

**ROBERT
I. SUTTON**

AUTOR DE *COMO SOBREVIVER A UM FILHO DA P*TA*

**HUGGY
RAO**

«O livro a ler para diagnosticar
e resolver os problemas
na sua organização.»

Adam Grant



**PROJETO
FRICÇÃO**

**COMO
OS LÍDERES
INTELIGENTES
FACILITAM
AS COISAS CERTAS
E DIFICULTAM
AS COISAS ERRADAS**

v o g a i s

*Para a Marina e a Sadhna, com amor.
Pela alegria que trazem às nossas vidas e por nos aturarem,
mesmo quando as enlouquecemos.*

Índice

Parte I. Criar as Condições

Introdução: A Fricção é Terrível e Maravilhosa. Como Resolver Isso?	13
O Nosso Projeto Fricção	23

Parte II. Os Elementos de Reparação da Fricção

Capítulo 1: Um Depositário do Tempo dos Outros	41
Capítulo 2: Fricção Forense: De Forma Fácil ou Difícil?	63
Capítulo 3: Como Trabalham os Reparadores de Fricção: A Pirâmide de Ajuda	83

Parte III. Armadilhas da Fricção:

Pontos de Intervenção para Reparadores de Fricção

Capítulo 4: Líderes Alheados: Ultrapassar a Intoxicação pelo Poder	109
Capítulo 5: Doença da Adição: Colocar em Prática a Mentalidade da Subtração	137
Capítulo 6: Ligações Cortadas: Prevenir a Confusão da Coordenação	165

Capítulo 7: Monóxido de Jargão: As Desvantagens e Virtudes (Limitadas) da Tagarelice Frívola e Incompreensível	199
Capítulo 8: Velocidade Frenética: Onde e Como Aplicar a Fricção Positiva	221
Parte IV. Conclusão	
Capítulo 9: O Seu Projeto Fricção	251
Agradecimentos	273
Ensine-nos Mais, Aprenda Mais	279
Notas	281
Índice de Nomes	315

Parte I

CRIAR AS CONDIÇÕES

Introdução:

A Fricção é Terrível e Maravilhosa. Como Resolver Isso?

O *e-mail*, com as suas 1266 palavras (não incluindo o ficheiro em anexo, com mais 7266 palavras), chegou à nossa caixa de entrada numa manhã de segunda-feira às 9h14, antes sequer de o café entrar em ação. Enviado por uma vice-reitora da Universidade de Stanford para mais de dois mil professores, o *e-mail* era um convite para passar o sábado seguinte numa sessão de *brainstorming* acerca da missão da nova Escola de Sustentabilidade da nossa universidade. Nós adoramos a nova escola e, à partida, estávamos dispostos a abdicar de um sábado para ajudar a moldar a missão: é importante para os nossos estudantes, para os professores e para o planeta. No entanto, o *e-mail* deixou-nos irritados e céticos em relação a uma reunião proposta por quem o escreveu. Era um texto palavroso, repetitivo, confuso e repleto de respostas defensivas face a críticas antigas que, embora reconhecesse o quão ocupados todos estávamos, fez com que o nosso esforço para o tentar decifrar levasse mais tempo do que acharíamos possível.

Com alguma edição, o *e-mail* podia ter sido cortado para 500 ou 600 palavras eficazes, e o documento anexo para cerca de duas mil. Ter-se-ia poupado tempo e frustração. A reputação daquela líder não teria sofrido e, naquele sábado, teriam aparecido mais professores no encontro; incluindo nós.

Qualquer pessoa que já se tenha envolvido com organizações, seja enquanto colaborador ou cliente, teve momentos, dias e, por

vezes, meses e anos, em que sentiu que os seres soberanos que criaram e gerem o negócio não têm qualquer respeito pelo seu tempo. É o que acontece em encontros com sistemas que parecem feitos para criar provações enlouquecedoras, em vez de nos darem respostas simples ou os serviços e reembolsos de que precisamos; reuniões insuportáveis, que se prolongam durante horas, com agendas mal definidas e tagarelas sem noção; ou lutas com regras, procedimentos, tradições e tecnologias que, em tempos, fizeram sentido, mas são agora tão antiquadas, inúteis e ineficazes que dão vontade de arrancar os cabelos. Todas estas coisas são formas de fricção que corroem a nossa iniciativa, compromisso e vontade de trabalhar. Afetam os nossos colegas e clientes e prejudicam a produtividade, inovação e reputação das nossas organizações.

Estas são as más notícias. As boas notícias são que muito pode ser feito para amortecer os danos causados pelos problemas de fricção, a fim de reduzir ou eliminar tais complicações e, até, impedir o seu aparecimento. Cada líder, quer tenha influência sobre uma ou duas pessoas, ou sobre centenas ou milhares, pode ser parte da solução.

Este livro fala das forças que atrasam, dificultam, complicam ou impossibilitam a concretização de ações nas organizações. Aborda o porquê e quando tal fricção é destrutiva, útil, ou uma mistura das duas. Acima de tudo, trata de como pensar e viver como alguém que aborda a fricção de modo a facilitar as coisas certas e a dificultar as erradas, para que o trabalho não desmoralize as pessoas, levando-as à loucura.

Chamamos-lhe projeto fricção porque, nos últimos sete anos, o nosso projeto tem sido aprender tudo o que conseguimos sobre as causas e curas para os problemas de fricção. O nosso objetivo é ajudar os líderes a criarem projetos próprios, que sejam adequados para resolver os problemas de fricção dentro das organizações que lideram.

Demasiada Fricção Negativa

Começámos esta jornada porque fomos inundados com histórias e estudos sobre o lado negativo da fricção. Constantemente, encontrávamos pessoas frustradas, irritadas e exaustas com as organizações nas suas vidas. Qualquer que fosse o tópico que planeássemos cobrir nas nossas entrevistas de pesquisa, conversas casuais, aulas, *workshops* e discursos — fosse sobre escalas, inovação, liderança, idiotas no local de trabalho ou reinventar os Recursos Humanos — as pessoas falavam sempre sobre estes obstáculos avassaladores e indignidades. Aqui ficam alguns exemplos:

- O CEO da área da saúde que bombardeava milhares de colaboradores com tantos *e-mails* longos, aborrecidos e complexos, que lhe deram a alcunha «Dr. DGNL» (demasiado grande; não li);
- O complicado documento de 42 páginas imposto a 2,5 milhões de residentes do Michigan que, todos os anos, se candidatavam ao apoio do estado no campo dos cuidados infantis, da alimentação ou da saúde. Com 18 mil palavras e mais de mil questões, era o formulário de benefícios mais longo dos Estados Unidos. Muitas das perguntas feitas eram desnecessárias, intrusivas e, por vezes, declaradamente rudes. Porque precisaria o estado de saber qual a data de conceção de uma criança?
- Trezentas mil horas por ano. É este o tempo que os membros do comité executivo e os seus subordinados passam a preparar as reuniões semanais do comité numa grande empresa. A firma de consultadoria de gestão Bain descobriu que mais de 150 reuniões semanais de preparação se propagavam por toda a empresa, as quais culminavam em pré-reuniões de preparação para cada membro do comité executivo antes da reunião principal. Depois, na semana seguinte, o ciclo repetia-se.

