

# 10

LEITURAS  
ESSENCIAIS  
**Harvard  
Business  
Review**

**INCLUI BÔNUS:**

“A maneira certa de desenvolver  
novos hábitos”

Entrevista com James Clear,  
autor de *Hábitos atômicos*

# Alto desempenho

Os melhores artigos da **Harvard Business Review**  
para desenvolver seu potencial, otimizar seu tempo e  
liderar uma equipe de ótima performance



**Alto  
desempenho**

# 10

LEITURAS  
ESSENCIAIS

**Harvard  
Business  
Review**

# Alto desempenho

Os melhores artigos da **Harvard Business Review**  
para desenvolver seu potencial, otimizar seu tempo e  
liderar uma equipe de ótima performance



Título original: *HBR's 10 Must Reads: On High Performance*

Copyright © 2022 por Harvard Business School Publishing Corporation  
Copyright da tradução © 2023 por GMT Editores Ltda.

Publicado mediante acordo com Harvard Business Review Press.  
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

*tradução*

Marcelo Schild Arlin

*preparo de originais*

Priscila Cerqueira

*revisão*

Ana Grillo e Luis Américo Costa

*diagramação e adaptação de capa*

Ana Paula Daudt Brandão

*impressão e acabamento*

Associação Religiosa Imprensa da Fé

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO  
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

---

A469

Alto desempenho / [K. Anders Ericsson ... [et al.] ; tradução Marcelo Schild].  
- 1. ed. - Rio de Janeiro : Sextante, 2023.

176 p. ; 23 cm. (Harvard : 10 leituras essenciais)

Tradução de: HBR's 10 must reads: On high performance  
ISBN 978-65-5564-609-2

1. Liderança. 2. Sucesso nos negócios. 3. Desempenho. I. Ericsson, K.  
Anders. II. Schild, Marcelo. III. Série.

23-82393

CDD: 658.4092

CDU: 005.322:316.46



---

Meri Gleice Rodrigues de Souza - Bibliotecária - CRB-7/6439

Todos os direitos reservados, no Brasil, por  
GMT Editores Ltda.  
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo  
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ  
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244  
E-mail: atendimento@sextante.com.br  
www.sextante.com.br

# De que é feito um especialista

*K. Anders Ericsson, Michael J. Prietula e Edward T. Cokely*

HÁ TRINTA ANOS, DOIS EDUCADORES HÚNGAROS, László e Klara Polgár, desafiaram a popular premissa de que mulheres não têm sucesso em áreas que exigem raciocínio espacial, como o xadrez. Eles queriam demonstrar o poder da educação. Os Polgárs educaram as três filhas em casa e, como parte do plano de ensino, iniciaram as meninas no jogo de xadrez desde muito novas. O treino sistemático e a prática diária deram resultado. Em 2000, as três estavam classificadas no ranking das 10 melhores enxadristas femininas do mundo. A mais jovem, Judit, tornou-se Grande Mestra aos 15 anos, quebrando o recorde anterior de pessoa mais jovem a obter o título, que era de Bobby Fischer, por um mês.

Hoje Judit é uma das maiores enxadristas do mundo e já derrotou quase todos os melhores jogadores do sexo masculino.

Não foi somente o senso comum sobre a diferença de expertise entre homens e mulheres que começou a ruir. Em 1985, Benjamin Bloom, professor de educação na Universidade de Chicago, publicou um livro que se tornou um marco, *Developing Talent in Young People* (Desenvolvendo o talento em

jovens), no qual examinava os fatores críticos que contribuem para o talento. Ele analisou retrospectivamente a infância de 120 experts que venceram competições ou prêmios nacionais em áreas que iam de música e artes até matemática e neurologia. Para sua surpresa, não encontrou nenhum indicador que pudesse ter previsto desde muito cedo o sucesso daqueles virtuosos. Pesquisas subsequentes confirmaram não haver nenhuma correlação entre QI e desempenho extraordinário em áreas como xadrez, música, esportes e medicina. As únicas diferenças inatas que se revelaram importantes – principalmente nos esportes – são altura e compleição.

