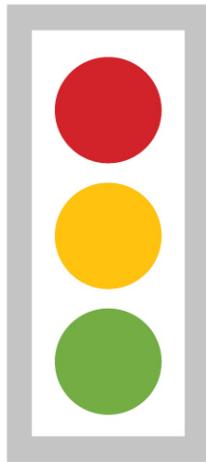


“Se você administra uma empresa ou só está tentando sobreviver à vida moderna, este livro é um tesouro.”

Chris Anderson, presidente do TED

REGRAS SIMPLES



COMO VIVER TRANQUILO E
ORGANIZADO EM UM MUNDO
CADA VEZ MAIS COMPLEXO

Donald Sull
Kathleen M. Eisenhardt



Regras Simples

REGRAS SIMPLES

COMO VENCER EM
UM MUNDO COMPLEXO

DONALD SULL
e
KATHLEEN M. EISENHARDT

TRADUÇÃO DE CÁSSIA ZANON



Copyright © 2015 by Donald Sull and Kathleen M. Eisenhardt
Publicado mediante acordo especial com Houghton
Mifflin Harcourt Publishing Company.

TÍTULO ORIGINAL

Simple rules: how to thrive in a complex world

PREPARAÇÃO

André Marinho

REVISÃO

Gabriel Machado

Juliana Werneck

DIAGRAMAÇÃO

Ilustrarte Design e Produção Editorial

DESIGN DE CAPA

Faceout Studio, Emily Weigel

ADAPTAÇÃO

Julio Moreira

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

S949r

Sull, Donald

Regras simples: como viver tranquilo e organizado em mundo cada
vez mais complexo / Donald Sull ; Kathleen M. Eisenhardt ; tradução
Cássia Zanon. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Intrínseca, 2017.

352 p. ; 21 cm.

Tradução de: Simple rules: how to thrive in a complex world

Inclui índice

ISBN 978-85-510-0104-2

1. Liderança. 2. Profissões - Desenvolvimento. 3. Administração de
pessoal. I. Eisenhardt, Kathleen M. II. Título.

16-37481

CDD: 658.4092

CDU: 005.322:316.46

[2017]

Todos os direitos desta edição reservados à

Editora Intrínseca Ltda.

Rua Marquês de São Vicente, 99, 3º andar

22451-041 Gávea

Rio de Janeiro – RJ

Tel./Fax: (21) 3206-7400

www.intrinseca.com.br

*Para nossos pais, Kathleen e Norman Sull e Marie
e Bill Kennedy, com muito amor e gratidão.*

Sumário

<i>Introdução</i>	9
1. Por que regras simples funcionam	33
2. Tomando decisões melhores	63
3. Fazendo as coisas da melhor maneira	91
4. De onde vêm as regras simples	121
5. Estratégia como regras simples	147
6. Levando para o lado pessoal	177
7. Regras para melhorar	207
8. Quebrando as regras	241
<i>Conclusão</i>	269
<i>Agradecimentos</i>	279
<i>Notas finais</i>	289
<i>Índice</i>	337

Introdução

O 67º HOSPITAL DE APOIO ao Combate, localizado quatrocentos quilômetros a noroeste de Bagdá, era diferente da maioria dos hospitais.¹ Para começar, os médicos portavam armas. Como oficiais do Exército dos Estados Unidos, eles precisavam usar pistolas, que eram depositadas em um cofre antes de cada turno. O hospital frequentemente tratava rebeldes iraquianos, conhecidos por cuspir no rosto dos médicos que os atendiam enquanto recebiam tratamento. Se eles (ou um soldado norte-americano desnorreado) pusessem as mãos em uma arma, poderia haver tiroteio na sala de cirurgia.

Construído sobre os escombros de uma fazenda bombardeada perto do Aeroporto Internacional de Mossul, o hospital, um conjunto de prédios, trailers e grandes tendas verdes, era cercado por abrigos e muros de concreto para proteger a equipe médica e os pacientes de morteiros. O pessoal da saúde passava dias seguidos tratando problemas de rotina como indigestão e desidratação

(no verão, as temperaturas na região podiam atingir 49°C, quente o bastante para grudar lentes de contato nos olhos de soldados no caminho de um edifício a outro). Tréguas podiam ser interrompidas a qualquer momento por um ataque furioso de soldados e civis feridos.

