia, ninguém morria. Isso, naturalmente, instigou minha curiosidade. Então, eu fui até lá –fica a 160 quilômetros de Nova York– e me encontrei com o médico que revelou o mistério. As pessoas que viviam lá tinham saído, nos anos 1880, de uma cidade chamada Rosetto, localizada no sul da Itália. Elas refizeram sua cidade de origem nas colinas da Pensilvânia. Era um lugar tão socialmente fechado que seus habitantes, ainda que fumassem como chaminés, estivessem acima do peso e tivessem taxas de colesterol nas alturas, viviam demais –sua taxa de mortalidade era algo como a metade da média norte-americana e isso se dava por causa de sua comunidade fechada. Tudo o que faziam era passar o tempo uns com os



SAIBA MAIS SOBRE MALCOLM GLADWELL

O canadense Malcolm Gladwell, colunista da revista *The New Yorker*, uma das mais respeitadas do mundo, notabilizou-se no mundo corporativo com dois livros: *Blink – A Decisão num Piscar de Olhos* (ed. Rocco) e *The Tipping Point – O Ponto de Virada* (ed. Sextante). Nestes, discutiu como a criatividade e ideias “inesperadas” podem mudar os hábitos dos consumidores e o mercado. Segundo ele, “uma pequena transformação no ambiente é o suficiente para transformar o cotidiano das pessoas”.

No final de 2008, Gladwell lançou *Outliers – Fora de Série* (ed. Sextante), disposto a enfrentar o desafio de tratar o difícil, e desgastado, tema do sucesso. Está conseguindo aclamação de seu público mais uma vez e é o tema desta entrevista. O pensador já esteve no Brasil a convite da HSM, quando participou da Expo-Management 2006, em que surpreendeu a plateia de executivos com ideias então inusitadas – e agora, a partir dele, disseminadas – como o conector e seu poder social.

decisões eram as piores possíveis. O que acabou acontecendo, é claro, é que no instante em que eles quebraram o contrato e começaram a comportar-se como norte-americanos comuns, passaram a morrer como norte-americanos comuns.

Sua história é um

lembrete sutil de que não deveríamos iniciar essas discussões com os indivíduos, mas sim com a comunidade e, a partir desta, chegar ao indivíduo. Isso muda a conversa sobre sucesso e indica que temos de passar a pensar de uma maneira muito mais coletiva sobre a distribuição de oportunidades e sobre o tipo de mensagem que a estrutura de nossa sociedade envia.

Novamente, parece ter a ver com atingir um equilíbrio: se não há uma relação satisfatória entre esforço e resultado, foi-se longe demais; mas, se se forçar na direção oposta, pode-se ir ao extremo das pessoas que se preocupam muito com quanto alcançam em comparação com os outros...

outros, fazendo vinho em seus quintais e bebendo-o toda noite. Se um membro do grupo fosse bem-sucedido, ele escondia o fato. Se alguém fracassasse, todos se asseguravam de que essa pessoa não fosse muito exposta. Havia igualdade de renda e social total e o resultado era que ninguém ficava especialmente rico, mas eles viviam por muito tempo.

Acho esse caso fascinante, porque nós temos muito clara a ideia de que nossa saúde é uma função das decisões que tomamos – como comemos e nos exercitamos e os genes que herdamos –, mas, para eles, isso não tinha nada a ver. Suas

Um de meus heróis, o cientista James Flynn [conhecido pelo livro *O que é Inteligência?*], usou o termo “capitalização” para questionar quão eficiente uma sociedade é ao explorar o talento de seus membros. Basicamente, a pergunta é: quantas pessoas que são capazes de alcançar algo efetivamente o alcançam? O livro de Michael Lewis, *The Blind Side: Evolution of a Game*, conta a história do jogador de futebol americano Michael Glover, que tem quase 2 metros de altura e mais de 130 quilos e foi descoberto em uma favela do leste de Memphis [no estado norte-americano do Tennessee], por uma família branca rica. Eles o adotaram e ele se tornou um dos maiores jogadores do futebol americano universitário (aliás, ele está para ser escalado pelos times da liga principal e tornar-se um multimilionário). Ao final do livro, Glover diz: “Se todos aqueles do meu bairro com capacidade para jogar profissionalmente tivessem essa oportunidade, seriam necessárias duas ligas principais de futebol americano”.

O que ele diz é que a taxa de capitalização de atletas do ensino médio em sua região era menor do que 50%. Lewis, então, foi falar com um diretor de escola do leste de Memphis e perguntou a ele

quantos dos alunos que recebem bolsas de ensino superior pelo desempenho esportivo efetivamente cursarão a universidade. “Um em seis”, foi a resposta. E não é que esses jovens digam “Não, obrigado”. Por uma série de motivos, eles simplesmente não podem ir às universidades – não atingem os padrões acadêmicos, têm problemas familiares ou levam um tiro antes de chegar lá. Se antes você me perguntasse quais instituições norte-americanas teriam a taxa mais alta de capitalização, eu diria que eram as instituições do esporte profissional. Mas, na verdade, não é assim: elas são extremamente ineficientes naquilo que mais prezam.