Portanto, o que *de fato* determina o sucesso? Um fator fica muito claro no trabalho de Bloom: os anos de desenvolvimento de todos aqueles indivíduos de desempenho excepcional foram marcados por prática intensa, professores dedicados e apoio entusiasmado de seus familiares. Pesquisas posteriores baseadas no estudo pioneiro de Bloom revelaram que a quantidade e a qualidade da prática eram fatores cruciais no nível de especialização que as pessoas alcançavam. Os resultados demonstravam de modo consistente e inquestionável que *tornar-se um especialista é uma construção; eles nunca nascem assim*. Tais conclusões se baseiam em pesquisas rigorosas, verificáveis e reproduzíveis. A maioria foi compilada no *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance*, publicado em 2006 pela Cambridge University Press e editado por K. Anders Ericsson, coautor deste artigo. O guia de mais de 900 páginas inclui contribuições de mais de 100 cientistas proeminentes que estudaram expertise e alto desempenho em uma vasta gama de domínios: cirurgia, teatro, xadrez, escrita, informática, balé, música, aviação e muitos outros.

A jornada para um desempenho fenomenal não é para pessoas de coração fraco nem para os impacientes. A especialização genuína exige esforço, sacrifício e autoavaliação honesta e, com frequência, dolorosa. Não existem atalhos. Atingir a excelência leva pelo menos uma década, e é preciso investir esse tempo com sabedoria, engajando-se na prática de tarefas além do seu nível atual de competência e conforto. Você precisará de um bom instrutor não somente para orientá-lo nessa prática, mas também para lhe ensinar a treinar a si mesmo. Acima de tudo, se deseja alcançar o desempenho máximo como gestor e líder, precisa esquecer o folclore em torno da genialidade que leva muitas pessoas a pensar que é impossível desenvolver

excelência a partir de uma abordagem científica. Estamos aqui para ajudar você a desconstruir esses mitos.

Vamos começar nossa história com um pouco de vinho.

## O que é um especialista?

Em 1976 ocorreu um evento fascinante conhecido como “Julgamento de Paris”. Os proprietários ingleses de uma loja de vinhos em Paris organizaram uma degustação às cegas na qual nove *sommeliers* franceses davam notas para vinhos franceses ou californianos – 10 brancos e 10 tintos. Os resultados chocaram o mundo da degustação: os vinhos da Califórnia receberam as maiores pontuações do júri. Durante a prova, os especialistas várias vezes confundiram vinhos americanos com franceses e vice-versa. Isso foi ainda mais surpreendente.

Duas premissas foram desafiadas naquele dia. A primeira diz respeito à superioridade até então inquestionada dos vinhos franceses em relação aos americanos. Mas o desafio à segunda – a premissa de que aqueles *sommeliers* realmente detinham um conhecimento formidável sobre vinho – foi mais interessante e revolucionário. A degustação sugeriu que, nos testes às cegas, os supostos especialistas não eram melhores do que consumidores comuns – um fato posteriormente confirmado pelos nossos testes de laboratório.

Pesquisas têm revelado muitas outras áreas em que não há provas científicas de que uma suposta expertise leve a um desempenho superior. Um estudo mostrou que psicoterapeutas com vasta formação e décadas de experiência não são necessariamente mais bem-sucedidos no tratamento de pacientes em geral do que terapeutas novatos com somente três meses de prática. Houve até casos em que o desempenho pareceu declinar com a experiência. Quanto mais tempo os médicos passam sem treinamento, por exemplo, menos são capazes de identificar distúrbios incomuns dos pulmões ou do coração. Como deparam com essas doenças muito raramente, acabam esquecendo suas características marcantes e têm dificuldade em diagnosticá-las. O desempenho só volta a melhorar depois que passam por um curso de reciclagem.