Ao meio-dia de 21 de dezembro de 2004, na Base Operacional Avançada de Marez, próxima do hospital, tropas norte-americanas, soldados iraquianos e empreiteiros militares lotavam a tenda-refeitório.² O sargento Edward Montoya Jr., um médico do Exército que costumava evitar doces, estava com saudade de casa diante da perspectiva do Natal no Iraque e decidiu se consolar com um pedaço de cheesecake. Enquanto seguia para a mesa de sobremesa, seus colegas o provocaram sobre engordar.

No mesmo instante, um homem vestindo o uniforme de um serviço de segurança iraquiano entrou no refeitório, aproximou-se de um grupo de soldados norte-americanos esperando na fila para almoçar e detonou um colete explosivo escondido embaixo da roupa. Montoya estava voltando para seu lugar quando viu um clarão com o canto do olho, seguido pelo que ele lembra ser “o maior estrondo da história dos estrondos”. O sargento mergulhou embaixo de uma mesa e, enquanto o refeitório se enchia de fumaça, puxou vários soldados desorientados para se protegerem.

Depois de avaliar os ferimentos de um soldado deitado ao seu lado, Montoya se levantou e percorreu a tenda rapidamente para examinar e atender os feridos. Jorrava sangue da artéria femoral de um soldado, e o sargento usou seu cinto para improvisar um torniquete, prendendo-o ao redor da perna e usando guardanapos para estancar o sangramento. Conforme ia de um soldado

a outro, Montoya conferia os sinais vitais — pulso, capacidade de resposta, pressão arterial — para avaliar a gravidade dos ferimentos, usando um punhado de regras simples para priorizar o atendimento aos feridos.

Os casos mais urgentes foram enviados para o 67º Hospital de Apoio ao Combate. Num período de poucas horas, o hospital admitiu 91 vítimas, uma afluência que sobrecarregou seus recursos limitados. Pacientes ficavam espremidos contra as paredes dos corredores a fim de abrir passagem para as equipes médicas. Os feridos com menor gravidade precisavam esperar no estacionamento até ser liberado espaço no interior do hospital. Os médicos realizavam alguns dos procedimentos mais simples fora das salas de cirurgia e alocavam criteriosamente o estoque cada vez menor de suprimentos. Como Montoya, a equipe do hospital usou um conjunto de regras para separar os pacientes que necessitavam de atendimento imediato daqueles que tinham condições de aguardar.

Tratar ferimentos traumáticos é difícil mesmo na melhor das circunstâncias, e a guerra é o mais distante do ideal a que se pode chegar. Os ferimentos são frequentemente graves, as condições físicas, desoladoras. As equipes médicas trabalham sob a constante ameaça de ataques, e os suprimentos essenciais são limitados. Em 2004, o Exército norte-americano tinha cerca de cinquenta cirurgias no Iraque para atender a 140 mil soldados, além de civis e empreiteiros militares feridos.³ Apesar dos desafios do cuidado médico em tempos de guerra, no começo do século XXI, os índices de mortalidade em combate caíram a níveis surpreendentemente baixos. Apenas um em cada dez soldados norte-americanos feridos no Afeganistão e no Iraque morreu, bem menos da metade do índice no Vietnã, e um mundo de distância do índice

de 42% na Guerra da Independência.⁴ Esses números impressionantes são o auge de melhorias contínuas nos cuidados médicos na linha de frente das batalhas ao longo dos últimos duzentos anos. Na sombria competição entre o desenvolvimento na medicina e os armamentos cada vez mais mortíferos, os médicos estão em vantagem.

Avanços em medicamentos, técnicas cirúrgicas e equipamentos de diagnóstico são as fontes mais evidentes do progresso nos índices de sobrevivência. Também são importantes, mas menos conhecidas da maioria das pessoas, as mudanças no modo como os exércitos alocam recursos escassos diante do grande número de vítimas. Profissionais da medicina em geral são treinados para fazer tudo o que puderem para ajudar os pacientes diante deles, mas paramédicos da linha de frente, pilotos de evacuação aeromédica e médicos militares precisam resolver quem tratar primeiro. Na sequência de um ataque ou uma batalha, paramédicos e médicos de triagem são obrigados a tomar decisões de vida ou morte sobre ferimentos complexos, com informações limitadas, sob tremenda pressão de tempo e, com frequência, sob bombardeio.

