

THE MISTAKES THAT MAKE US

*Cultivating a Culture of
Learning and Innovation*

MARK GRABAN

**"... shows how to enlist our mistakes as
engines of learning, growth, and progress."**

Daniel H. Pink, author of #1 New York Times bestsellers
DRIVE, WHEN, and The Power of Regret

Edição em Português do Brasil

Os Erros Que Nos Constroem (Edição em Português do Brasil)

Cultivando uma Cultura de Aprendizado e Inovação

Mark Graban

Este livro está disponível em

<https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>

Esta versão foi publicada em 2025-04-16



Este é um livro do [Leanpub](#). O Leanpub capacita autores e editores com o processo de Lean Publishing. O [Lean Publishing](#) é o ato de publicar um ebook em desenvolvimento usando ferramentas leves e várias iterações para obter feedback dos leitores, fazer ajustes até ter o livro certo e criar tração quando isso acontecer.

© 2025 Mark Graban

Conteúdo

Dedicatória	1
Agradecimentos	2
Sobre o Autor	3
Outros livros de Mark Graban	5
Podcasts de Mark Graban	6
Elogios para The Mistakes That Make Us	7
Introdução	11
Capítulo Um: Pense Positivamente	20
Capítulo Dois: Admita os Erros	41
Capítulo Três: Seja Gentil	45
Capítulo Quatro: Prevenir Erros	48
Capítulo Cinco: Ajude Todos a Se Manifestarem	51
Capítulo Seis: Escolha a Melhoria, Não a Punição	54
Capítulo Sete: Alcance o Sucesso Através da Iteração	57
Capítulo Oito: Cultive Para Sempre	61
Posfácio	65

Convidados do Podcast My Favorite Mistake no Livro 67

Dedicatória

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Agradecimentos

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Sobre o Autor



Mark Graban tem ajudado organizações a melhorar há mais de vinte e cinco anos, em ambientes que incluem empresas de manufatura, saúde e software.

Ele previamente escreveu ou coescreveu *Lean Hospitals*, *Healthcare Kaizen*, *Practicing Lean*, e, mais recentemente, *Measures of Success: React Less, Lead Better, Improve More*.

Trabalhando de forma independente como palestrante profissional e consultor, Mark também é consultor sênior da empresa de tecnologia KaiNexus.

Ele apresenta diversos podcasts, incluindo “[Lean Blog Interviews](#)” (iniciado em 2006) e “[My Favorite Mistake](#)” (2020). Mark é formado

em Engenharia Industrial pela Northwestern University e possui mestrado em Engenharia Mecânica e MBA pelo programa MIT Sloan Leaders for Global Operations. Ele e sua esposa Amy vivem onde quer que a carreira dela os leve.

Saiba mais e entre em contato com Mark através de seu site, www.MarkGraban.com, ou e-mail, Mark@MarkGraban.com

Outros livros de Mark Graban

- [*Lean Hospitals: Improving Quality, Patient Safety, and Employee Engagement* \(3rd Ed.\)](#)
- [*Healthcare Kaizen: Engaging Front-Line Staff in Sustainable Continuous Improvements*](#)
- [*The Executive Guide to Healthcare Kaizen: Leadership for a Continuously Learning and Improving Organization*](#)
- [*Practicing Lean: Learning How to Learn How to Get Better...Better*](#)
- [*Measures of Success: React Less, Lead Better, Improve More*](#)

Podcasts de Mark Graban

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Elogios para The Mistakes That Make Us

Uma lista completa de recomendações pode ser encontrada em www.mistakesbook.com.

“Cometer erros não é uma escolha. Aprender com eles é. Quer admitamos ou não, os erros são a matéria-prima do aprendizado potencial e os meios pelos quais progredimos e avançamos. *The Mistakes That Make Us* de Mark Graban é um tratamento brilhante deste tópico que nos ajuda a enquadrar os erros adequadamente, desvinculá-los do medo e vê-los como expectativas, não exceções. A principal contribuição deste livro é nos ajudar a perceber que criar uma cultura de erros produtivos acelera o aprendizado, a confiança e o sucesso.”

- Timothy R. Clark, PhD, Autor de *The 4 Stages of Psychological Safety*, CEO da LeaderFactor

“Finalmente! Um livro sobre erros, deslizes e equívocos que vai além dos lugares-comuns e realmente mostra como utilizar nossos erros como motores de aprendizado, crescimento e progresso. Mergulhe em *The Mistakes That Make Us* e descubra os segredos para nutrir um ambiente psicologicamente seguro que incentiva os pequenos experimentos que levam a grandes avanços.”

- Daniel H. Pink, autor #1 do New York Times de *DRIVE*, *WHEN* e *THE POWER OF REGRET*

“A exposição de erros de Mark não apenas reconhece uma experiência humana fundamental que é frequentemente ocultada,

mas também promove um sentimento de união entre seu público, nos inspirando a perseverar em sua busca por educação e desenvolvimento pessoal.”

- Jim McCann, fundador e presidente, 1-800-FLOWERS.COM, INC.

“Nos negócios, como na vida, todos cometem erros. Como encaramos e seguimos em frente após os erros pode transformá-los de problemas em oportunidades de aprendizado e crescimento. O livro de Mark explora as maneiras pelas quais podemos usar os erros para ajudar a construir e fomentar uma cultura de compreensão e melhoria contínua que abraça a humanidade como parte integral do trabalho.”

- Eric Ries, autor de *The Lean Startup* e *The Startup Way*

“Mais um livro útil de Mark Graban! Criar as condições para identificar e aprender com os erros não apenas impulsiona a melhoria contínua e a inovação, mas também bons empregos. *The Mistakes That Make Us* nos mostra como chegar lá. Achei suas lições úteis tanto para os negócios quanto para a vida.”