Como, então, identificar um verdadeiro especialista? A excelência genuína deve passar em três testes. Primeiro, o desempenho deve ser consisten-

temente superior ao dos pares. Segundo, expertise real produz resultados concretos. Neurocirurgiões, por exemplo, não precisam somente ser habilidosos com o bisturi, mas também obter resultados bem-sucedidos com os pacientes, assim como um enxadrista deve ser capaz de vencer partidas em campeonatos. Por fim, a verdadeira excelência pode ser replicada e medida em laboratório. Como afirmou o cientista britânico lorde Kelvin: “Se você não puder medir algo, não poderá melhorá-lo.”

É fácil medir a habilidade em algumas áreas de atuação, como no esporte. Competições são padronizadas para que todos disputem em um ambiente

---

## O que devemos ter em mente ao avaliar a excelência

### **Relatos individuais não costumam ser confiáveis.**

Histórias pessoais, lembranças e episódios únicos podem ser insuficientes para comprovar excelência e muitas vezes levam a conclusões precipitadas. Existe todo um arcabouço científico sobre memórias falsas, vieses de auto-conveniência e lembranças que foram alterados por crenças atuais ou pela passagem do tempo. Relato não é o mesmo que pesquisa.

### **Há muitos “especialistas” assim chamados indevidamente.**

A verdadeira expertise é demonstrada por um desempenho mensurável e consistentemente superior. Alguns supostos especialistas só são excelentes em explicar por qual motivo cometeram erros. Depois do Julgamento de Paris de 1976, por exemplo, quando os vinhos californianos superaram os franceses em uma degustação às cegas, os “especialistas” afirmaram que os resultados foram uma aberração e que os tintos da Califórnia, em particular, nunca envelheceriam tão bem quanto os famosos tintos franceses. (Em 2006 houve nova degustação e a Califórnia venceu outra vez.) Se não fosse pelos resultados objetivos das degustações às cegas, talvez os *sommeliers* franceses nunca tivessem se convencido da qualidade dos vinhos americanos.

### **A intuição pode ser traiçoeira.**

É popular a ideia de que basta relaxar e “confiar nos seus instintos” para

---

parecido. Todos os atletas têm as mesmas linhas de partida e chegada para que haja consenso sobre quem chegou primeiro. Tal padronização permite comparar indivíduos ao longo do tempo, e isso também é possível nos negócios. Nos primórdios da Walmart, por exemplo, Sam Walton organizava competições entre os gerentes de lojas para identificar quais filiais tinham a maior lucratividade. Do mesmo modo, cada loja da Nordstrom divulga a lista dos melhores vendedores com base em vendas por hora trabalhada.

Por outro lado, muitas vezes pode ser difícil mensurar o desempenho de um especialista – por exemplo, em projetos que levam meses ou até anos

---

melhorar seu desempenho. Embora a intuição possa mesmo ser valiosa em situações rotineiras e familiares, a intuição bem fundamentada é o resultado da prática deliberada. Não é possível melhorar de verdade sua tomada de decisões (ou sua intuição) sem muita prática, reflexão e análise.

### **Você não precisa de um taco diferente.**

Muitos gestores esperam aprimorar seu desempenho rapidamente adotando métodos novos e melhores – assim como alguns jogadores de golfe buscam melhorar sua pontuação comprando um taco novo e melhor. Mas um taco diferente pode modificar a tacada do golfista a ponto de prejudicar seu jogo. O segredo para melhorar o desempenho é ter consistência e um planejamento específico dos próximos passos.

### **A excelência não está disponível em sistemas de gestão do conhecimento.**

Sistemas de gestão do conhecimento lidam raramente (se é que lidam) com o conhecimento propriamente dito. Esses sistemas são repositórios de imagens, arquivos e procedimentos que as pessoas podem consultar e interpretar enquanto tentam solucionar um problema ou tomar uma decisão. Não há atalhos para alcançar a verdadeira excelência.