Por boa parte da história, a alocação de recursos médicos foi aleatória. O poeta Walt Whitman, que serviu como enfermeiro durante a Guerra Civil dos Estados Unidos, observou que os feridos eram tratados por ordem de chegada, independentemente da gravidade. Eles ficavam sentados em fila, esperando pacientemente sua vez de serem atendidos por um médico ou enfermeiro. Depois da Primeira Batalha de Bull Run, os feridos tinham que caminhar cinquenta quilômetros entre o campo de batalha e os hospitais em Washington para tratamento, um sistema que falhou para os mais necessitados de cuidados, os soldados caídos no campo de batalha.⁵

Na Segunda Guerra Mundial, o chefe da saúde pública dos Estados Unidos introduziu um processo formal de priorização de atendimento com o objetivo de reduzir as mortes. O sistema foi batizado de *triagem*, com base na palavra francesa *triage*, que se refere à classificação de mercadorias, como trigo ou grãos de café, em categorias baseadas na qualidade. Levando em consideração a complexidade dos ferimentos com que deparam, podemos pensar que os paramédicos usam algoritmos complicados para classificar os feridos. Mas não é assim que funciona. Em vez disso, contam com algumas regras simples, como as utilizadas por Montoya e a equipe médica do 67º, para classificar rapidamente os pacientes feridos em três ou quatro categorias por escala de prioridade. Ao realizar a triagem na linha de frente, paramédicos em geral passarão menos de um minuto com cada paciente. Diretrizes simples, como se a pessoa consegue seguir instruções, tem frequência cardíaca abaixo de 120 ou frequência respiratória entre dez e trinta respirações por minuto, permitem que os profissionais médicos avaliem com rapidez os feridos.⁶ Estes recebem então uma etiqueta com código de cores de acordo com a gravidade de seus ferimentos.

Os que apresentam sinais vitais estáveis recebem a cor verde — o tratamento pode ser atrasado com segurança para os “feridos que caminham”. No outro extremo, pacientes que têm pouca probabilidade de sobreviver mesmo com intervenções heroicas são classificados com uma etiqueta preta e recebem cuidados paliativos. Os demais são os primeiros da fila para atendimento: os mais graves recebem uma etiqueta vermelha de prioridade, e os outros, uma amarela denotando “urgência”. Classificar os pacientes usando essas regras simples garante que os recursos médicos escassos sejam usados onde podem

fazer mais diferença — nos que têm chance de sobrevivência, mas apenas se receberem atenção imediata. As regras de triagem são amplamente utilizadas para alocar recursos médicos — como leitos de unidade de terapia intensiva ou vacinação durante uma pandemia de gripe — diante de um grande número vítimas. Depois das explosões na Maratona de Boston, por exemplo, um centro de primeiros socorros montado na linha de chegada deixou de ser ponto de tratamento de torçoes lesionados e desidratação para se tornar local de realização de triagem rápida, priorizando o tratamento dos que estavam machucados e direcionando os mais gravemente feridos aos hospitais próximos.⁷ As regras de triagem são um excelente exemplo do que chamamos de *regras simples*, diretrizes básicas que pessoas e organizações usam para tomar decisões e agir rápida e eficientemente.

O PODER DAS REGRAS SIMPLES

Regras simples são atalhos que economizam tempo e esforços ao nos fazer nos concentrar e simplificar a maneira como processamos as informações. Elas não são universais — adaptam-se às situações e pessoas específicas que as utilizam. Todos as usamos diariamente, quer tenhamos consciência delas ou não. Você pode ter decidido jamais conferir seu e-mail antes de tomar uma xícara de café pela manhã, por exemplo, ou nunca ir a um segundo encontro com alguém que fala apenas sobre si. Mas há chances de que você também conte com regras simples para decidir o que vestir, em que investir ou como se manter em forma, sem sequer se dar conta de que as está seguindo. Elas

permitem que as pessoas ajam sem precisar parar para repensar cada resolução. É por isso que paramédicos as usam para tomar decisões certas de maneira ágil e sensata sobre quem recebe atendimento.