Em seu livro, você fala sobre como a data de nascimento pode afetar a capacidade de um jovem jogar hóquei profissional. Poderia nos explicar?

Roger Barnsley [psicólogo] mostrou que os times de hóquei canadenses estão cheios de nascidos nos meses de janeiro, fevereiro e março. Isso se deve

redores de longa distância do mundo. O argumento-padrão é que eles têm uma vantagem genética, mas o maratonista norte-americano Alberto Salazar revelou que cerca de 1 milhão de adolescentes do Quênia correm pelo menos 16 quilômetros por dia. Agora, diga, quantos jovens dos Estados Unidos correm tudo isso? Talvez 5 mil? Então, a taxa de capitalização para corredores de longa distância nos Estados Unidos é provavelmente menor do que 1%, e essa taxa no Quênia está em torno de 95%. Eles não perdem um sequer e, se você não perde nenhum, suas possibilidades de gerar dez corredores de nível mundial por ano são bastante altas.

O que faz com que os “fora de série” queiram encarar os mistérios da vida e descobrir o que ninguém viu até então?

Há um princípio nas pesquisas especializadas que diz que, para ser bom em algo que seja complexo cognitivamente, você tem de gastar cerca de 10 mil horas praticando. De algum modo, isso

para ser um consultor em estratégia ou um médico especialista; são as demandas de esforço. É o número de pessoas que desejam acordar às 5 horas da manhã e trabalhar até as 20 horas. Porque, lembre, para conseguir as quatro horas do que se chama “prática deliberada”, seria preciso trabalhar 12 horas todo dia. Você ainda tem de cuidar de todas as outras atividades que são necessárias para conseguir aquelas quatro horas de esforço brilhante. Uma vez que se percebe quão limitante esse fator é, acaba-se entendendo que o trabalho realmente criativo é o resultado ordinário de uma quantidade extraordinária de esforços depositados em algo.

Eu consegui minhas 10 mil horas porque trabalhei para o *The Washington Post* durante dez anos e fui forçado pela cultura draconiana do jornal a passar quatro horas por dia escrevendo histórias. Não há nenhum lugar ao qual se possa ir hoje para conseguir esse tipo de aprendizado focado. Você pode trabalhar para um *site* e escrever muito, mas não terá um esquadrão de editores experientes a seu lado dizendo-lhe “Reescreva isso, você pode fazer melhor”.

Muitas pessoas que atingem essa marca das 10 mil horas não têm um pensamento original, têm? Como passar do virtuosismo à originalidade?

O que precisa existir é algum tipo de “insatisfação positiva” com aquilo que se aprende. Você tem de constantemente voltar e rasgar o que aprendeu e tentar reconstruí-lo de um modo mais interessante. Depois de ter atingido a maior pontuação da história do golfe, Tiger Woods mudou completamente sua tacada. Ele essencialmente começou tudo de novo e as pessoas ficaram chocadas. É esse tipo maravilhoso de insatisfação útil que empurra os fora de série para frente. **M**

PARA SER BOM EM ALGO COMPLEXO, DEVEM-SE GASTAR 10 MIL HORAS NAQUILO, 10 ANOS DE TRABALHO DE 4 HORAS POR DIA

ao fato de que a limitação das categorias da modalidade é por faixa etária e a data de corte das faixas é 1º de janeiro. Começa-se a recrutar crianças quando elas têm 9 ou 10 anos e pensa-se estar escolhendo os jogadores mais talentosos, mas não: estão escolhendo os maiores, os mais maduros e os nascidos nos três primeiros meses do ano. Isso significa que o Canadá está, provavelmente, deixando de lado 50% de seus talentos para o hóquei. É muito difícil encontrar mais do que meia dúzia de jogadores de hóquei canadenses nascidos em outubro, novembro ou dezembro.

O que é um exemplo de alta taxa de capitalização? Você pode dizer?

Todos sabem que os africanos – quenianos especialmente – são os maiores cor-

retores de longa distância do mundo. O argumento-padrão é que eles têm uma vantagem genética, mas o maratonista norte-americano Alberto Salazar revelou que cerca de 1 milhão de adolescentes do Quênia correm pelo menos 16 quilômetros por dia. Agora, diga, quantos jovens dos Estados Unidos correm tudo isso? Talvez 5 mil? Então, a taxa de capitalização para corredores de longa distância nos Estados Unidos é provavelmente menor do que 1%, e essa taxa no Quênia está em torno de 95%. Eles não perdem um sequer e, se você não perde nenhum, suas possibilidades de gerar dez corredores de nível mundial por ano são bastante altas.

E os consultores em estratégia?

Sim, eles trabalham muito. Mas a razão pela qual não temos mais pessoas nesse nível não são as demandas cognitivas

HSM Management

© Rotman Magazine

Reproduzido com autorização de *Rotman Magazine*, a revista da Rotman School of Management, da University of Toronto.