- A assistente de atendimento que nos mostrou que, para atender apenas um cliente, tinha de alternar entre, pelo menos, 15 aplicações e 20 separadores no ecrã do seu computador de 13 polegadas. Era vítima dos desenfreados programadores informáticos da sua empresa de biotecnologia, que acrescentavam cada vez mais aplicações no *software* para «ajudar» os assistentes a fazerem o seu trabalho. A empresa adotou tantas ferramentas de eficiência, que acabou por tornar ineficientes os seus colaboradores.
- «As pessoas que se safam enquanto o fazem perder tempo.» Foi a resposta com a qual concordou um grupo de 60 executivos do setor da energia, face à pergunta que fizemos, e que desencadeou muitos queixumes e riso: «Quem são as pessoas mais poderosas na vossa empresa?»

Estas histórias de terror da fricção eram credíveis porque o nosso local de trabalho, a Universidade de Stanford, leva-nos algumas vezes à beira da loucura. Os longos e complicados *e-mails* são apenas um problema. Somos derrotados por reuniões deprimentes; por regras opressivas e pelos seus seguidores cegos, que criam obstáculos para angariar e gastar o dinheiro de Stanford; e pela densidade burocrática na contratação e promoção de professores. Em 2021, por exemplo, na avaliação de um professor para uma promoção, foi pedido ao nosso comité que criasse um documento de 113 páginas. Este documento incluía 27 cartas de recomendação que pedimos a investigadores e a antigos estudantes, além de milhares de palavras e números que nós e os administradores de Stanford tivemos de produzir e editar vezes e vezes sem conta. Tudo para cumprir um conjunto desnorteante de regras, tradições e idiossincrasias impostas pelas pessoas que reviram e aprovaram o documento. Tivemos, talvez, uma dúzia de reuniões e enviámos, pelo menos, 200 *e-mails*. Mas, como disse um colega nosso, este foi «um dos casos de promoção mais simples de Stanford desde há anos».

Um desalentado gestor da HP resumiu como todos nos sentimos durante este tipo de episódio: «Estou a nadar num mar de bosta, só a tentar manter-me à tona. Querem que demonstre iniciativa, mas é impossível.» Não estamos sozinhos. Todos os locais de trabalho estão atolados de fricções autodestrutivas, que esmagam as pessoas e destroem os seus desempenhos.

Dedicámo-nos a estudar este desafio e a verificar se podemos oferecer algumas soluções para o problema da fricção. Realizámos estudos de caso com empresas que se debatiam com fricções, como a AstraZeneca, a Uber e a companhia aérea JetBlue. Conduzimos e recolhemos estudos académicos, demos dezenas de aulas e *workshops* e desenvolvemos soluções para problemas de fricção, incluindo uma ferramenta de «reset de reunião», criada com o Asana's Work Innovation Lab, para ajudar as pessoas a eliminar e revitalizar más reuniões.

Insuficiente Fricção Boa

Rapidamente aprendemos que o objetivo de se tornar uma «organização sem fricção» é mal calculado. É certo que as pessoas que gerem a maioria das organizações criam demasiadas fricções debilitantes, mas muitas também ignoram o lado reverso da medalha, tornando as coisas erradas demasiado fáceis para colaboradores e clientes. É certo que adoramos a simplicidade de pedir uma viagem através da Lyft ou da Uber, arrendar um espaço através da Airbnb ou encomendar algo na Amazon. No entanto, por vezes, as organizações deviam dificultar ou até impossibilitar algumas coisas.

Os pais de Brooke Neitzel, de 6 anos, sentiram isto com o seu Amazon Echo Dot, após a criança ter pedido ao aparelho ativado por voz: «Alexa, podes brincar às bonecas comigo e dar-me uma casa de bonecas?» Alexa, a derradeira entidade livre de fricção, rapidamente confirmou a encomenda, no valor de 162 dólares, de uma casa de bonecas KidKraft Sparkle Mansion, que chegou

no dia seguinte. A Brooke, compreensivelmente encantada com este desfecho, declarou o seu amor pela amiga virtual. Já os seus pais ficaram menos entusiasmados.

Os líderes descontrolados e demasiado confiantes podem desperdiçar bastante mais dinheiro do que a Brooke quando se apaixonam por ideias defeituosas, e não existem obstáculos organizacionais suficientes que os impeçam de colocar as suas ideias inacabadas no mercado. Foi esse o caso do cofundador da Google, Sergey Brin, quando, em 2011, se encantou com o fantástico protótipo Google Glass: óculos inteligentes com uma câmara, microfone e ecrã incorporados. O resultado foi um caso clássico de desperdiçar dinheiro em vez de pensar. Apesar dos protestos da equipa de desenvolvimento da Google Glass, que alertavam para o facto de ser um protótipo inacabado, Sergey apressou-se a introduzi-lo no mercado com grande fanfarra. O jornal *The New York Times* reportou que numa conferência de desenvolvimento da Google, em 2012: «Paraquedistas munidos com os óculos Glass aterraram no topo do auditório, percorreram o telhado em bicicletas e entraram pelo salão da conferência ao som de tremendos aplausos.»

No entanto, quando as pessoas tentaram utilizar os óculos, a triste verdade veio ao cima. Os Glass estavam peçados de erros de *hardware* e *software*, uma péssima durabilidade de bateria e problemas de privacidade por resolver. Os críticos tecnológicos consideraram que era «o pior produto alguma vez concebido». Aquilo que, com maior análise e desenvolvimento, se poderia ter tornado o próximo aparelho essencial, rapidamente se tornou um ícone do ridículo. Em pouco tempo, até mesmo Sergey deixou de usar os óculos. A Google retirou o produto do mercado e vários membros da equipa de desenvolvimento, indignados e envergonhados, demitiram-se da empresa. O protótipo Glass não era o problema; o problema é que foi demasiado fácil para o impaciente e poderoso Sergey Brin tomar a decisão errada na altura errada.