- Zeynep Ton, Professora Titular do MIT Sloan, Presidente do Good Jobs Institute e autora de *The Case for Good Jobs, How Great Companies Bring Dignity, Pay & Meaning to Everyone's Work*

“Na Menlo Innovations, uma das nossas frases favoritas é ‘Cometa Erros Mais Rápido!’ Não é que gostemos de cometer erros, apenas preferimos cometer pequenos erros rapidamente em vez de GRANDES erros lentamente. A diferença vem da criação de uma cultura onde nos sentimos seguros para compartilhar nossos erros. Mark Graban ensina a todos nós como fazer isso e compartilha história após história real dos benefícios. Seria um GRANDE erro ignorar essa sabedoria!”

- Richard Sheridan, CEO & Chief Storyteller, Menlo Innovations, Autor de *Joy, Inc.* - *How We Built a Workplace People Love* e *Chief Joy Officer - How Great Leaders Elevate Human Energy and Eliminate Fear*

“A exploração de Mark Graban sobre erros fornece um novo corpo de conhecimento—tanto prático quanto psicológico—para indivíduos e empresas aproveitarem. O maior poder deste livro está na forma como Mark entrelaça os princípios do sucesso com exemplos do mundo real e lições que os leitores podem aplicar imediatamente. Seria um erro não ler este livro!”

- Karen Martin, Presidente & Fundadora da TKMG, Inc. e TKMG Academy, Inc. e autora premiada de *Clarity First* e *The Outstanding Organization*.

“Finalmente, um livro que vai além de observar a importância do crescimento e da melhoria e mostra como abraçar os erros pode nos levar até lá. Este livro fornece insights práticos e exemplos do mundo real sobre como criar um ambiente psicologicamente seguro que incentiva a experimentação e a inovação. O caminho para a melhoria contínua está aí; aprenda a abraçar a estrada acidentada.”

- Ethan Burris, Ph.D., Professor Niessa de Gestão e Diretor Associado Sênior para Assuntos Acadêmicos, McCombs School of Business da Universidade do Texas em Austin

“O caminho para o sucesso é pavimentado com erros. E—como diz o provérbio japonês ‘Caia sete vezes, levante-se oito’—o que importa é como nos levantamos dos contratemplos que nos desviam do curso. Todos nós podemos nos identificar com -- e aprender com -- as histórias e insights no livro de Mark, seu guia para transformar seus erros em um caminho para o sucesso.”

- Katie Anderson, consultora de liderança e autora de *Learning to Lead, Leading to Learn*

“Dr. Deming nos disse para eliminar o medo. O modelo da Toyota é respeito pelas pessoas e melhoria contínua. Eles andam de mãos dadas. Esconder erros é a morte da melhoria contínua. Mark usa histórias para mergulhar profundamente na doença e nos dá sugestões poderosas para criar um ambiente que gera confiança e alto desempenho.”

- Jeffrey Liker, autor de *The Toyota Way*

Introdução

“Qual é o seu erro favorito?”

Quando fiz essa pergunta a 200 pessoas bem-sucedidas, aprendi que meus convidados do podcast possuem uma admirável combinação de confiança e humildade. Eles compartilharam histórias, reflexões e lições, incluindo:

- O membro do Congresso que perdeu sua primeira primária antes de aprender com seu erro e vencer em sua segunda tentativa
- O CEO cuja aquisição astuta literalmente deu nome à sua empresa, mas a sobrecarregou com uma surpreendente dívida que pode ter sido uma bênção disfarçada
- O executivo japonês aposentado da Toyota que não foi demitido por um erro que estragou a pintura de 100 carros, e o líder americano que teve a mesma experiência décadas depois no Kentucky
- O assessor cuja língua solta levou a uma citação picante no *USA Today*, mas que, felizmente, trabalhava para um Representante dos EUA que focava no aprendizado em vez da punição
- O destilador que envelheceu demais 100 barris de uísque caro, mas trabalhava para um fundador que entendeu que erros acontecem quando você está inovando
- O tubarão cujo erro quase afundou sua empresa de vez...

Espere, um tubarão? Isso não é um erro de digitação. Explicarei em breve.

Por que as pessoas admitiriam erros como esses em um fórum público? Elas entendem como reagir gentilmente aos erros pode levar ao crescimento e ao progresso. Elas celebram o progresso

e o crescimento que resultam dos erros quando reagimos a eles de maneira construtiva. Meu podcast e livro não são nem uma sessão de autopiedade nem uma sessão de humilhação. São lugares para lembrar que todos nós cometemos erros e para celebrar o aprendizado e a vulnerabilidade que estabelece um exemplo poderoso para os outros.

Quando as pessoas começam uma história com “Vou ser vulnerável aqui”, frequentemente nos preparamos para ouvir algo pessoal, se não embaraçoso. Admitir um erro no trabalho nos faz sentir vulneráveis porque nos expõe ao risco de dano ou perda profissional--que pode incluir ser marginalizado, rebaixado ou demitido.

Os convidados do *My Favorite Mistake* admitem e assumem seus erros em vez de culpar outros por qualquer infortúnio. E eles se sentiram seguros o suficiente para fazê-lo. Infelizmente, muitas pessoas se sentem pressionadas a se proteger mantendo silêncio sobre os erros.

Falar não é uma questão de caráter ou coragem--é motivado pela cultura. As pessoas se sentem seguras para compartilhar quando seus líderes e colegas as tratam com respeito. Em vez de pedir às pessoas que sejam corajosas, os líderes devem criar condições onde as pessoas possam se sentir seguras.

A pergunta mais poderosa que se pode fazer após um erro é: “O que aprendemos?” Pessoas que sabem que seu ambiente de trabalho reage construtivamente aos erros podem refletir, aprender e melhorar--prevendo que erros sejam repetidos, aprendendo como prevenir erros que ainda não aconteceram e melhorando proativamente todos os aspectos do nosso trabalho para alcançar melhores resultados.

Aprendendo Positivamente com os Erros

Muitos dizem que aprendemos mais com nossos erros e fracassos, incluindo um certo personagem verde adorado de uma famosa série de filmes de ficção científica e aventura galáctica, que disse: “O maior professor, o fracasso é”.