Regras simples se mostraram bastante eficientes em uma ampla variedade de atividades além da triagem da linha de frente. Elas ajudam a guiar decisões políticas críticas, incluindo como o sistema norte-americano de bancos centrais define taxas de juros, como o estado da Califórnia protege sua fauna marinha e como o presidente dos Estados Unidos aprova alvos para ataques de drones. Tina Fey usou regras simples para produzir a comédia de sucesso *30 Rock*, Elmore Leonard as utilizou para escrever uma série de best-sellers ao longo de sessenta anos, e o White Stripes as pôs em prática para gravar um dos álbuns de rock mais aclamados dos últimos vinte anos em apenas dez dias. Regras simples auxiliam juízes a decidir se devem conceder fiança, e policiais a determinar se um bilhete de suicídio é autêntico. Na natureza, estorninhos as empregam para voar em formação, assim como os grilos para decidir quando parar de procurar e ficar com um parceiro. Às vezes, regras simples podem significar a diferença entre vida e morte. Quando foram ignoradas, ocorreram um dos dias mais mortais para alpinistas na história do monte Everest e um dos incêndios florestais mais letais da história dos Estados Unidos.

Acontece que regras simples funcionam porque fazem três coisas muito bem. Primeiro, concedem a flexibilidade para perseguir novas oportunidades, ainda que mantendo alguma consistência. Segundo, podem gerar decisões melhores. Quando a informação é limitada e o tempo, curto, elas levam pessoas, organizações e governos a fazerem boas escolhas de forma

mais rápida e mais fácil. Em algumas situações, podem inclusive ser melhores que abordagens complicadas de tomada de decisão. Por fim, permitem que os membros de uma comunidade sincronizem suas atividades durante o voo. Como resultado, comunidades podem fazer coisas que seriam impossíveis a seus membros realizarem sozinhos. Colônias de abelhas, por exemplo, usam regras simples para encontrar um novo ninho, e clientes do serviço Zipcar se baseiam em regras simples para compartilhar carros entre milhares de usuários. No próximo capítulo, vamos falar mais sobre por que regras simples são tão poderosas.

À primeira vista, as regras de triagem não têm nada em comum com, por exemplo, as regras que os gansos seguem para voar em formações cerradas. Mas existe uma unidade profunda sob a variedade. Quer sejam usadas por astros de rock ou grilos, regras simples eficientes apresentam quatro características. Primeiro, podem ser contadas nos dedos de uma das mãos. Limitar o número de regras facilita a memorização e mantém um foco no que mais importa. Segundo, são feitas para o indivíduo ou a organização que as utiliza. Tanto atletas universitários quanto pessoas de meia-idade fazendo dieta podem se basear nelas para decidir o que comer, mas suas regras serão muito diferentes. Terceiro, aplicam-se a uma atividade ou decisão bem definida, como priorizar soldados feridos para atendimento médico. Regras que abrangem atividades ou escolhas múltiplas acabam em chavões vagos, como “Dê o melhor de si” ou “Foco nos clientes”. Por fim, oferecem uma orientação clara ao mesmo tempo que concedem liberdade para exercitar o critério. Os banqueiros centrais, por exemplo, usam regras simples não como uma ferramenta mecânica para ditar taxas de juros,

mas como diretrizes dentro das quais fazem escolhas. Regras vêm em todos os tamanhos e formas, indo desde a heurística implícita que usamos para tomar decisões rápidas até extensas regulações que afetam pequenos negócios. Usamos esse termo, regras simples, para nos referirmos a um punhado de diretrizes adaptadas ao usuário e à tarefa em questão, equilibrando orientações concretas com a liberdade de fazer escolhas. As dezenas de exemplos de regras simples apresentadas ao longo desta obra compartilham essas quatro características.

A DESCOBERTA DA COMPLEXIDADE

Regras simples funcionam como uma arma poderosa contra a complexidade que ameaça oprimir indivíduos, organizações e a sociedade como um todo. A complexidade surge sempre que um sistema — técnico, social ou natural — tem múltiplas partes interdependentes.⁸ O corpo humano, uma colmeia, um time de futebol e o sistema bancário internacional são todos exemplos de sistemas complexos — consistem de muitos componentes e interdependências que podem mudar de forma imprevisível e frequente.

Para visualizar a complexidade em pequena escala, não é preciso olhar além da sua sala. Um sistema de entretenimento doméstico é formado por múltiplos elementos — TV, aparelho de DVD, console de videogame, conversor de cabo e alto-falantes — que precisam trabalhar em conjunto. Integrar mais peças ao sistema abre novas possibilidades, como assistir a *House of Cards* compulsivamente no Netflix, mas também aumenta o número de coisas que podem dar errado e o número de controles remotos

(em média três por casa) necessários para gerenciar tudo.⁹ As questões definidoras do nosso tempo — mudanças climáticas, a crise financeira global, o terrorismo internacional, o deslocamento para os mercados emergentes — surgem todas as agitadas interações de sistemas complexos.