Existem outros perigos quando se elimina demasiada fricção dos processos de inovação. Uma vez, ouvimos um executivo da

Disney queixar-se sobre quanto dinheiro e tempo a empresa tinha desperdiçado a desenvolver novas atrações para os seus parques e novos filmes; que os processos eram terrivelmente ineficientes e precisavam de ser afinados. Ainda assim, como é demonstrado por inúmeros estudos, de modo a poderem fazer um bom trabalho criativo, as equipas precisam de abrandar, debater-se e desenvolver várias más ideias até conseguirem encontrar uma boa ideia, mais rara. Durante os trinta e dois anos em que o cofundador Ed Catmull foi presidente da Pixar, a empresa produziu uma série de filmes de sucesso, incluindo as sagas *Tôy Story* e *Os Incríveis*. Ed acredita que, se a Pixar seguisse os conselhos dos executivos, iria matar a galinha dos ovos de ouro. Escreveu-nos: «O objetivo não é a eficiência, mas sim fazer algo de bom ou até mesmo de extraordinário. Repetimos o processo sete ou nove vezes, sendo que a fricção faz sempre parte.»

Ir ao sabor das modas também devia ser mais difícil para os líderes. Um gestor exasperado numa grande empresa de seguros disse-nos que o seu CEO «se apaixona por cada novo “sabor do mês” e por cada consultor que o vende». Este gestor tinha aprendido *design thinking*, *lean startup*, gestão *agile* e transformação digital, e era esperado que utilizasse todas as ferramentas ao mesmo tempo. Passou demasiado tempo em sessões de formação, grupos de *task-force* e a trabalhar com colegas para aprimorar «as tretas que os nossos executivos queriam ouvir», em vez de passar esse tempo a fazer o seu trabalho. Tal como para Sergey Brin, era demasiado fácil para estas chefias de topo dificultarem a vida aos colaboradores na execução dos seus trabalhos.

As tecnologias, incluindo o Slack e o Zoom, que têm o intuito de remover a fricção, podem também facilitar o caminho para que líderes sem noção impinjam comunicações longas e confusas a colegas e clientes. Ouvimos dezenas de histórias sobre executivos seniores como o Dr. DGNL e a nossa vice-reitora, que não se apercebiam, ou não se importavam com os fardos que as suas tagarelices auxiliadas pela tecnologia impunham aos colegas. Noutros locais

de trabalho, os gestores muniam-se das tecnologias para facilitar os seus trabalhos, mas dificultar os de todos os outros. Os administradores que, em tempos, protegiam médicos, advogados e cientistas de burocracias como aprovar orçamentos, despesas e folhas de horários, utilizavam agora *software* que impunha estas tarefas nas pessoas a quem devia servir. Barry Bozeman, da Universidade do Arizona, demonstra que estamos cada vez mais a ser arrasados por esta «burocracia robótica»; estas exigências administrativas geradas por computador que provocam «morte por milhares de tarefas de 10 minutos».

O cuidado, a atenção e as ligações humanas são também dificultados quando as organizações removem demasiada fricção. Os líderes da Jumbo, uma cadeia de supermercados holandesa, descobriram que muitos clientes mais velhos apreciavam as suas interações com os operadores de caixa e, como muitos se sentiam sozinhos, consideravam que estas conversas eram demasiado breves. Com cada vez mais lojas holandesas a utilizarem serviços de caixa *self-service*, em que os clientes registam as suas compras, muitas vezes a ida à mercearia já não requer qualquer tipo de interação humana. Assim, como parte da iniciativa governamental holandesa para idosos «Een tegen eenzaamheid» (Um contra a solidão), a Jumbo experimentou criar numa loja uma «fila de caixa lenta», para clientes que não têm pressa e querem ficar um pouco a conversar com o operador de caixa. Esta experiência teve um sucesso tão grande, que estas filas se encontram agora em duzentas lojas Jumbo.

Desenvolver um compromisso profundo e carinho pelas nossas organizações, equipas e também entre nós, requer muito mais tempo e esforço do que fazer uma pausa de alguns minutos e ter uma agradável conversa. Construir laços fortes e duradouros requer investir várias horas, de modo a compreender as *nuances* do que faz funcionar as pessoas e os sistemas sociais. É por isso que, como dizia o antigo êxito da Motown, cantado pelas Supremes: «A mamã disse que não podes apressar o amor. Não, apenas tens

de esperar.»* Remover demasiada fricção pode também ser um erro, uma vez que, como demonstram inúmeros estudos, que abrangem desde campos de treino militar até à montagem de móveis IKEA, «o trabalho fomenta o amor». Quanto mais arduamente trabalhamos em algo, e quanto mais sofremos, mais valor atribuímos a isso (independentemente do seu valor objetivo), porque temos uma necessidade de justificar todo esse trabalho a nós mesmos e aos outros.

Porque Escrevemos Este Livro

Resumidamente, os problemas de fricção destroem o entusiasmo, prejudicam a saúde e estrangulam a criatividade e a produtividade das pessoas, além de darem cabo do dinheiro da empresa e de outros recursos preciosos. Todas as organizações, até as mais conceituadas e bem-sucedidas, acabam, por vezes, por dificultar demasiado as coisas certas e facilitar demasiado as coisas erradas.

Infelizmente, como demonstrámos, tais obstáculos à excelência podem intensificar-se quando as pessoas com poder para os resolver não os conhecem ou não se preocupam com eles. Há líderes que sabem que a sua organização está pejada destes problemas. E todos os outros membros da empresa também têm consciência de que estes problemas de fricção estão a causar danos. Ainda assim, ninguém assume a responsabilidade, é recompensado ou sente a obrigação de resolver estes problemas órfãos, tal como a administradora e médica que se queixou dos longos tempos de espera dos pacientes no seu hospital, quão mau era o sistema de informação e quão fraca era a colaboração entre departamentos. Quando perguntámos a esta líder quem era responsável por resolver tal confusão, a resposta foi que não tinha a certeza, mas

* *But mama said you can't hurry love. No, you just have to wait*, no original. Excerto da canção «You Can't Hurry Love», cantada pelas Supremes. [N. T.]

não considerava que fosse uma tarefa de alguém; a culpa não era dela e não sabia quem, se alguém, merecia ser culpabilizado.

Por vezes, parece que Peter Drucker estava certo quando disse: «Grande parte daquilo a que chamamos gestão consiste em dificultar o trabalho dos outros.»

Escrevemos este livro porque não tem de ser assim.