Discutir erros pode parecer negativo, mas fazer isso nos ajuda a crescer, levando a um sucesso maior. Estou positivo quanto a isso. Erros podem ser transformados em algo positivo--se reagirmos a eles da maneira correta (sendo gentis) e fizermos os ajustes adequados (sendo construtivos).

Frequentemente, São os Erros Que Nos Fazem Ser Quem Somos

Os Erros Que Nos Fazem--esse seria um bom título para um livro. Mas posso estar errado. Será que cometí um erro? Só o tempo dirá.

Os erros que nos fazem aprender são aqueles que devemos valorizar.

Os erros que nos deixam chateados são oportunidades para refletir sobre sermos mais gentis.

Os erros que nos fazem examinar nossas ações nos ajudam a melhorar.

Os erros que nos frustram, porque já os cometemos antes, podem nos inspirar a finalmente tomar uma atitude e melhorar.

Os erros que nos fazem notar um pequeno problema no início nos ajudam a evitar grandes erros e possíveis falhas catastróficas.

Os erros que nos deixam envergonhados são, esperamos, cometidos em um ambiente de trabalho que escolhe a gentileza e o aprendizado em vez da culpa e da punição.

Os erros que nos fazem rir iluminam nosso dia.

Podemos ser gratos pelos erros.

Como Tudo Começou

Como este livro surgiu? Em maio de 2020, uma profissional de relações públicas enviou um e-mail que dizia: “Estou escrevendo para apresentar um dos ‘tubarões’ originais do programa de TV Shark Tank, o criador do infomercial e pioneiro da indústria ‘As Seen on TV’, Kevin Harrington, e seu mentorado, o empreendedor serial Mark Timm.”

O e-mail concluía: “Espero que você considere uma entrevista com Kevin e Mark em seu programa.” Uau! Sim! Eu queria. Mas Kevin e Mark, e seu livro sobre mentoria, não se encaixavam exatamente no tema do podcast que apresento desde 2006 chamado “Lean Blog Interviews.”

Tenho sido um estudante do “Lean Management”, baseado no famoso Sistema Toyota de Produção, aplicando esses métodos e mentalidades em ambientes que incluem manufatura, saúde e organizações de software. A Toyota há muito cultiva uma cultura de prevenção de erros e aprendizado com eles. Você lerá histórias no livro de pessoas da Toyota que mantiveram essa cultura viva e em crescimento. A Toyota não é perfeita, mas nos oferece muito para amar e aprender.

Em um dos meus livros anteriores, *Practicing Lean*, quinze autores e eu compartilhamos erros que cometemos no início de nossas carreiras. Eu também queria mudar meu的习惯 de escrever posts ocasionais sarcásticos no blog que criticavam quem cometia erros, insinuando que eles deveriam saber melhor. Como colaboradores do livro, nosso objetivo era tranquilizar os outros (e lembrar a nós mesmos) que todos cometemos erros ao aprender e fazer coisas novas. Gosto de pensar que mudei meus caminhos. Posso estar errado.

Encontrando uma Maneira de Dizer “Sim”

Felizmente, uma voz na minha cabeça disse: “Encontre uma maneira de dizer Sim.” Então, perguntei aos profissionais de RP o que eles achavam sobre possíveis temas e títulos para um novo podcast de negócios. Estes incluíam *“Meu Erro Favorito,” onde propus que os convidados contassem uma história sobre um erro que acabou se tornando uma grande oportunidade de aprendizado, algo que não teriam esperado na época.

Propor isso não era arriscado. Se eu não tentasse, provavelmente me arrependeria mais. Conseguí transformar uma oportunidade potencialmente perdida em uma grande oportunidade--e fiquei encantado quando Kevin e Mark disseram que ficariam felizes em falar sobre erros! O podcast nasceu!

Mas um episódio não faz um podcast. Presumi que poderia encontrar outras pessoas bem-sucedidas dispostas a se abrir publicamente para um cara qualquer e seus ouvintes de podcast. Presumi que os convidados teriam histórias envolventes para contar. Se os convidados quisessem compartilhar apenas erros de falsa modéstia como “Trabalhei demais e tive muito sucesso”, eu teria optado por cancelar o lançamento do podcast.

Felizmente, minhas suposições se mostraram verdadeiras. Encontrei convidados dispostos não apenas a compartilhar histórias vulneráveis, mas também a revelar o que aprenderam e como se ajustaram--e como a dor causada por seu erro diminuiu com a reflexão ao longo do tempo. Isso nos permitiu falar sobre transformar nossos erros em algo positivo--e como outros fizeram o mesmo.

Já lancei mais de 200 episódios até agora, com mais por vir. Não me cansei de perguntar sobre erros favoritos ou de ouvir como as pessoas respondem.

O Que Faz um Erro Ser Favorito?

O que é um erro? Discutiremos isso no Capítulo Um. O que faz alguém decidir que um erro é favorito? Minha pergunta aos convidados é intencionalmente aberta, e a resposta é completamente subjetiva. Um erro favorito não é necessariamente o mesmo que o “maior” erro. Perguntar sobre os piores erros das pessoas pode desencadear arrependimento e tristeza.

Por meio dessas conversas, entendi melhor o que “erro favorito” significa para uma ampla gama de pessoas. Um favorito pode ser um ou mais dos seguintes:

- Um erro importante o suficiente para ficar com você
- Um erro que criou uma oportunidade fortuita ou uma nova direção
- Um erro que esperamos que outros possam evitar
- Um erro que levou ao aprendizado, incluindo as ações necessárias para evitar repeti-lo

Quem Plantou a Semente Deste Livro?

Depois de terminarmos a gravação do episódio, um dos meus primeiros convidados me perguntou: “Você começou este podcast porque está escrevendo um livro sobre erros?” Minha resposta foi um sincero “não”. Naquele momento, eu estava motivado pela curiosidade, pelo aprendizado e pela oportunidade de conhecer pessoas fantásticas.