---

para ser concluídos e contam com a contribuição de dezenas de pessoas. Expertise em liderança é igualmente difícil de avaliar. Em sua maioria, os desafios dos líderes são altamente complexos e específicos de cada empresa, o que torna difícil comparar desempenhos entre organizações e situações diferentes. Isso não significa que os cientistas devam jogar a toalha e parar de medir o desempenho. Uma metodologia que usamos para lidar com esses desafios é selecionar uma situação representativa e reproduzi-la em laboratório. Por exemplo, apresentamos a enfermeiros do setor de emergência cenários que simulavam situações potencialmente fatais. Depois comparamos as reações deles no laboratório com resultados no mundo real. Descobrimos que existe uma correlação íntima entre o desempenho em simulações de medicina, de xadrez e de esportes e as mensurações objetivas de desempenho, como o histórico de vitórias de um enxadrista.

Metodologias de testagem também podem ser desenvolvidas para profissões criativas, como as artes em geral. Por exemplo, pesquisadores estudaram diferenças entre artistas plásticos pedindo que desenhassem o mesmo conjunto de objetos. Então um júri especializado fez uma avaliação às cegas dos desenhos. Houve clara concordância quanto à proficiência de cada artista, em especial sobre aspectos técnicos das obras. Outros pesquisadores desenvolveram tarefas objetivas para mensurar habilidades excepcionais de artistas sem a ajuda de júri algum.

## **Invista na prática deliberada**

Para pessoas que nunca tiveram um desempenho digno de competição nacional ou internacional, a excelência pode parecer o mero resultado de praticar diariamente por anos ou até mesmo décadas. No entanto, viver em uma caverna não torna você um geólogo. Nem toda prática leva à perfeição. É necessário um tipo específico de prática – *prática deliberada* – para desenvolver expertise. Quando as pessoas praticam, em geral se concentram nas coisas que já sabem fazer. Prática deliberada é diferente. Envolve esforços consideráveis, específicos e constantes para fazer algo que você *não* sabe fazer bem – ou não sabe fazer de jeito nenhum. Pesquisas em várias áreas mostram que alguém se transforma no especialista que deseja ser apenas se trabalhar naquilo que não sabe fazer.

Imaginemos que você esteja aprendendo a jogar golfe. Nos primeiros estágios, tenta entender as tacadas básicas e se concentra em evitar erros grosseiros (como acertar a bola em outro jogador). Você pratica perto dos buracos, dá tacadas em uma área de treinamento e joga com pessoas que provavelmente também são iniciantes. Em um período surpreendentemente curto (talvez 50 horas), você desenvolverá mais controle e seu jogo ficará muito melhor. Depois você cultivará suas habilidades dando mais tacadas, acertando mais bolas e disputando mais partidas, até que tudo se torne automático: você pensará menos sobre cada tacada e jogará mais por intuição. Com isso, seu jogo acaba virando um evento social no qual de vez em quando você se concentra na tacada. A partir desse ponto, passar mais tempo no campo de golfe não vai melhorar significativamente o seu desempenho, que pode permanecer no mesmo nível por décadas.

Por que isso acontece? Você não melhora porque, quando está disputando uma partida, tem uma única chance de dar uma tacada a partir de determinado local. Não há como descobrir maneiras de corrigir seus erros. Se tivesse permissão para dar até dez tacadas exatamente do mesmo local, você obteria mais feedback sobre sua técnica e começaria a ajustar o estilo de jogo para melhorar seu controle. Profissionais costumam dar muitas tacadas do mesmo local quando treinam e quando estudam um campo de golfe antes de um torneio.