O Nosso Projeto Fricção

A nossa frustração e fúria perante os obstáculos ridículos que entopem a nossa universidade, e face às idiotices de que ouvimos falar, sobre as quais lemos e que tantas pessoas se esforçam por ultrapassar em tantas outras organizações, levou-nos a começar esta aventura. Dedicámos os últimos sete anos a conhecer as causas, consequências e soluções para os problemas da fricção nas organizações. Registámos as formas em que estas se apresentam, bem como as forças que levam os líderes a criar e a agarrarem-se a impedimentos destrutivos; por exemplo, onde e porque falham em criar barreiras e sinais de aviso úteis. À medida que aprofundámos estes conhecimentos e histórias, o nosso desespero começou a desvanecer-se; havia mais boas notícias do que esperávamos.

Fomos impulsionados pela linguagem, crenças e ferramentas poderosas utilizadas em organizações para evitar e eliminar os problemas da fricção, bem como por tantas pessoas qualificadas que criam, encontram e adequam soluções para estes desafios. Chamamos-lhes reparadores de fricção. É certo que alguns são executivos seniores, formalmente responsáveis por centenas ou milhares de pessoas, mas isso não faz com não tenhamos, também nós, responsabilidades. As ações de alguns líderes de topo não são suficientes. Os reparadores de fricção também são gestores intermédios, líderes de pequenas equipas, treinadores, pilotos, realizadores de cinema ou encenadores de teatro. Outros, ainda, podem ser rotulados como «contribuidores individuais»,

mas são, também, líderes, uma vez que tomam a iniciativa de melhorar os seus locais de trabalho e recrutar outros para que se juntem à sua causa.

Todos os reparadores de fricção são semelhantes, na medida em que partem do ponto em que se encontram, e utilizam toda a influência, talentos, dinheiro e ferramentas que conseguem reunir para melhorar os seus locais de trabalho. Encaram a luta com a má fricção e a boa fricção como parte do seu trabalho, e não apenas como um problema órfão que devia ser da responsabilidade de outra pessoa (mas que não é). São o tipo de pessoa que apanha o lixo que alguém deixou cair no chão, em vez de o ignorar ou pensar que outra pessoa o devia fazer.

Este livro proporciona as bases para o ajudar a ser, também, um reparador de fricção. A chave para o seu sucesso é aprender a pensar e a agir como um reparador e motivar os outros, para que se juntem a si na construção de organizações onde, dia após dia, as pessoas imaginam, debatem e implementam mudanças que facilitem as coisas certas e dificultem as coisas erradas.

Vejamos como aprendemos e partilhámos ideias sobre a reparação da fricção ao longo dos últimos sete anos. Enquanto académicos, estamos programados para produzir e catalogar investigação académica, estudos de caso e artigos práticos. Por exemplo, monitorizámos cerca de duas mil equipas *agile* numa grande empresa de *software* para descobrir quais as forças que ajudam e que prejudicam a eficiência. O Huggy também fez parte de uma equipa de pesquisa que fazia «acordos pré-nupciais para *startups*». Foram criadas 348 equipas remotas e pediu-se a cada uma que desenvolvesse um plano de negócios para um produto de bem-estar. Estas novas equipas podiam melhorar o seu desempenho quando, em vez de se precipitarem a começar o seu trabalho, os membros dedicavam a primeira reunião a escrever um acordo ou «carta» na qual constassem os papéis, normas, regras e valores da equipa. Assim, em vez de ficarem envolvidos em confusão e conflito sobre quem devia fazer o quê, e o que era considerado bom ou mau

comportamento, estavam prontos para seguir em frente e desenvolver o plano de negócios.

Criámos, também, estudos de caso sobre esforços para reparar fricções e quais as lições que os líderes podem retirar daí. Documentámos como é que a empresa farmacêutica global AstraZeneca poupou dois milhões de horas ao aumentar a simplicidade; como é que um novo CEO na BHP (uma grande empresa australiana de minerais e energia) deu a volta à organização ao fazer as coisas lentamente ao início, dizendo aos colaboradores: «Não vamos fazer nada hoje»; e, ainda, como é que a Uber ficou em apuros quando os seus executivos não abrandaram ao coordenar centenas de equipas de engenharia de alto ritmo, e veremos os esforços tardios que tiveram de fazer para travar e pagar as resultantes dívidas técnicas e organizacionais.

As reações aos nossos artigos com conselhos práticos revelaram que existem pessoas em todos países, e em todos os tipos de organizações, que se sentem abatidas pelos problemas de fricção, estando ansiosas por soluções. Escrevemos quatro artigos para o jornal *The Wall Street Journal*, incluindo «How Bosses Waste Their Employees' Time», que se tornou o artigo mais lido do dia quando foi publicado. Escrevemos um artigo sobre fricção para o *website* Gallup.com, intitulado «Too Many Teams, Too Many Bosses», e para o *Times Higher Education*: «Our To-Do Lists Can't Grow Forever. It's Time to Try Subtraction». Para o LinkedIn, escrevemos os artigos «Why Your Job Is Becoming Impossible to Do» e «How Do You End a Meeting?», cada um com mais de cem mil visualizações e mais de 400 comentários. Escrevemos, ainda, um artigo para a *Harvard Business Review*, intitulado «Meeting Overload Is a Fixable Problem», no qual apresentamos um «guia» de «reset de reuniões», que ajudámos a desenvolver e a testar. A pesquisa e a escrita destes artigos ajudaram-nos a aperfeiçoar a abordagem que agora apresentamos neste livro.

Algumas obras clássicas sobre gestão abordam a fricção nas suas diversas formas e oferecem conselhos intemporais que orientaram

o nosso projeto. O livro de C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law*, de 1957, propôs o «quociente da ineficácia»: assim que um comité ultrapassa os oito membros, torna-se menos eficiente com cada novo membro, tornando-se inútil ao alcançar os vinte membros. Ainda assim, Parkinson observou que os líderes não conseguem resistir à tentação de acrescentar cada vez mais membros. O clássico de Frederick Brooks Jr. de 1975, *The Mythical Man-Month*, apresenta uma conclusão semelhante. Brooks conduziu dois dos maiores projetos de *hardware* e *software* informáticos na história da IBM: o primeiro desenvolveu a sua estrutura icónica de sistemas de *hardware* 360, e o segundo desenvolveu o sistema de *software* OS/360 que corre nesses computadores. Brooks observou que, quando os projetos estão atrasados, os líderes têm tendência a acrescentar mais pessoas para acelerar os processos, mas os esforços de integrar novos membros e coordenar mais pessoas acabam por atrasar ainda mais.