Depois de cerca de cem episódios, conforme os padrões emergiam, percebi que essas entrevistas serviam como “pesquisa de campo”. Essas sementes começaram a germinar quando considerei escrever um livro sobre erros, mas não me lembro qual convidado fez o plantio! Na época, não parecia importante lembrar exatamente quem perguntou. Por favor, me avise se você está lendo isso e se lembra de ter me feito a pergunta. Sou muito grato, seja quem for.

Cultivando a Cultura—O que Está por Vir

Neste livro, você lerá sobre empresas cultivando uma cultura de aprendizado a partir de erros, incluindo fabricantes globais como a Toyota, empresas de software como a KaiNexus][\(http://kainexus.com/\)](http://kainexus.com/) e, talvez surpreendentemente, duas pequenas destilarias de uísque. A capacidade de aprender com os erros não é uma tecnologia que apenas as maiores empresas podem pagar. É algo que qualquer um pode cultivar.

Depois de muita consideração e debate, escolhi a palavra “cultivando” para iniciar o subtítulo do livro. Essa palavra foi um presente do meu velho amigo Don Coon, um artista profissional que criou a capa do livro. Uso a palavra ao longo do livro em vez de alternativas como “construindo” ou “criando”. Para mim, “construir uma cultura” soa muito mecânico. “Criar” uma soa como um evento único.

Não me considero alguém com mão boa para plantas, mas podemos traçar paralelos entre um jardim e nossa cultura. A palavra “cultura” tem raízes no latim, *cultus* (“cuidar”) e no francês, *colere* (“cultivar a terra”).

Primeiro, os líderes precisam declarar a intenção de começar a cultivar a cultura. Ao lançar uma startup, podemos decidir o que plantar e onde. Ou às vezes, descobrimos que uma cultura saudável brotou como resultado da forma como as pessoas agem, então declaramos nossa intenção de conscientemente manter a cultura crescendo e prosperando.

O segundo passo é analisar e preparar o solo que fornece a base para nossa cultura. Quais pedras e ervas daninhas figurativas precisamos limpar? Algum líder está tornando o solo muito ácido para que algo cresça? Eles estão dispostos e aptos a mudar, ou precisamos substituir certos líderes para garantir que nosso jardim sobreviva?

Em terceiro lugar, os líderes plantam as sementes para uma cultura de aprendizado a partir de erros, modelando

comportamentos como admitir erros para si mesmos e depois para os outros. Conforme os funcionários começam a se sentir seguros o suficiente para seguir seu exemplo, outros plantarão mais sementes ao admitir seus erros.

Finalmente, um jardim requer alimento, água, fertilizante e luz solar contínuos. Nossa cultura é nutrida pelo que fazemos e como agimos. Alimento e água são representados por líderes reagindo com gentileza e construtivamente aos erros. A resolução eficaz de problemas e a melhoria de processos são o fertilizante que acelera o crescimento. A luz solar da transparência significa compartilhar erros, lições aprendidas e melhorias—porque é seguro fazê-lo.

A primeira parte do livro concentra-se em ações que começam no nível individual: pensar positivamente sobre erros (Capítulo Um), admitir erros (Capítulo Dois) e ser gentil consigo mesmo e com os outros (Capítulo Três). Em seguida, analisamos métodos para prevenir proativamente erros (Capítulo Quatro) enquanto cultivamos níveis mais altos de segurança psicológica necessários para que os funcionários se sintam seguros ao se manifestar (Capítulo Cinco). A parte final do livro discute a necessidade de os líderes reagirem construtivamente aos erros, mudando da punição para a melhoria (Capítulo Seis), a oportunidade de iterar nosso caminho para o sucesso (Capítulo Sete) e alguns exemplos conclusivos e pensamentos sobre começar ou continuar nossos esforços de cultivo (Capítulo Oito).

Obrigado por ler. Espero que você não decida que isso foi um erro.

Divulgações:

Tenho relações comerciais formais com algumas organizações sobre as quais escrevo neste livro:

- **KaiNexus:** Desde 2011, tenho sido contratado, funcionário em tempo parcial e investidor, possuindo uma pequena participação acionária na empresa atualmente.

- **Value Capture:** Anteriormente, trabalhei para eles como subcontratado em tempo parcial (como consultor de clientes e em função de marketing) de 2017 a 2023.
- **LeaderFactor:** Eles me treinaram e certificaram em suas metodologias de educação, avaliação e melhoria de segurança psicológica que eu licencio para uso com organizações.

Capítulo Um: Pense Positivamente

“Experiência é simplesmente o nome que damos aos nossos erros.”

– Oscar Wilde, poeta e dramaturgo irlandês (1854-1900)

Todos nós cometemos erros -- até mesmo tubarões.

Pode ser difícil admitir nossos erros. Tubarões não sentem esse peso.

Mas e se o tubarão for Kevin Harrington, que apareceu na primeira temporada do programa de TV de sucesso *Shark Tank*? Ele foi meu primeiro convidado no podcast *My Favorite Mistake*.¹ Assim como os tubarões-brancos precisam de movimento contínuo para respirar e viver, empreendedores como Kevin precisam de um fluxo contínuo de dinheiro para se manterem vivos.

Um empreendedor serial, Kevin é o inventor do moderno infomercial televisivo “Como Visto na TV”, vendendo produtos famosos como a Grelha George Foreman e os espremedores Jack LaLanne. Ele admite: “30 anos atrás, eu cometi um grande erro. [Já] cometi muitos desde então.”

A empresa de Kevin quase falhou por causa do seu erro, um que ele estava disposto a admitir e discutir. Alguns podem pensar que os Kevin Harringtons do mundo dos negócios são bem-sucedidos porque evitam cometer erros. Eles estariam errados. Pessoas (e organizações) bem-sucedidas são melhores em *aprender* com os erros e evitam repeti-los.

Há trinta anos, o negócio de Kevin gerava US\$ 100 milhões por ano em receita com uma dúzia de produtos. Cerca de US\$ 2 milhões

¹My Favorite Mistake, “Episódio 1: Kevin Harrington & Mark Timm,” <https://markgraban.com/mistake1>.

em vendas eram depositados na conta bancária toda segunda-feira, impulsionados principalmente pelas vendas do fim de semana.