Esse tipo de prática deliberada pode ser adaptado para desenvolver expertise nos negócios e em liderança. O exemplo clássico é o estudo de caso, método usado por muitas faculdades de administração para apresentar aos alunos situações reais que exigem ação. Como os resultados dessas situações são conhecidos, os alunos podem julgar imediatamente os méritos das soluções que propuseram. Desse modo, podem praticar a tomada de decisões de 10 a 20 vezes por semana. Jogos de guerra cumprem uma função parecida nos treinamentos de academias militares. Os oficiais podem analisar as reações dos cadetes em combate simulado e fornecer uma avaliação instantânea. Essas simulações aguçam habilidades de liderança por meio da prática deliberada e permitem que os cadetes explorem territórios desconhecidos.

Vamos examinar em mais detalhes como a prática deliberada pode aprimorar a liderança. Fala-se muito que um elemento crucial de liderança e gestão é o carisma, o que é verdade. Ser líder costuma exigir que você se dirija

a seus subordinados, colegas ou diretores e tente convencê-los de algo, particularmente em tempos de crise. Um número surpreendente de executivos acredita que carisma é inato e não pode ser aprendido. Contudo, se atuassem em uma peça com a ajuda de um diretor, seriam capazes de parecer mais carismáticos a cada apresentação. Trabalhando com uma importante faculdade de artes dramáticas, desenvolvemos um conjunto de exercícios de interpretação para gestores e líderes que visam aumentar seu carisma e sua capacidade de persuasão. Executivos que fizeram esses exercícios apresentaram melhoria notável. Portanto, carisma pode ser aprendido por meio da prática deliberada. Até mesmo Winston Churchill, figura das mais carismáticas do século XX, praticava seu estilo de oratória diante de um espelho.

Especialistas genuínos não somente praticam como também *pensam* deliberadamente. O golfista Ben Hogan explicou certa vez: “Enquanto estou praticando, também tento desenvolver meu poder de concentração. Eu não chego simplesmente e dou uma tacada.” Hogan decidia com antecedência aonde queria que a bola fosse e como fazê-la chegar lá. Temos rastreado esse tipo de processo de pensamento nas nossas pesquisas. Apresentamos um cenário a especialistas de alto desempenho e pedimos que pensem em voz alta sobre como lidar com a situação. Enxadristas, por exemplo, costumam passar de 5 a 10 minutos explorando todas as possibilidades para o próximo movimento, refletindo sobre as consequências de cada uma e planejando a sequência de movimentos a partir dali. Observamos que, quando uma ação não funciona como esperado, jogadores excepcionais retornam à sua análise anterior para avaliar onde erraram e como evitar erros futuros. Eles trabalham continuamente para eliminar suas fraquezas.

Prática deliberada envolve dois tipos de aprendizado: melhorar as habilidades que você já tem e ampliar o alcance e a gama das suas aptidões. A enorme concentração exigida para realizar essas tarefas limita a quantidade de tempo que se pode dedicar a elas. O famoso violinista Nathan Milstein escreveu: “Pratique o máximo que conseguir com concentração. Certa vez, quando fiquei preocupado porque outros músicos praticavam o dia inteiro, perguntei ao professor Auer, meu mentor, por quantas horas eu deveria praticar e ele disse: ‘Na verdade, não importa quanto tempo. Se estiver se referindo aos dedos, nenhuma quantidade de horas será suficiente. Se praticar com a cabeça, duas horas bastarão.’”

É interessante observar que mesmo entre especialistas, incluindo atletas, escritores e músicos, poucos parecem conseguir se engajar em mais do que quatro ou cinco horas de alta concentração e prática deliberada a cada vez. A maioria dos professores e cientistas excepcionais reserva cerca de duas horas por dia, em geral pela manhã, para suas atividades mentais mais exigentes, como escrever sobre novas ideias. Embora possa parecer um investimento de tempo relativamente pequeno, são duas horas a mais por dia do que a maioria dos executivos e gestores dedica a desenvolver suas habilidades, já que a maior parte do tempo deles é consumida por reuniões e preocupações cotidianas. Em um ano, isso totaliza 700 horas a mais, ou cerca de 7 mil horas por década. Pense no que você poderia realizar se dedicasse duas horas por dia à prática deliberada.

