

Introdução

ESTE LIVRO TEVE INÍCIO quando cometi um erro numa coluna para o *New York Times*. Meu primeiro instinto, quando apontaram o equívoco, foi negá-lo ou escondê-lo. Ponderar que uma correção não era de fato necessária. Em seguida fiz o que um bom jornalista deveria fazer e contei o ocorrido à minha editora. Delicadamente, ela admitiu que devia ter detectado o erro, e então apresentamos uma correção, que foi publicada dias depois. Mas aquilo me aborreceu. Não tanto o erro em si, mas o fato de que no mundo de hoje – em nossa vida pessoal, nossas interações sociais, nossos locais de trabalho – erros são vistos como “maus”. O que foi feito do lugar-comum que ouvimos no tempo de escola (pelo menos nos primeiros anos) que nos garantia que precisávamos errar para aprender?

Uma amiga minha gosta de contar a história do dia em que levava o filho do jardim de infância para casa e perguntou o que ele tinha aprendido aquele dia. “Nada”, respondeu o menino. “Nada? Você não aprendeu nem uma coisinha?”, ela perguntou. “Não”, disse o menino. “Minha professora disse que a gente aprende errando e hoje eu não fiz nada de errado.” Imagine se essa atitude sobrevivesse ao longo de nossas vidas. Se, quando pensássemos como havia sido o nosso dia, em vez de lamentar nossos erros, pensássemos cheios de orgulho sobre os que tínhamos cometido e como tínhamos aprendido com eles.

Assim, escrevi uma coluna sobre a tensão entre o que nos é dito – que devemos errar para aprender, que todos os grandes líderes e inventores o fizeram – e a realidade de que, com frequência, somos punidos por cometer erros e por isso tentamos evitá-los, ou encobri-los, tanto quanto possível. Discuti pesquisas, o que expandirei neste livro, mostrando como

pais e professores muitas vezes encorajam involuntariamente esse tipo de atitude de evitar o erro e como essas crianças se transformam em adultos que têm medo ou pavor de errar.

À primeira vista, isso não parece tão ameaçador: mesmo que talvez possamos não levar tudo tão a sério, não deveríamos, via de regra, tentar evitar tolices? Depende. Claro que não queremos cometer o mesmo engano reiteradamente. Mas isso é diferente de pensar que não só podemos como devemos fazer tudo à perfeição, e que, se não o fizermos, somos uns fracassados. Essa mentalidade cria casamentos e relacionamentos em que as pessoas despendem enormes quantidades de energia censurando-se mutuamente quando alguma coisa dá errado, em vez de procurar uma solução; em que a propensão a se defender e a acusar tomam o lugar do perdão e do pedido de desculpa. Isso gera ambientes de trabalho em que a coragem de ousar e ser criativo, correndo ao mesmo tempo o risco de fracassar, é englobada num *ethos* de prevenção do erro ao custo da audácia e da inovação. Ou, inversamente, ambientes de trabalho em que os bambambãs nunca são desafiados; ao contrário, são recompensados por tomar decisões realmente ruins. E terminamos com uma cultura em que as pessoas têm vergonha de cometer erros – grandes ou pequenos – e transmitem essa vergonha para os filhos.

Este assunto parece ter especial pertinência neste momento. Durante o tempo em que estive trabalhando neste livro, todos nós observamos, assombrados, como instituições bancárias que pareciam (pelo menos vistas de fora) sólidas como uma rocha implodiram, levando consigo a economia norte-americana. Quem seria responsável, refletimos, pela onda de execução de hipotecas de casas, pelas perdas de empregos, pela incerteza e ansiedade que atingiram quase todos nós? Enquanto escrevo isto, uma comissão do Congresso continua mantendo audiências para tentar compreender quem causou o problema, e como. A lista de suspeitos potenciais é longa. Mas, afora a satisfação de atribuir a culpa a alguém, será que poderemos aprender alguma coisa com erros que custaram tanto a tanta gente?

Em seu livro *Mistakes Were Made (But Not by Me)*, os psicólogos sociais Carol Tavris e Elliot Aronson escrevem: “A maioria dos americanos sabe

que se espera que digam ‘aprendemos com nossos erros’; lá no fundo, porém, não acreditam nisso nem por um minuto. Pensam que erros significam burrice. Combinada com a famosa amnésia da cultura para tudo que aconteceu mais de um mês atrás, essa atitude significa que as pessoas tratam erros como batatas quentes, ansiando por se livrar deles o mais depressa possível, mesmo que tenham de jogá-los no colo de outrem.” E neste mundo acelerado de escolhas cada vez mais complexas, cada decisão pode parecer um erro em potencial. Qual companhia telefônica escolher, qual seguro de saúde, qual plano de aposentadoria? Até avanços que sob muitos aspectos tornaram a vida melhor, como procedimentos médicos que prolongam a existência dos idosos ou tratamentos de fertilidade, têm um custo. Temos mais escolhas, mas também mais oportunidades de fazer as escolhas erradas, e somos atormentados pelo temor de vir a cometer um engano decisivo, que poderia se provar catastrófico.