Uma semana começou com um choque quando ele chegou e encontrou seu diretor financeiro extremamente angustiado em seu escritório. O diretor financeiro informou Kevin que o banco havia retido a receita daquela semana. “Aqueles US\$ 2 milhões representavam minha vida”, disse Kevin. Esta situação colocou em risco sua capacidade de pagar a folha de pagamento e comprar tempo de TV para seus infomerciais. Ele temia que isso os transformasse rapidamente em “Como Anteriormente Visto na TV.”

Por que o banco reteve os fundos? Um dos doze produtos de infomercial de Kevin tinha uma taxa de defeito extremamente alta de 30%, o que levou a uma enxurrada de reclamações e reembolsos de clientes. O banco reteve os US\$ 2 milhões para se proteger do risco de potencialmente pagar reembolsos adicionais.

Na época, a empresa de Kevin processava os pagamentos com cartão de crédito para todos os seus produtos através de uma única conta de processamento de cartão de crédito. Ele não percebeu que isso era arriscado até se tornar uma grande preocupação. O produto problemático representava apenas 3% de suas vendas, mas colocou toda a empresa em risco.

Ele trabalhou com o banco para liberar 80% desses fundos, aliviando a pressão do fluxo de caixa no curto prazo. Depois que a crise passou, Kevin se perguntou se isso aconteceria novamente. O banco seria tão cooperativo na próxima vez? “É algo pelo qual nunca quisemos passar novamente”, ele lembrou.

Eles poderiam parar de vender o produto até que pudessem eliminar os problemas de qualidade na fábrica ou encontrar um novo fornecedor. Mas o que fariam se tivessem um problema de qualidade com outro produto no futuro? Kevin tomou medidas para abordar o risco sistêmico do fluxo de caixa, explicando: “Estabelecemos contas separadas para cada produto. Negócios separados, demonstrações de lucros e perdas separadas. E administramos nosso negócio completamente nesses pequenos silos”, o que isolava o risco criado

por um único produto defeituoso. Se as reclamações aumentassem para um produto, o fluxo de caixa restante continuaria através de contas separadas.

Kevin chama isso de seu “erro favorito” porque ele aprendeu, se ajustou e evitou que esse erro acontecesse novamente, descrevendo essa experiência como “uma incrível curva de aprendizado”. Ele sobreviveu e fez o negócio crescer para mais de US\$ 500 milhões em receita anual antes de vender a empresa e partir para o novo mundo da publicidade e vendas online.

Kevin também enfatiza a necessidade de iterar quando tentavam lançar novos produtos, percebendo que “nem tudo seria um sucesso”. A empresa geralmente tentava até três vezes antes de declarar um produto morto, visando “falhar barato” colocando o mínimo possível de dinheiro nos fracassos. Os pequenos testes de mudança e os benefícios de iterar seu caminho para o sucesso são discutidos no Capítulo Sete.

Quando pessoas como Kevin admitem publicamente seus erros, sua história pode ajudar alguém a evitar seu erro, mas poucos de nós enfrentaremos exatamente essa situação. No entanto, sua atitude sobre admitir e aprender com os erros pode nos ajudar a todos. Criar uma persona pública de perfeição pode ser tentador, mas o que outras pessoas podem aprender com isso? Ser perfeito? Tentar mais para ser perfeito? Não, isso não vai acontecer. Não é tão simples assim.

É mais provável que aprendamos, melhoremos e cresçamos quando admitimos nossos erros, mesmo que apenas para nós mesmos. Algumas pessoas podem ter sucesso apesar de nunca admitirem um erro, mas é improvável que tenham evitado cometê-los. Tenho certeza que cometo erros todos os dias. Mas trabalho para transformar esses erros em algo positivo, me ajudando a crescer, aprender e melhorar.

O Que São Erros?

Erros são ações ou julgamentos que se revelam equivocados ou incorretos. Acreditamos estar tomando a decisão certa no momento, mas eventualmente descobrimos que estava errada, seja segundos ou anos depois. A palavra “erro” é um substantivo. Erros existem, quer os reconheçamos e admitamos ou não. Após descobrir um erro, nossas escolhas determinam se o transformamos em algo positivo (aprendendo e melhorando) ou se pioramos as coisas (nos condenando a repeti-los).

Erros surgem de decisões e ações que produzem resultados que não correspondem aos nossos resultados pretendidos. Ou decidimos manter o status quo quando deveríamos ter feito uma mudança—talvez qualquer mudança. Chamamos isso de “erro de inação”.

Usamos o termo “erros de planejamento” para decisões e ações que foram intencionais e acabam se revelando erradas. Um exemplo foi quando enviei um e-mail para uma nova colega e digitei “Kayleigh” como parte do endereço de e-mail, uma escolha intencional de grafia. Rapidamente descobri meu erro quando o e-mail voltou porque o endereço não existia. Eu não sabia como soletrar seu nome corretamente e fiz uma suposição errada.

O termo “erros de execução” se aplica quando nossas ações pretendidas *teriam* sido corretas, mas não conseguimos seguir nosso plano por algum motivo. Em resposta a um e-mail posterior desta nova funcionária, meus dedos ainda conseguiram digitar “Oi, Kayleigh”, mesmo que eu já tivesse aprendido que seu nome era escrito “Kaleigh”. Eu escorreguei. Às vezes chamamos isso de erro humano. Aprendi rapidamente e criei o hábito de usar a grafia dela, embora eu possa cometer esse erro novamente. Desculpe, Kaleigh.

Também podemos definir um erro como “um equívoco na ação, cálculo, opinião ou julgamento causado por raciocínio inadequado, descuido, conhecimento insuficiente, suposições, etc.” Essa definição também inclui causas comuns de erros.