É muito fácil negligenciar a prática deliberada. Profissionais de alto desempenho muitas vezes reagem automaticamente a situações específicas e podem acabar recorrendo apenas à própria intuição. Isso torna mais difícil lidar com casos atípicos ou raros, porque esses profissionais perderam a capacidade de analisar uma situação e raciocinar para chegar à reação certa. Especialistas podem não reconhecer esse insidioso viés intuitivo porque não há nenhuma penalidade, até que deparem com uma situação na qual uma reação corriqueira fracasse e, talvez, até cause prejuízos. Profissionais mais velhos e com muita experiência são particularmente propensos a cair nessa armadilha, mas sem dúvida é possível evitá-la. Pesquisas demonstram que músicos com mais de 60 anos que mantêm a prática deliberada por cerca de 10 horas semanais podem se igualar à velocidade e às habilidades técnicas de excelentes músicos de 20 anos ao tocar uma peça musical desconhecida.

Deixar a zona de conforto exige muita motivação e sacrifício, mas é necessário. Como o campeão de golfe Sam Snead disse certa vez: “É da natureza humana querer praticar o que já se sabe fazer bem, porque dá muito menos trabalho e é bem mais divertido.” Somente quando entender que a prática deliberada é o meio mais eficaz para atingir o fim desejado – tornar-se o melhor na sua área – você se comprometerá com a excelência. Snead, que morreu em 2002, manteve o recorde de conquistas da PGA Tour, a organização americana dos golfistas profissionais, e era famoso por ter um dos *swings* mais bonitos no esporte. Prática deliberada era um elemento crucial do seu sucesso. “A prática coloca o cérebro nos seus músculos”, dizia.

## Leve o tempo que precisar

A esta altura já ficou claro que leva tempo para se tornar um especialista. Nossa pesquisa mostra que até os indivíduos de alto desempenho mais talentosos precisam de no mínimo 10 anos (ou 10 mil horas) de treinamento intenso antes de vencer competições internacionais. Em algumas áreas o aprendizado é mais longo: hoje, a maioria dos músicos de elite precisa de 15 a 25 anos de prática constante antes de obter sucesso internacional.

Embora haja exemplos clássicos de pessoas que alcançaram um nível internacional de expertise em tenra idade, também é verdade que no século XIX e no começo do século XX era possível chegar mais rapidamente a esse patamar. Na maioria das áreas, o nível de desempenho veio aumentando desde então. Hoje, por exemplo, maratonistas amadores e nadadores do ensino médio muitas vezes superam os tempos de campeões olímpicos do começo do século XX. A competição cada vez mais acirrada torna quase impossível quebrar a regra dos 10 anos. Exceção notável, Bobby Fischer sagrou-se Grande Mestre do xadrez em apenas nove anos, mas é provável que tenha feito isso passando mais tempo praticando a cada ano.

Muita gente é ingênua em relação a quanto tempo leva para se tornar especialista. Liev Tolstói ouviu muitas vezes as pessoas dizerem que talvez fossem capazes de escrever um romance – como se precisassem de uma única tentativa para descobrir sua habilidade natural para a literatura. Do mesmo modo, muitos autores de autoajuda parecem presumir que seus leitores estão prontos para o sucesso e só precisam dar mais alguns passos simples para superar grandes obstáculos. A cultura popular é cheia de histórias sobre atletas, escritores e artistas desconhecidos que ficaram famosos da noite para o dia aparentemente por causa de um talento inato – eles “nasceram para isso”, dizem. Contudo, ao examinarmos a trajetória de especialistas, sempre descobrimos que eles passaram muito tempo em treinamento e preparação. Sam Snead, chamado de “o melhor jogador naturalmente talentoso que já existiu”, disse à *Golf Digest*: “As pessoas sempre diziam que eu tinha um *swing* natural. Pensavam que eu não me esforçava. Mas quando era jovem eu jogava e praticava o dia inteiro, e continuava à noite à luz dos faróis do meu carro. Minhas mãos sangravam. Ninguém se esforçou mais no golfe do que eu.”