A complexidade por si só não é nova — o Império Romano foi um dos sistemas políticos mais intrincados da história —, mas nosso reconhecimento dela aumentou imensamente nas últimas seis décadas. Uma pesquisa pela palavra *complexidade* em cinco milhões de livros publicados desde 1800 demonstra que o termo a princípio era raro, aumentou gradualmente por 150 anos e acabou estourando depois da Segunda Guerra Mundial.¹⁰ A explosão de interesse coincidiu com a publicação, em outubro de 1948, de um artigo de oito páginas intitulado “Ciência e complexidade”, escrito por um despretensioso matemático chamado Warren Weaver.¹¹

Seu nome não é famoso, mas ele pode ser o cientista mais influente de que você já ouviu falar, tendo moldado ativamente três das mais importantes revoluções científicas do último século: ciências da vida, tecnologia da informação e agricultura.¹² Em 1932, Weaver entrou na Fundação Rockefeller para liderar a divisão encarregada de dar apoio à pesquisa científica. O financiamento era escasso durante a Grande Depressão, e a fundação, com uma dotação quase duas vezes maior que a de Harvard na época, era uma das mais importantes patrocinadoras da pesquisa científica no mundo. Ao longo das três décadas que passou na Fundação Rockefeller, Weaver atuou como banqueiro, caçador de talentos e pistolão para apoiar a área nascente da biologia molecular, uma expressão que ele próprio criou.¹³ Ele tinha um talento especial para selecionar futuros astros. Dezoito cientistas ganha-

ram prêmios Nobel por pesquisas relacionadas à biologia molecular na metade do século, e Weaver só não financiara três delas.¹⁴

Ele reconheceu o potencial dos computadores muito antes de a maioria das pessoas sequer saber que eles existiam. Escreveu um artigo seminal que estabeleceu como aquelas máquinas poderiam traduzir textos de uma língua para outra sessenta anos antes da criação do Google Tradutor e do Babylon.¹⁵ Na Fundação Rockefeller, Weaver também selecionou e financiou uma equipe que passou duas décadas desenvolvendo variedades de trigo de alto rendimento resistentes a pragas. O trabalho deles ajudou o México a se alimentar em uma geração. Quando Índia e Paquistão enfrentaram uma fome generalizada no começo dos anos 1960, adotaram as práticas exploradas pela equipe da Fundação Rockefeller e dobraram a produção de trigo em cinco anos, salvando centenas de milhões de pessoas da inanição.¹⁶

Como se estimular três revoluções científicas não bastasse, Weaver também foi pioneiro no estudo da complexidade. Em seu artigo de 1948, descreveu a ciência como o progresso através de eras sucessivas, definida pelos três tipos de problemas — simples, incertos e complexos — que solucionavam.¹⁷ Problemas simples tratavam de algumas variáveis que podem ser reduzidas a uma fórmula determinista. As leis de Isaac Newton (força = massa x aceleração, por exemplo) eram ferramentas poderosas para resolver problemas simples, como de que modo um satélite orbita a Terra ou o que acontece quando duas bolas de bilhar colidem. Problemas simples ocuparam cientistas durante a maior parte do período entre os séculos XVII e XIX, e suas soluções renderam invenções revolucionárias que vão do telefone ao motor a diesel. No final do século XIX, os cientistas voltaram suas atenções para problemas de

incerteza, como, por exemplo, o movimento das partículas de gás em um frasco, que consistia em grandes números de objetos. Embora não conseguissem rastrear o movimento de todas as moléculas, podiam usar a teoria das probabilidades e análise estatística para prever como uma grande quantidade de partículas se comportava de maneira agregada, abrindo caminho para avanços na termodinâmica, na genética e na teoria da informação.