Quando nos falta conhecimento, tendemos a preencher essa lacuna com suposições que podem estar incorretas--levando a erros. Idealmente, poderíamos adiar nossa decisão até obtermos melhores informações. Se a informação não existe, podemos precisar seguir em frente sem perceber que deveríamos testar e avaliar nossas suposições, prontos para sermos provados errados. Apegar-se teimosamente a suposições pode causar muitos erros. Quando uma suposição se revela falsa, devemos detectá-la cedo para nos ajustar adequadamente--celebrando o que aprendemos em vez de nos culpar (e, esperamos, que outros reajam com gentileza). Erros causados pelo que parece ser “descuido” são geralmente mais complicados que isso. Não é que as pessoas não se importem--até os mais cuidadosos de nós tropeçam em um processo mal projetado. Muitos tipos de erro humano podem ser evitados por várias técnicas à prova de erros, como aprenderemos no Capítulo Quatro.

Substitua a Punição pela Melhoria

Líderes e organizações têm uma escolha: cultivar uma cultura do medo e punição ou uma cultura de aprendizado e inovação. Essa escolha afeta significativamente a felicidade e o desempenho em todos os níveis dentro da organização. É melhor optarmos por ser positivos em relação aos erros. Não precisamos amar o fato de que erros acontecem. Mas eles são um fato. Tomar o caminho positivo pós-erro leva a melhores resultados ao longo do tempo, mesmo que pareça o caminho menos percorrido. Mais de 200 convidados do podcast deixaram isso claro.

Uma cultura do medo e punição empurra os erros para a clandestinidade. Uma organização com uma cultura do medo não pode aprender com os erros, porque as pessoas não se sentem seguras para admiti-los. As pessoas que admitem erros para seu gestor não são mais virtuosas ou corajosas; provavelmente estão em circunstâncias onde conseguem se sentir seguras para fazê-lo. Em vez de dizer às pessoas para serem corajosas, os líderes devem ajudar as pessoas a se sentirem mais seguras.

Aqueles que não aprendem com os erros estão condenados a repeti-los.

Uma cultura de aprendizado com os erros é gentil e construtiva. É mais eficaz. Permite que as pessoas assumam um papel ativo na prevenção da repetição dos erros. Ao fazer isso, elas aprendem como reduzir o número de erros cometidos ao longo do tempo. Elas se sentem mais seguras e mais capazes de impulsionar a melhoria e a inovação.

A maioria das organizações hoje está mais próxima de uma cultura do medo e punição do que uma cultura de aprendizado—esse tem sido o padrão da cultura corporativa por muito tempo. Optar por ser positivo e construtivo em relação aos erros pode ser uma vantagem competitiva diferenciadora. Isso ajudará você a atrair e reter os melhores talentos e atender aos clientes com mais eficácia. Mais aprendizado leva a mais inovação, crescimento e melhor desempenho empresarial a longo prazo.

A punição é um hábito difícil de quebrar. Mas devemos quebrá-lo. Lucian Leape, MD, um dos líderes do movimento moderno de segurança do paciente, reforçou essa noção em um depoimento ao Congresso, fazendo uma declaração que se aplica à maioria dos locais de trabalho: “O maior obstáculo individual para a prevenção de erros na indústria médica é que punimos as pessoas por cometerem erros.”

Donald Berwick, MD, MPP, é presidente emérito e pesquisador sênior do Institute for Healthcare Improvement e ex-administrador dos Centers for Medicare & Medicaid Services. Berwick há muito defende uma visão positiva dos problemas. Em um editorial de 1989 do *New England Journal of Medicine*, ele citou um epígrama: “Todo defeito é um tesouro”, acrescentando: “Na descoberta da imperfeição reside a chance de os processos melhorarem.”²

Berwick disse que as organizações não poderiam eliminar problemas de qualidade culpando pessoas e removendo as chamadas “maçãs podres”, uma lição que ele aprendeu com os melhores

²Berwick, Donald, MD, “Melhoria Contínua como Ideal na Área da Saúde,” *New England Journal of Medicine*, jan. 1989.

fabricantes, incluindo a Toyota. A maioria dos problemas e erros tem causas sistêmicas, e podemos descobrir isso perguntando “Como isso pode acontecer?” em vez de “De quem é a culpa?” A existência de um erro não significa que alguém estragou tudo. Culpe o processo, não as pessoas.

Muitas organizações de saúde usam pesquisas, incluindo uma da Press Ganey, para perguntar aos funcionários o quanto eles concordam com a seguinte afirmação: “Posso relatar erros de segurança do paciente sem medo de punição.”³ Em qualquer local de trabalho, todos devem ter a capacidade de relatar erros de qualquer tipo sem medo de punição.

A próxima declaração na pesquisa Press Ganey enfatiza a necessidade de combinar uma abordagem não punitiva com a resolução eficaz de problemas: “Em minha unidade/departamento de trabalho, discutimos maneiras de evitar que os erros aconteçam novamente.” A conversa deve levar à ação enquanto testamos e avaliamos a eficácia de nossos esforços de prevenção.

Empresas em uma ampla gama de setores optam por pensar positivamente sobre erros. Pode parecer mais fácil quando as consequências não são uma questão de vida ou morte. Por exemplo, Kevin Goldsmith, diretor de tecnologia da DistroKid, a maior distribuidora mundial de música digital, diz: “Descobrir como falhar de forma eficaz é um superpoder nas organizações, em comparação com outras que... ainda punem o fracasso. Isso realmente destrói toda a inovação.”⁴

Uma cultura de aprendizado com os erros traz muitos benefícios, incluindo maior engajamento dos funcionários, menor rotatividade, mais melhorias e maior inovação. Trata-se de melhores resultados -- como indivíduos, equipes e organizações.

³Press Ganey, “Safety Solutions Starter®,” <https://oneumms.org/wp-content/uploads/Solutions-Starter-Safety.pdf>

Falhar Frequentemente -- ou Aprender a Ter Sucesso?

Nos últimos anos, os empreendedores têm estado cada vez mais interessados em falar sobre fracassos. Pessoas no Vale do Silício e outros centros de inovação organizam “noites de fracasso”, às vezes chamadas de “F-Up Nights” (mais frequentemente pela versão vulgar dessa frase). Outros compartilham “currículos de fracassos” online.