Não basta investir tempo para se tornar um especialista: também é pre-

ciso começar cedo – pelo menos em algumas áreas. Suas chances de alcançar um desempenho excepcional ficarão bastante limitadas se você se engajar pouco na prática deliberada, o que está longe de ser uma limitação trivial. Certa vez, depois de uma palestra, um ouvinte perguntou ao psicólogo sueco K. Anders Ericsson se ele ou qualquer outra pessoa poderia conquistar uma medalha olímpica começando a treinar em idade madura. Hoje em dia, Ericsson respondeu, seria praticamente impossível para qualquer um conquistar uma medalha individual sem um histórico de treinamento comparável ao dos atletas de elite – e quase todos eles começaram muito cedo. Muitas crianças simplesmente não têm a oportunidade de trabalhar com os melhores treinadores e se engajar no tipo de prática deliberada necessário para alcançar o nível olímpico em um esporte.

## **Encontre instrutores e mentores**

O professor de violino mais famoso de todos os tempos, Ivan Galamian, afirmou que grandes músicos em ascensão não abraçam espontaneamente a prática deliberada: “Se analisarmos a evolução dos artistas conhecidos, vemos que, em quase todos os casos, o sucesso na carreira dependia da qualidade da sua prática. Em quase todos os casos, a prática era constantemente supervisionada ou pelo professor ou por um assistente do professor.”

Pesquisas sobre pessoas com altíssimo desempenho confirmam a observação de Galamian. Também mostram que futuros especialistas precisam de tipos diferentes de professores a cada estágio de sua evolução. No começo, a maioria é treinada por professores locais, que podem oferecer generosamente seu tempo e elogios. Mais tarde, contudo, é essencial procurar professores mais avançados para seguir melhorando as habilidades. De fato, todos os que apresentam os melhores desempenhos trabalham de perto com professores com um currículo de realizações internacionais.

Ter instrutores excepcionais faz diferença de várias maneiras. Para começar, eles podem acelerar o processo de aprendizagem. Roger Bacon, filósofo e cientista do século XIII, argumentou que seria impossível dominar a matemática em menos de 30 anos. Apesar disso, hoje é possível dominar disciplinas tão complexas quanto o cálculo ainda na adolescência. A diferença é que, desde então, os acadêmicos organizaram o material de tal

maneira que ele se tornou muito mais acessível. Estudantes de matemática não precisam mais escalar o Everest sozinhos; eles podem seguir um guia por um caminho que já foi trilhado muitas vezes.

Desenvolver expertise exige mentores capazes de dar feedback construtivo, até mesmo doloroso. Especialistas de verdade são alunos extremamente motivados que procuram esse feedback. Também são habilidosos em compreender quando um conselho não funciona para eles. Os profissionais extraordinários que estudamos sabiam o que faziam certo e se concentravam no que faziam errado. Escolhiam de modo deliberado mentores nada sentimentais que os desafiavam e os motivavam a se superar constantemente. Os melhores mentores também identificam aspectos de desempenho que precisarão ser melhorados em seus alunos no *próximo* nível de habilidade. Se for pressionado rápido demais e com muito rigor, o aluno ficará frustrado e pode até desistir totalmente de continuar avançando.

Porém depender de um instrutor tem limites. Estatísticas mostram que radiologistas diagnosticam corretamente câncer de mama com raios X cerca de 70% das vezes. Em geral, jovens radiologistas aprendem a interpretar radiografias trabalhando ao lado de um “especialista”. Portanto, não é de surpreender que o índice de sucesso tenha estacionado em 70% faz tempo. Imagine quanto a radiologia poderia melhorar se os profissionais fizessem diagnósticos a partir de radiografias de casos confirmados antigos, de modo a determinar imediatamente sua acurácia. Essas técnicas vêm sendo usadas com mais frequência em treinamentos. Há um mercado emergente de simulações complexas que proporcionam a profissionais, especialmente da medicina e da aviação, uma prática deliberada segura com feedback eficiente.