Existem vários trabalhos mais atuais que se debatem com a fricção e que foram centrais para o nosso projeto, como é o caso de *Sludge* (Lama), de Cass Sunstein. Segundo Cass, o livro nasceu do seu insucesso em reduzir a papelada governamental quando liderou o Gabinete da Casa Branca para a Informação e Assuntos Regulamentares, durante o mandato de Barack Obama. Cass confessa que começou a trabalhar no problema demasiado tarde e com pouco afinco, ainda que a redução de burocracia fosse da responsabilidade do seu gabinete. *Sludge* tem em conta «o que nos impede de alcançar coisas», e como os «auditores da lama» podem registar e motivar a mudança propondo soluções (incluindo regulamentações) para reduzir a burocracia nos tribunais, no Congresso e nas agências federais. O livro *Administrative Burden*, de Pamela Herd e Donald Moynihan, vai mais a fundo nos problemas de burocracia governamental, papelada e regulamentações confusas. Esta dupla documenta os danos infligidos pela lama, ou obstáculos, e pelos fardos das burocracias, em particular nas pessoas com menores rendimentos, com menos poder e maiores vulnerabilidades.

Assim, propõem um conjunto de soluções comprovadas que os legisladores podem implementar para reduzir os custos de aprendizagem, de cumprimento, e os custos psicológicos causados por estes fardos, tais como: permitir às pessoas que necessitem de serviços providenciados por funcionários públicos, obtê-los por telefone e *online*, bem como pessoalmente.

Estamos encantados com o livro *Subtract*, de Leidy Klotz, que se foca na «ciência da simplificação». Esse livro ajudou a inspirar o nosso Capítulo 5 — «Doença da Adição». Depois de nos encontrarmos com Leidy, desenvolvemos ideias em conjunto para o nosso artigo para o *Times Higher Education* sobre como as universidades e faculdades podem fazer uso da subtração. Propusemos a «regra das metades»: uma experiência em que é possível reduzir fardos em 50 por cento (por exemplo: o número e duração das reuniões ou o número e tamanho das cartas de recomendação necessárias para uma candidatura a um emprego), fazer uma pausa para se preocupar um pouco e, finalmente, adicionar aquilo que *realmente* precisa. Também aprendemos o que devemos tornar mais difícil e lento a partir de obras como *The Necessity of Friction*, de Nordal Åkerman, um conjunto de ensaios sobre as virtudes de bloquear, retardar e parar certas ações, que junta conhecimento das áreas da economia, teoria organizacional, física e inteligência artificial.

Demos mais de cem aulas e *workshops* sobre fricção para diversos públicos, incluindo um *webinar* em Stanford para 700 executivos de 35 países; uma aula de Leading Innovation para 24 estudantes de Stanford; uma apresentação virtual para 850 assistentes administrativos da Google; um par de «fóruns» para 800 executivos da Microsoft; um *workshop* para a equipa de topo da Bloom Energy; um programa de uma semana para 70 executivos da Kraft Heinz; um retiro para 80 líderes de topo de uma grande empresa de serviços financeiros; e dois *workshops* sobre fricção para uma centena de executivos que gerem uniões de crédito. Estes programas dotaram-nos de perspectivas acerca dos pontos mais debilitantes,

dando-nos um certo otimismo ao pensar que, uma vez abordada a fricção, as pessoas se entusiasmam para encontrar soluções.

O presidente de uma grande cadeia de restaurantes descreveu uma reunião semanal da gestão sénior, na qual participava há vinte e cinco anos, como uma série de «danças Kabuki», nas quais os executivos repensavam decisões tomadas em reuniões anteriores, repetiam as mesmas discussões e chegavam às mesmas decisões. Outros grupos faziam piadas com «tretas de chefe», «afogamento em PowerPoints», «monóxido de jargão», «navegar nas modas», «obcecados com regras», «morte por reuniões», «cumprimento malicioso de regras estúpidas» e colocar clientes em «motéis de baratas» (o tipo de situação em que se torna mais fácil assinar a subscrição de um serviço e se dificulta ou impossibilita terminá-la). Como demonstramos no Capítulo 3, este tipo de humor ácido ajuda as pessoas a abordar tópicos desconfortáveis, a libertar alguma tensão e a construir laços sociais.

Assim que os participantes se lamentam e brincam um pouco com a sua dor, estão prontos para avançar e resolver a fricção. No retiro da empresa de serviços financeiros, falámos sobre como a «doença da adição» impede o fluxo de trabalho e incentivámos os oitenta executivos na sala a fazerem um *brainstorming* sobre quais os impedimentos a eliminar. O CEO surpreendeu-nos ao levantar-se e oferecer a cada executivo um bónus de cinco mil dólares se conseguissem subtrair pelo menos duas rotinas, tecnologias, reuniões ou funções do seu negócio no mês seguinte. Ajudámos o CEO a monitorizar o progresso desses executivos: quase todos conseguiram esse bónus, em parte porque, durante esse mês, celebrava com os executivos que se livravam de dois ou mais obstáculos («Parabéns à Sandra, que acabou de receber os seus cinco mil!») e implicava com os que ficavam para trás («Ei, Tony, ainda não te vi a subtrair nada. O que se passa?»).

Após os nossos *workshops* para as uniões de crédito, os colaboradores do Filene, o principal instituto de investigação da área, passaram vários meses a escrever um trabalho de cinco mil

palavras, intitulado «Friction: A Manifesto». Tal como escrevemos para a *Harvard Business Review*, quando Saul Gurdus e Elizabeth Woodson eram estudantes de Leading Innovation, passaram cerca de um mês a ajudar administradores de uma agência de serviços sociais da Califórnia a identificarem pontos de fricção, particularmente a demora e desespero vividos pelas pessoas que solicitavam determinados serviços. Durante o longo e imprevisível percurso pelos departamentos da agência, os clientes relatavam «espera», «mais espera», «chamada não atendida» e sentimentos de «frustração», «invisibilidade», «impotência», e consideravam que era «demasiado difícil». Então, Saul e Elizabeth passaram cerca de seis semanas a trabalhar com os administradores para melhorar a comunicação na agência, o que reduziu a confusão e frustração dos clientes, ajudando-os a obter serviços mais rapidamente.

Conhecemos o Michael Brennan um ano depois, quando era estudante da mesma disciplina. Na altura, estava a fazer uma pausa de ser CEO da United Way for Southeastern Michigan para estudar na Stanford d.school, onde ensinamos *design* focado na perspetiva humana. Depois disso, Michael saiu da United Way e juntou-se a dois estudantes que conheceu em Stanford, Adam e Lena Selzer, para criaram a Civilla, uma firma de *design* sem fins lucrativos, com sede no Michigan. Como diz Adam, focam-se em «retirar a fricção das instituições e substituí-la por uma maior humanidade».