A palavra “fracasso” às vezes é usada de forma intercambiável com a palavra “erro”. As palavras são relacionadas, mas diferentes. Erros podem levar a fracassos, mas os fracassos nem sempre são causados por um erro.

Erros são inevitáveis, mas o fracasso não é.

Um erro é uma decisão ruim ou um deslize não intencional. Fracasso é um resultado. Quando definido como “falta de sucesso”, “fracasso” soa absoluto, pois implica em “fracasso completo”. Se uma decisão leva a resultados um pouco abaixo das expectativas, a palavra “fracasso” parece muito severa.

Inovadores adoram frases como “Falhe cedo, falhe frequentemente”. Eu preferiria dizer (e experimentar) coisas como:

- Falhe cedo, não repetidamente
- Falhe rápido, aprenda frequentemente
- Falhe cedo, tenha sucesso depois
- Falhe pequeno, não grande

Vamos mudar o pensamento de “Falhe cedo, falhe frequentemente” para “Cometa pequenos erros cedo, aprenda, ajuste e tenha sucesso”. Ou, mais sucintamente, *pequenos erros levam ao sucesso*.

Mesmo que você não seja um CEO de startup, você pode abraçar os erros, independentemente de sua profissão, setor ou tamanho

da empresa. Você pode fomentar essa mentalidade como indivíduo, mesmo que sua equipe ou outros líderes em sua organização não o façam. Mas é melhor quando seus líderes compartilham essa visão. Se você é um líder, pensar positivamente planta as sementes para que outros façam o mesmo.

Descubra as Lacunas entre Expectativas e Resultados

Conheci muitos ex-funcionários da Toyota que definem um problema como “a lacuna entre resultados esperados e reais”. Pode ser a lacuna entre nossa meta e os níveis reais de desempenho. O papel de um líder é ajudar todos a trabalhar juntos para fechar essas lacunas.

Como um erro é um tipo de problema, isso me leva a usar uma linguagem semelhante: Um erro resulta em uma lacuna entre resultados esperados e reais.

Muitos convidados do podcast compartilharam histórias pessoais sobre a lacuna entre o que esperavam de um novo emprego (algo positivo) e o resultado real (uma situação ruim). Algumas lacunas eram enormes, significando que eles precisavam deixar aquele emprego. Outras lacunas eram relativamente pequenas e podiam ser resolvidas permanecendo e tirando o melhor proveito do erro.

Scott Hirsch, o diretor de tecnologia de uma empresa canadense, Talent Marketplace, lançou a versão beta de uma plataforma de busca de empregos com um preço que ele achava que seria atraente: gratuito. Ele rapidamente descobriu a lacuna entre o resultado esperado (que muitas pessoas se inscreveriam porque era gratuito) e o resultado real (as pessoas estavam céticas e não se inscreveram). Um site gratuito parecia bom demais para ser verdade. Scott aprendeu com o erro inicial, começou a cobrar dos clientes e começou a crescer.⁴

⁴My Favorite Mistake, “Episódio 154, Scott Hirsch,” <https://markgraban.com/mistake154>.

Às vezes, podemos quantificar as lacunas. Em 2015, quando Kevin Goldsmith era líder de tecnologia no Spotify, a empresa planejava lançar um novo conjunto de recursos chamado “Spotify Now”. Havia um senso de urgência, pois eles queriam se antecipar ao anúncio esperado do serviço de streaming de música da Apple. O Spotify não previu especificamente quanto o Spotify Now aumentaria a retenção de usuários, mas um aumento modesto de 1% teria sido um “grande negócio na escala do Spotify”, diz Kevin.

Implementar o Spotify Now para todos os usuários seria arriscar um fracasso público, então eles o testaram fornecendo os recursos para um pequeno grupo de usuários na Nova Zelândia. Os clientes não estavam sendo cobrados pelos recursos do Spotify Now, independentemente de usarem a versão gratuita do serviço Spotify (com anúncios) ou a versão paga, sem anúncios. Os resultados do teste mostraram um aumento de 6% na retenção. Kevin achou esses resultados “incríveis”, mas “completamente irrealistas”.

Com base nos resultados do teste, e mesmo com a preocupação de Kevin sobre eles, o Spotify seguiu em frente. Eles realizaram um teste um pouco maior, oferecendo os recursos do Spotify Now para 1% de seus clientes nos quatro maiores mercados do Spotify. Então, como foi o resultado no teste maior? Eles ficaram surpresos ao ver uma queda de 1% na retenção de usuários. O que aconteceu?

Após algumas investigações e testes adicionais, o Spotify descobriu que havia inadvertidamente removido os anúncios para os usuários deste grupo de teste que utilizavam a versão gratuita. Eles estavam essencialmente recebendo o serviço pago de graça, e é por isso que o grupo de teste estava tão satisfeito! Neste caso, gratuito era melhor, o que distorceu os resultados do teste e fez o Spotify tirar uma conclusão incorreta sobre a eficácia do Spotify Now. Um erro (remover os anúncios para usuários gratuitos) levou a outro: decidir seguir adiante além do grupo de teste inicial com base nesses resultados enganosos.

A queda de 1% na retenção de usuários no grupo de teste mais amplo tornou os erros dolorosamente claros. A diferença foi grande

o suficiente para que a palavra “fracasso” se aplicasse, como Kevin o classificou.⁵ Gradualmente, Kevin e sua equipe descobriram quais dos recursos do Spotify Now estavam afastando os usuários. Depois de removê-los e fazer melhorias, o lançamento global começou com “um ganho de retenção mais modesto”, como eles haviam esperado.