Portanto, o que acontece quando você se torna um campeão olímpico, um mestre internacional do xadrez ou um CEO? Espera-se que, à medida que tenha desenvolvido sua expertise, seu mentor o tenha ajudado a se tornar cada vez mais independente para definir sozinho os próximos passos. Como bons pais que encorajam os filhos a deixar o ninho, bons mentores ensinam os alunos a depender de um “coach interior”. Autocoaching pode ser feito em qualquer área. Cirurgiões excepcionais, por exemplo, não estão preocupados somente com o estado pós-operatório do paciente. Eles estudarão quaisquer eventos imprevistos que tenham ocorrido durante a cirurgia para entender como evitar erros no futuro.

Benjamin Franklin oferece um dos melhores exemplos de autocoaching motivado. Como queria escrever de modo eloquente e persuasivo, começou a estudar os artigos de uma famosa publicação britânica, *The Spectator*. Dias após ler um artigo do qual gostara muito, ele tentava reconstruí-lo com as próprias palavras usando apenas a memória. Depois comparava-o com o original para descobrir e corrigir seus erros. Também trabalhava o domínio da linguagem transformando os artigos em versos rimados e, depois, retornando à prosa. Do mesmo modo, pintores famosos às vezes tentam reproduzir as pinturas de outros mestres.

Qualquer pessoa pode aplicar esses mesmos métodos no trabalho. Digamos que exista um comunicador magistral na sua empresa e você descubra que ele fará uma palestra sobre um tema predeterminado. Tente escrever seu discurso sobre o mesmo tema; depois compare com o que ele efetivamente fez. Observe as reações do público à palestra dele e imagine quais seriam as reações à sua. Cada vez que você consegue sozinho tomar decisões, realizar interações ou criar discursos que se equiparam aos de profissionais excelentes, dá mais um passo rumo a um desempenho de especialista.

---

Antes que prática, oportunidade e sorte se combinem para gerar expertise, é preciso desmistificar a ideia de que a genialidade é algo que nasce com você e não se conquista. Talvez esse mito seja perfeitamente exemplificado na pessoa de Wolfgang Amadeus Mozart, quase sempre apresentado como uma criança-prodígio com musicalidade inata excepcional. Ninguém questiona que as realizações de Mozart eram extraordinárias em comparação com as dos seus contemporâneos. Contudo, poucos se lembram que sua formação foi igualmente excepcional para a época. A tutela musical de Mozart começou antes que ele completasse 4 anos, e seu pai, também um compositor habilidoso, era um célebre professor de música, tendo escrito um dos primeiros livros sobre como tocar violino. Como outros indivíduos que apresentam os melhores desempenhos do mundo, Mozart não nasceu especialista – ele se tornou um.

Publicado originalmente em julho-agosto de 2007.

## CONHEÇA OS TÍTULOS DA *HARVARD BUSINESS REVIEW*

### 10 LEITURAS ESSENCIAIS

Desafios da gestão  
Gerenciando pessoas  
Gerenciando a si mesmo  
Para novos gerentes  
Inteligência emocional  
Desafios da liderança  
Lições de estratégia  
Gerenciando vendas  
Força mental  
Alto desempenho

### UM GUIA ACIMA DA MÉDIA

Negociações eficazes  
Apresentações convincentes  
Como lidar com a política no trabalho  
A arte de dar feedback  
Faça o trabalho que precisa ser feito  
A arte de escrever bem no trabalho  
Como lidar com o trabalho flexível

### SUA CARREIRA EM 20 MINUTOS

Conversas desafiadoras  
Gestão do tempo  
Reuniões objetivas  
Feedbacks produtivos

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,  
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,  
você terá acesso a conteúdos exclusivos  
e poderá participar de promoções e sorteios.

[sextante.com.br](http://sextante.com.br)