A coluna que escrevi causou impacto; foi um dos artigos do *Times* que suscitaram mais e-mails após ser publicado (o jornal contabiliza essas coisas), e recebi um enorme número de e-mails de leitores não só contando seus próprios casos sobre aprender com erros, mas também, o que me surpreendeu, cheios de gratidão. Uma leitora me contou que a coluna estava sendo passada de mão em mão no seu local de trabalho para ajudar a transformá-lo de um lugar onde se evitava o erro para um onde ele era aceito. Um professor escreveu dizendo que iria lê-la para as crianças da escola primária em que leciona na zona rural do Kansas. Emblemático foi o e-mail de Vige Barrie, diretor de relações de mídia no Hamilton College: “Obrigado por seu artigo – gostaria de tê-lo lido cinquenta anos atrás, mas, apesar disso, ele ainda me parece imensamente tranquilizador!” Ou o de Elizabeth Leong em Springfield, Massachusetts: “Como uma advogada sob o medo constante de cometer erros e que não está aberta o suficiente para ‘o processo’... e como a mãe de duas crianças pequenas que não deseja ver seguirem seus passos nesse aspecto, eu lhe agradeço.”

Essas reações fizeram-me compreender que o medo de errar é uma espada que paira sobre muitos de nós, impedindo-nos não só de correr riscos em nossas vidas pessoais e profissionais, mas, o que é ainda mais

importante, de realmente aceitar – não apenas professar da boca para fora – a verdade de que somos todos humanos e imperfeitos. Há, é claro, erros grandes e pequenos e diferentes níveis de consequência. O erro de um piloto que provoca a queda de um avião cheio de gente não tem o mesmo caráter que um pequeno engano num processo ou que se esquecer de ir buscar um filho na escola. E este livro de fato avalia a maneira como aqueles que, por profissão, têm vidas em suas mãos desenvolvem respostas a erros. Para a maioria de nós, porém, um erro não custa uma vida. Penso que quase todos podem se sentir tocados por uma história, contada em 1999 pela acadêmica Patricia Bryans num estudo, sobre o que homens e mulheres aprendem com os erros que cometem no trabalho.

Um aluno dela, “David”, supervisor no turno da noite numa fábrica de alimentos, era responsável por misturar os ingredientes das receitas. Uma noite, exatamente quando estava prestes a iniciar a produção, ele percebeu que havia misturado dez vezes mais do que o devido de um ingrediente. Como eu, David sentiu-se tentado a ignorar seu erro, encobri-lo e seguir em frente, sabendo que o produto teria um gosto horrível, mas boa aparência. Em vez disso, confessou o erro, suspendeu a produção enquanto tudo era limpo, refez a fornada e foi para casa. No dia seguinte, seu gerente o chamou à sua sala e entregou-lhe um comunicado formal dizendo que se David cometesse mais um erro poderia ser demitido. O rapaz, naturalmente, ficou muito perturbado com isso e sua atitude em relação ao emprego mudou por completo. “Agora ele aproveitava todas as oportunidades para zombar do que eles ‘pregavam’ sobre qualidade. Começou a procurar outra colocação. Sua avidez por aprender e melhorar diminuiu imensamente. Seu principal aprendizado a partir daquela experiência parecia ser que jamais deveria ter confessado seu erro”, escreveu Bryans.

Com demasiada frequência, extraímos a mesma lição que David: se cometemos um erro, é melhor ignorá-lo, pôr a culpa em outra pessoa, racionalizá-lo – fazer qualquer coisa para evitar admiti-lo, porque podemos simplesmente nos pôr numa posição de fraqueza.

Ora, se David a toda hora se atrapalhasse no processo de mistura, pondo dez xícaras de farinha quando é preciso pôr uma, seu gerente esta-

ria certo ao lhe entregar uma advertência – e depois despedi-lo, se necessário. Mas se aquele foi o primeiro erro de David – ou mesmo o segundo, dentro de certo período de tempo –, o gerente poderia ter discutido como aquilo acontecera para ver se havia um problema sistêmico, e admitido que somos mesmo todos humanos e que erros e enganos *de fato* acontecem.

Este livro examina por que uma solução aparentemente tão óbvia e proveitosa é, na realidade, tão difícil. Embora as respostas não sejam fáceis, espero que o leitor venha a compreender melhor por que costumamos reagir de certa maneira quando cometemos uma tolice – ou outros o fazem –, e como podemos mudar isso. Ao investigar em profundidade por que e como reagimos a erros, podemos aprender a reconhecê-los sem colocar a culpa nos outros ou nos flagelarmos. Isso nos permite ser mais abertos às valiosas lições que erros e enganos podem oferecer – e irá, em última análise, melhorar nosso trabalho e nossa relação com nossos chefes, cônjuges e filhos.

Um último comentário acerca de minha coluna sobre erros. No final, eu dizia aos leitores, brincando, que “velhos hábitos costumam a morrer”, e que se eles notassem algum lapso no meu artigo não precisavam se dar ao trabalho de me contar. Sabem o que aconteceu? Tanto quanto odeiam cometer erros, as pessoas adoram apontar aqueles cometidos por outros. Um bom número de leitores não pôde resistir ao prazer de mencionar um erro tipográfico. A essas pessoas, só tenho uma coisa a dizer: por favor, leiam este livro.