Uma das primeiras ações da Civilla passava por trabalhar com líderes seniores do estado do Michigan, funcionários de primeira linha e residentes, para dar uma nova cara àquele terrível formulário de benefícios de 42 páginas, que referimos anteriormente. Chamaram-lhe «Project Re:form», no qual o formulário de benefícios redesenhado era 80 por cento mais curto, aliviando o fardo de mais de dois milhões de residentes por ano e de milhares de funcionários do estado. As candidaturas aumentaram em 12 por cento após a introdução do novo formulário. Apesar disso, os funcionários

tinham agora menos erros para corrigir e havia menos cidadãos a procurar o Departamento de Serviços Humanos e de Saúde a pedir ajuda, o que fez com que os atendimentos diminuíssem em 50 por cento.

Também aprendemos e partilhámos lições no nosso *podcast*, *Friction*, uma série de vinte e duas conversas com líderes de negócios e académicos, produzidas pelo Stanford Technology Ventures Program. Os nossos convidados incluíram a historiadora e professora da Harvard Business School, Nancy Koehn; Eric Ries, conhecido pela obra *The Lean Startup*; a cineasta Sheri Singer, que produziu mais de quarenta telefilmes, cada um deles filmado em duas a três semanas (incluindo *Halloweentown* e *Death of a Cheerleader*); e entrevistámos os empresários de restauração Annie e Craig Stoll, que gerem a cadeia de pizarias Delfina, na área de São Francisco.

Pelo caminho, construímos uma rede crescente de trabalhadores, investigadores e estudantes que nos ensinaram as reviravoltas, truques e armadilhas da resolução da fricção. Estes ajudaram a desenvolver, colocaram em prática, refinaram e criticaram várias das ideias e ferramentas apresentadas neste livro.

Projeto Fricção reúne as melhores histórias, estudos e, acima de tudo, soluções que encontramos ao longo desta aventura. Concentramo-nos em ensinamentos que o podem ajudar, caro leitor, a compreender como é que os reparadores de fricção pensam e colocam em prática a sua arte, e como é que pode ser, também, um reparador de fricção e aliciar os outros a juntarem-se a si. Esta arte requer compreender *o que* deve ser rápido e fácil *versus* o que deve ser difícil, lento ou, simplesmente, impossível de fazer; *porque* é que algumas coisas devem ser fáceis e outras difíceis; *como* é que cada um de nós pode remover a má fricção e injetar a boa fricção; e, finalmente, *como* construir equipas e organizações em que a resolução da fricção está enraizada nas normas, funções, regras, rituais e incentivos.

Colocar a Arte em Prática

Aqui está um retrato da fricção. A Dra. Melinda Ashton, chefe da divisão de qualidade na Hawaii Pacific Health, estava profundamente insatisfeita porque os seus enfermeiros e médicos passavam demasiado tempo a atualizar os registos eletrónicos de saúde dos pacientes, sobrando pouco tempo para os examinar, tratar e reconfortar. Muitos outros trabalhadores da área da saúde sofrem do mesmo problema. Em 2019, um estudo do *Journal of the American Medical Association* descobriu que os médicos dedicam 43 por cento do seu tempo a atualizar os registos eletrónicos dos pacientes e apenas 13 por cento do seu tempo no cuidado direto com o paciente.

A Dra. Ashton apercebeu-se de que o sistema de registos da Hawaii Pacific estava cada vez mais complicado e exigia mais tempo. Por exemplo, inicialmente, os enfermeiros que cuidavam dos recém-nascidos não tinham de registar as trocas de fraldas. Ao longo dos anos, à medida que o sistema era «atualizado», cada troca de fralda passou a implicar múltiplos cliques do rato. Foram chegando dezenas de outras tarefas, vindas de advogados, gestores de TI, gestores de Recursos Humanos e, também, de médicos e enfermeiros. Algumas destas tarefas eram necessárias, mas muitas das que foram sendo acrescentadas (e até algumas das originais) eram demasiado complicadas ou inúteis. Muitos funcionários da Hawaii Pacific queixavam-se relativamente ao tempo que desperdiçavam. Ainda assim, era um caso clássico de um problema órfão e ninguém se chegava à frente para reduzir estes fardos crescentes.

Em 2017, a Dra. Ashton e a sua equipa decidiram que, se ninguém se chegava à frente, eles próprios o fariam. Estes reparadores de fricção lançaram o programa GROSS* — Eliminar Coisas Estúpidas. Este programa pedia a auxiliares de enfermagem, enfermeiros e médicos que indicassem qualquer elemento nos

* No original, *Getting Rid of Stupid Stuff*, cuja sigla GROSS significa nojo, em português. [N. T.]

registos que considerassem «mal desenhado, desnecessário ou simplesmente estúpido». Quando o artigo «Getting Rid of Stupid Stuff», da Dra. Ashton, apareceu no *The New England Journal of Medicine*, em 2018, a equipa tinha recebido 188 indicações e implementado 87 melhorias.

Resolver estas coisas estúpidas libertou muito tempo. Uma das alterações, no registo das mudanças de fraldas, reduziu o número necessário de cliques de três para um. Outro ajuste eliminou apenas um clique que cada enfermeiro e auxiliar de enfermagem tinha de fazer por cada paciente a cada hora; esta ação poupou 24 segundos por cada clique, o que, de acordo com o relatado pela Dra. Ashton: «Consumia, aproximadamente, 1700 horas de cuidados de enfermagem por mês nos nossos quatro hospitais.» Ao longo deste livro, documentaremos como é que os reparadores de fricção conduzem a mudanças que poupam aos outros grandes quantidades de tempo, tal como o Project Re:form, da equipa de Michael Brennan, na Civilla, que redesenhou o formulário de benefícios do Michigan, preenchido todos os anos por milhões de residentes, reduzindo-o em 80 por cento e tornando-o muito mais fácil de compreender.

Depois existem os reparadores de fricção que se sentem responsáveis por colocar um travão e saber quando adicionar uma complexidade necessária, dificultando, ou até impossibilitando, fazer as coisas erradas. Ou que abrandam procedimentos, de modo a proteger a saúde mental das pessoas ou a dar-lhes mais tempo para se relacionarem umas com as outras e aproveitarem as coisas boas da vida.