Cientistas são capazes de prever o trajeto de duas bolas de bilhar com precisão e o comportamento médio de dois milhões de partículas de gás. Mas e o meio-termo confuso, em que vinte ou trinta componentes interagem uns com os outros de maneiras inesperadas?¹⁸ Muitos dos desafios científicos e sociais mais críticos de hoje — o envelhecimento das células ou a fome nos mercados emergentes — resultam de múltiplas variáveis que interagem de inúmeras formas muitas vezes imprevisíveis. A complexidade cobre o reino desordenado mas vibrante em que grande parte da vida se desdobra. O que faz com que uma primula desabroche? Como forças de mercado influenciam o preço do ouro? Como a dieta de uma grávida afetará o filho dela? Quando uma concussão causará danos permanentes ao cérebro?

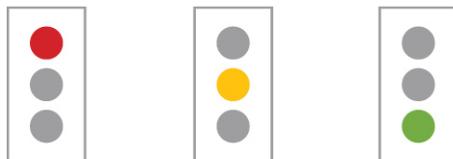
O mundo era complexo em 1948 quando Weaver escreveu seu influente artigo e, desde então, tornou-se significativamente mais complexo. Desde a queda do Muro de Berlim, os destinos das economias mundiais se tornaram mais entrelaçados, com o número de acordos comerciais internacionais aumentando seis vezes desde 1990.¹⁹ Ao longo do mesmo período, o tráfego aéreo mundial cresceu quase três vezes, facilitando a mistura de pessoas e o comércio em todo o mundo.²⁰ O capital seguiu o comércio e,

nas últimas décadas, a correlação entre os mercados de ações dos países mais do que duplicou, enquanto a exposição dos bancos à dívida para além de seus mercados domésticos quase triplicou.²¹ E, é claro, a internet revolucionou a interconexão de um modo comparável apenas ao da invenção da prensa móvel ou talvez até mesmo ao desenvolvimento da própria escrita.²² É fácil esquecer que o Google ainda é um adolescente, e o Facebook está no ensino fundamental.

Weaver argumentou que problemas simples e incertos foram em grande parte resolvidos, e que os maiores desafios do futuro seriam problemas de complexidade. Ele tinha razão. No nível pessoal, muitos de nós lutamos para lidar com a complexidade todos os dias. Precisamos chamar um adolescente para pilotar os três controles remotos necessários para sintonizar na ESPN, um contador para fazer nossa declaração de imposto de renda, e o suporte técnico de TI para orientações toda vez que a Microsoft apresenta uma nova versão de seu software.

Em um nível macro, as grandes questões do nosso tempo, quase sem exceção, surgem das interações imprevisíveis de muitas peças móveis. Altas taxas de inadimplência em hipotecas de alto risco (que totalizavam menos de 3% dos ativos financeiros dos Estados Unidos) se espalharam como uma doença contagiosa através do sistema financeiro global no final dos anos 2000, infectando bancos anteriormente saudáveis em todo o mundo e desencadeando a crise mais grave desde a Grande Depressão.²³ Assistência médica acessível e de alta qualidade para uma população envelhecida exige cooperação entre pacientes, médicos, hospitais, planos de saúde e governos, todos com pautas diferentes. Do outro lado do Atlântico, os europeus lutam para manter seus tradicionais estilos de vida e a soberania nacional enquanto seus destinos são indissociavelmen-

te ligados aos de outros na Europa, no Oriente Médio e no resto do mundo. E, claro, há as mudanças climáticas, a mãe de todos os desafios, surgindo das interações entre tecnologia, crescimento populacional e ecossistema global, afetando a todos.



REGRAS SIMPLES, CLARAS E OBJETIVAS, QUE VOCÊ
CONSIGA CONTAR NOS DEDOS DA MÃO. DEFINA
QUAIS SÃO AS SUAS, AJA DE ACORDO COM ELAS E
DESCOMPLIQUE PARA SEMPRE A SUA VIDA.

Regras simples regem a natureza, norteiam as decisões estratégicas de bons governos, de empresas, da medicina e da engenharia e — pode acreditar — ajudam, sem você perceber, nas pequenas rotinas da sua vida: a ordem em que você abre as suas correspondências, como arruma as gavetas, por que coloca a chave do carro sempre em determinado lugar.

Neste livro, os pesquisadores Donald Sull e Kathleen M. Eisenhardt ensinam, com exemplos claros e incrivelmente interessantes, como usar regras simples para descomplicar toda e qualquer situação — quanto maior o problema, mais simples as regras e mais impactantes os resultados. Da sua caixa lotada de e-mails à expansão do metrô de Tóquio, com regras simples, tudo se resolve.