No livro *Pensar, Depressa e Devagar*, o vencedor do Prémio Nobel, Daniel Kahneman, argumenta que quando as pessoas se encontram num «campo minado cognitivo», quando estão confusas, assoberbadas ou as coisas estão a correr mal, é mais sensato abrandar e avaliar a situação do que fazer algo precipitado, tonto ou perigoso. Foi o que fez o CEO da Waze, Noam Bardin, em 2010, quando a sua *startup* de *software* de navegação recebeu um financiamento de 25 milhões de dólares. Os investidores de

Bardin pressionaram-no a utilizar esse dinheiro para contratar novos funcionários, acrescentar novas funcionalidades e expandir para novos mercados, mas a Waze estava a perder novos clientes nos Estados Unidos a um ritmo muito rápido, e Bardin não percebia porquê. Ignorou os conselhos dos investidores, congelou as contratações e pediu aos funcionários que parassem o que estavam a fazer para o ajudarem a perceber o que estava a afastar os clientes no crucial mercado norte-americano. Após seis semanas de conversas com clientes e de análises de dados, os funcionários da Waze identificaram pontos dolorosos para os clientes e começaram a removê-los. Depois disso, a empresa acelerou o ritmo e começou a contratar pessoas, lançando mensalmente uma nova versão da Waze durante seis meses. Os clientes adoraram as alterações e milhões tornaram-se utilizadores fiéis da Waze. Em 2013, a Google comprou a empresa por mil milhões de dólares.

Descobrimos, ainda, que os reparadores de fricção veteranos usam regras, regulamentações e outros bloqueios para prevenir ações pouco éticas ou desaconselháveis. Consideremos os funcionários do Departamento de Defesa dos Estados Unidos, que, em 2012, impediram a antiga CEO da Theranos, Elizabeth Holmes, de instalar a sua máquina de análises sanguíneas em helicópteros militares de evacuação médica, antes de existirem resultados comprovados destas máquinas. Fizeram bem em criar dificuldades, uma vez que as máquinas Edison nunca conseguiram desenvolver análises fidedignas a partir de uma gota de sangue, ao contrário do que a Theranos afirmava. A empresa está agora extinta e Holmes foi condenada por quatro acusações de crimes de fraude de investimento em 2022.

O livro *Bad Blood*, de John Carreyrou, descreve a indignação de Holmes quando o tenente-coronel David Shoemaker (um administrador do Departamento de Defesa, com um doutoramento em Microbiologia), lhe colocou questões difíceis sobre as capacidades da máquina. Holmes ficou consternada quando, apesar dos conselhos para contornar as regras por parte dos seus

advogados altamente bem pagos, e do apoio do general condecorado Jim «Mad Dog» Mattis, não foi capaz de passar por cima de Shoemaker quando este insistiu que, antes de o aparelho poder ser utilizado nos helicópteros, tinha de ser aprovado pela Food and Drug Administration (FDA). Holmes escreveu a Mattis um «*e-mail* explosivo» sobre o tratamento alegadamente injusto da sua empresa por parte do irrelevante tenente-coronel e dos seus colegas, que se atreveram a intrometer-se no caminho da Theranos. Mattis exigiu uma reunião presencial com Shoemaker, mas acabou convencido de que Shoemaker tinha aplicado corretamente as regras ao aparelho da Theranos. Em 2013, quando o tenente-coronel Shoemaker se reformou do Departamento de Defesa, os seus colegas ofereceram-lhe um «certificado de sobrevivência», por ter tido a coragem de enfrentar o general Mattis.

Os reparadores de fricção também abrandam as coisas para que as pessoas tenham tempo de cuidar umas das outras, possam conhecer-se melhor e desfrutar das coisas boas da vida. É o caso de Colette Cloosterman-van Eerd, chefe do apoio ao cliente na Jumbo, a grande cadeia de supermercados holandesa que instalou 200 «caixas lentas», nas quais os operadores de caixa levam o seu tempo a conversar com os idosos que precisam de interação social. Cloosterman-van Eerd é a força motora por detrás destas «caixas para conversa». Como ela própria explica: «As nossas lojas são um local de encontro importante para muitas pessoas, e queremos ter um papel ativo a identificar e reduzir a solidão». Encara este esforço como um «gesto pequeno, mas muito valioso, especialmente num mundo em que a digitalização acontece cada vez mais depressa».

Pensar Como um Reparador de Fricção

Ao longo destes sete anos, o nosso projeto ensinou-nos que uma crença basilar dos reparadores de fricção é que *se nos focarmos no que tornar mais fácil e rápido e no que tornar mais difícil e lento,*

a vida vai ser melhor para os trabalhadores e para as pessoas que estes servem. Além disso, se nos focarmos em perceber quando e onde surgem os problemas de fricção, em compreender as causas e desenvolver soluções, então as nossas organizações serão mais humanas, produtivas, inovadoras e lucrativas. Foi o que fez a equipa da Dra. Melinda Ashton quando convidaram os colegas a parar e a refletir sobre as coisas estúpidas que entupiam o sistema de registos da Hawaii Pacific. E o mesmo fez a equipa de Michael Brennan, na Civilla, com o Project Re:form, ao envolver vários líderes do governo, funcionários públicos e cidadãos no redesenho do formulário de candidatura a benefícios do estado do Michigan.

O poder de parar para pensar em como remover complexidades desnecessárias é evidente na investigação conduzida por Gabrielle Adams e pelos seus colegas, da Universidade da Virginia, apresentada na prestigiada revista *Nature*. Aqui, documentam a tendência humana para adicionar, ao invés de subtrair, e mostram como ultrapassar esta propensão tão enraizada. Numa série de vinte estudos, estes investigadores descobriram que, em tarefas desde a construção de modelos LEGO até à implementação de desenvolvimentos numa universidade, o modo padrão de resolução de problemas apresentado pelas pessoas era de acrescentar em vez de retirar complexidade. Mesmo quando, na construção de LEGO, era dito que a melhor solução era remover peças de uma junção-chave (e lhes eram cobrados 10 cêntimos por cada peça utilizada), as pessoas continuavam a acrescentar peças. *Mas* quando os investigadores acrescentavam um obstáculo cognitivo, lembrando as pessoas de que podiam adicionar e subtrair peças ao modelo LEGO, estas tinham mais propensão para remover as peças da junção-chave.

Parece algo óbvio, não parece? E é. Os reparadores de fricção orgulham-se em ser mestres do óbvio. São altamente céticos perante soluções secretas, surpresas chocantes e curas milagrosas.

Esta crença basilar, esta dedicação obstinada em facilitar as coisas certas e dificultar as coisas erradas, é acentuada por três

convicções que emergiram no nosso projeto e que se manifestam ao longo deste livro. Estas crenças ajudam os reparadores de fricção a evitar lamentarem-se com banalidades vagas e, em vez disso, a tomarem ações concretas e a inspirar os outros a juntarem-se à sua missão. A primeira convicção é *eu sou responsável por reparar a fricção e tu também és*. Os reparadores de fricção sentem-se obrigados a impedir-se a si e aos seus colegas de serem alheios à fricção que as suas organizações geram. Combatem decisões e ideias que tratam os obstáculos como problemas órfãos e responsabilizam-se por consertar as coisas, encorajando os outros a juntarem-se a eles e desencorajando quem ignora os problemas.

Foi isto que fez Noam Bardin quando carregou no botão de pausa na atividade da Waze e encarregou toda a gente de perceber o que havia de errado com a aplicação e como o corrigir. Tal como escrevemos em *Scaling Up Excellence*, esta responsabilização faz com que todos se sintam pressionados a falar e agir com uma mentalidade de «este sítio pertence-me e eu pertenço a este sítio». Os reparadores de fricção veem-se a si próprios como parte de um movimento que recruta, ensina e recompensa todos em seu redor — independentemente de as suas áreas de influência serem pequenas ou vastas — para que tomem a iniciativa de descobrir o que está mal, e tentem perceber como o resolver.

A segunda convicção é de que somos *depositários do tempo utilizado por outras pessoas*, sendo este o nosso foco no Capítulo 1, «Um Depositário do Tempo dos Outros». Os reparadores preocupam-se em desenhar o trabalho e as organizações, e em como tratar os outros, de modo a fazer o melhor uso possível do tempo dos colaboradores, clientes e cidadãos. Isto abre o caminho para dois outros elementos-chave de reparação da fricção. O Capítulo 2, «Fricção Forense», aprofunda a perceção do que deve ser facilitado e o que deve ser dificultado, o que é essencial para determinar onde investir ou poupar tempo, bem como onde injetar mais ou menos fricção. Os dois primeiros capítulos preparam o terreno para o Capítulo 3, «Como Trabalham os Reparadores de Fricção»,

no qual desconstruímos a nossa «pirâmide de ajuda», que vai desde ajudar as pessoas a lidarem com problemas de fricção que não conseguem remover (por enquanto), até à implementação de mudanças específicas ou gerais que melhorem o sistema. A nossa pirâmide irá ajudá-lo a perceber se redesenhar ou reparar um sistema avariado é um bom uso do seu tempo ou se, por outro lado, será um esforço vão, sendo melhor ajudar as pessoas a manterem a sua dignidade intacta e evitarem sensações de culpa, desespero ou impotência. Neste caso, será melhor utilizarem o seu tempo para encontrar caminhos menos tortuosos na navegação de sistemas avariados do que desperdiçá-lo a combater moinhos.

A terceira convicção é de que a *reparação da fricção é um ofício que aprendemos, praticamos, desenvolvemos, ensinamos e transmitimos aos outros*. Entre os capítulos 4 a 8, demonstramos os detalhes deste ofício. Os reparadores de fricção sabem que o seu trabalho passa por descobrir, dominar e aplicar determinadas competências e ferramentas específicas, ter sucessos e obstáculos que os ajudem a refinar o seu ofício, bem como ensinar e aprender com outros companheiros de jornada. Sabem que não existem soluções perfeitas para os percalços mais pequenos e para as grandes confusões, por isso desenvolvem projetos à medida que se adequem a si, à sua equipa e à sua organização.

Para o ajudar a desenvolver este trabalho, este livro desconstrói cinco ameaças prevalentes e destrutivas: Líderes Alheados, Doença da Adição, Ligações Cortadas, Monóxido de Jargão e Velocidade Frenética. Dedicamos um capítulo a cada uma destas maleitas, aprofundando por que motivo cada uma atormenta as organizações, e oferecemos estratégias, ferramentas, rituais e princípios de *design* para o ajudar a evitar, suavizar e remover cada armadilha, sem que as pessoas se sintam frustradas, impotentes ou derrotadas.

Em suma, muitas das nossas equipas e organizações estão bloqueadas, porque há coisas erradas que são muito facilitadas, e coisas certas que são muito dificultadas. Não tem de ser assim, e este livro pretende capacitá-lo para que, em equipa, possa evitar, escapar

e remover obstáculos à produtividade, inovação, dignidade e sanidade. A fim de criar um círculo virtuoso alimentado pela ideia de que, para conquistar o respeito dos outros, e o direito a sentir orgulho de mim próprio, tenho de ser parte da solução da fricção e não parte do problema.

O guia definitivo para eliminar as forças que tornam mais difícil, mais complicado, ou mesmo impossível, fazer as coisas nas organizações.

Todas as organizações, sem exceção, são afetadas por fricções. Se umas são desejáveis e incrivelmente úteis, outras, porém, revelam-se destrutivas. Na tentativa de sanar estas fricções e melhorar a eficiência no local de trabalho, líderes bem-intencionados acabam, muitas vezes, por tornar as coisas ainda piores. Depois de sete anos de investigação prática, *Projeto Fricção*, dos autores *bestseller* Robert I. Sutton e Huggy Rao, apresenta as ferramentas para nos tornarmos reparadores de fricção.

Com conselhos decorrentes da sua vastíssima experiência, explicam como identificar, evitar e reparar a má fricção, e onde manter e injetar a fricção útil, apontando as causas e as soluções para cinco dos problemas mais comuns e prejudiciais:

- Líderes alheados — como ultrapassar a intoxicação pelo poder;
- Doença da adição — como colocar em prática a mentalidade da subtração;
- Ligações cortadas — como prevenir a confusão da coordenação;
- Monóxido de jargão — como evitar tagarelice frívola e incompreensível;
- Velocidade frenética — como aplicar a fricção positiva.

Parece-lhe familiar? Não desespere, pois os autores, conceituados professores de Stanford, vão orientá-lo. Prepare-se para conquistar desafios, provocar inovação e liderar com brilhantismo, facilitando as coisas certas e dificultando as erradas.

«Todos os executivos, investidores, membros de conselhos de administração e líderes deviam comprar este livro.»

Reid Hoffman, cofundador do LinkedIn e autor de *Segredos dos Empreendedores Mais Bem-Sucedidos*



Penguin
Random House
Grupo Editorial

www.penguinlivros.pt
penguinlivros

ISBN: 978-989-583-474-7



9 789895 834747