Kevin escreveu: “Para o imenso crédito do Spotify, em vez de nos punir, a mim, meus colegas e a equipe, fomos recompensados pela forma como lidamos com o fracasso. As lições que aprendemos com os erros do Spotify Now foram imensamente benéficas para a empresa.”⁶

Como ele me contou, “O Spotify era muito bom em lidar com fracassos, e aprendi muito com a empresa sobre como eles lidavam com erros.” Quando líderes punem pessoas por erros, eles podem dizer que estão “responsabilizando as pessoas”, mas isso frequentemente é uma forma educada de descrever punição. Como Kevin lembrou, a responsabilização era diferente no Spotify, acrescentando: “Você ainda responsabiliza as pessoas, mas as responsabiliza por falharem bem. Isso significa que se eu cometo um erro, aprendo com ele.”⁷

Corremos o risco de cometer erros quando criamos ou inovamos, ou sempre que tentamos melhorar um produto, serviço ou processo. A palavra alemã (uma muito longa, é claro) *verschlimmbesserung* significa “uma tentativa de melhoria que só piora as coisas”. Quando é seguro admitir que pioramos algo, podemos reverter a mudança ou fazer ajustes em uma nova tentativa de melhorar as coisas.

⁵My Favorite Mistake, “Episódio 198, Kevin Goldsmith,” <https://markgraban.com/mistake198>.

⁶Goldsmith, Kevin, “Falhe com Segurança, Falhe com Inteligência, Tenha Sucesso! Parte Quatro: Meu Maior Fracasso,” <https://blog.kevingoldsmith.com/2020/12/30/fail-safe-fail-smart-succeed-part-four-my-biggest-failure/>.

⁷My Favorite Mistake, “Episódio 196, Kevin Goldsmith,” <https://www.markgraban.com/mistake196>.

Valorize os Erros

“Valorizar” pode parecer uma palavra estranhamente positiva para se usar em relação a erros. Dois dos meus convidados do podcast usaram essa palavra, que ficou comigo desde então. “Valorizar” um erro significa considerá-lo precioso por ser significativo. Em vez de celebrar os erros, a linguagem mais suave de *abraçar* e *valorizar* nossos erros pode estar mais próxima da verdade.

O primeiro a usar a palavra comigo no podcast foi Greg Cote, um colunista esportivo de longa data do *Miami Herald*, que reagiu à minha pergunta sobre o “erro favorito” dizendo: “Que frase estranha. É um oxímoro. Por que eu consideraria um erro algo a ser valorizado e favorito?”

Em 1982, então repórter do jornal, Greg cobria um time de futebol profissional em Fort Lauderdale. Greg entrevistou um jogador da Inglaterra, Ken Fogarty, no qual Ken disse que sua irmã estava na Marinha Britânica, indo lutar na Guerra das Malvinas. Greg escreveu um artigo sobre isso para o jornal.

Greg ficou consternado ao descobrir que o futebolista estava mentindo. “Foi meio embracoso na época, mas me ensinou uma lição”, para verificar tudo duas vezes, e é por isso que é o erro favorito de Greg.⁸

A palavra “valorizar” também foi usada por Matt Boos, atual diretor de insights em uma provedora de serviços de dados, Calligo. Ele “valoriza” seu erro favorito porque “pensa nele todos os dias”. No início de sua carreira em uma grande empresa de telecomunicações americana, Matt não pediu ajuda ao seu vice-presidente sênior quando um de seus projetos estava muito atrasado.

Matt foi chamado ao escritório do VP e pensou que estava prestes a ser demitido. Em vez disso, foi-lhe feita uma pergunta calma, mas

⁸My Favorite Mistake, “Episódio Especial: Personalidades do Show Dan Le Batard,” <https://markgraban.com/mistakeLAF>.

direta: “Por que você acha que eu não mereço a honra e o respeito da verdade?”

O VP escolheu orientar em vez de punir. Ele incentivou Matt a apresentar os problemas, já que o líder deixou claro que estava disposto (e apto) a ajudar.⁹ A lição ficou com Matt como funcionário e líder. Líderes podem encorajar pessoas a falar sobre más notícias ou problemas. Mais importante ainda, eles devem demonstrar que é seguro fazê-lo, como discutido no Capítulo Seis.

Compartilhar Erros Requer Segurança Psicológica

Usar erros para aprender e melhorar requer que saibamos sobre eles. Mas líderes não podem simplesmente dizer às pessoas para se manifestarem. Dizer “É seguro” não torna isso verdade. Cada indivíduo decide se sente um nível de segurança psicológica alto o suficiente para que as potenciais recompensas de se manifestar superem os riscos percebidos.

Como a professora de Harvard Amy Edmondson, PhD define em seu excelente livro *The Fearless Organization*:

“Segurança psicológica é a crença de que não se será punido ou humilhado por se manifestar com:

- ideias
- perguntas
- preocupações ou
- erros.“

Líderes geralmente não podem declarar, “Somos uma organização psicologicamente segura.” Isso cabe a cada pessoa decidir. A verdadeira questão é: “Quão segura cada pessoa se sente?” Organizações que aprendem com erros compartilham um importante

⁹My Favorite Mistake, “Episódio 76, Matt Boos,” <https://markgraban.com/mistake76>.

atributo cultural. Sua cultura, a maneira como os líderes se comportam, ajuda as pessoas a decidirem se sentem segurança para falar sobre erros, como discutido no Capítulo Cinco.

As conexões são claras. Líderes que compartilham abertamente seus erros criam um ambiente onde outros se sentem seguros e dispostos a fazer o mesmo. Quando um funcionário admite um erro, ele rapidamente aprende o quanto bem sua organização o tolera ou, melhor ainda, o recebe. Seu líder pune ou agradece por ter se manifestado? Quando sua franqueza é recompensada ao receber ajuda em vez de abuso, isso permite que as pessoas admitam mais erros, o que leva a mais aprendizado e melhor desempenho.

Usar a palavra “recompensa” pode parecer estranho no contexto de um erro. Isso não significa pagar um bônus em dinheiro por cometer ou encontrar erros. Líderes devem recompensar o ato de se manifestar ou, no mínimo, evitar ações que pareçam punitivas.

Palavras como “abraçar” ou “valorizar” transmitem um tom melhor. Podemos abraçar a pessoa (figurativamente, talvez) e lembrá-la de que sabemos que o erro foi, por definição, não intencional. Podemos reagir de maneira gentil e construtiva. Muito provavelmente, um funcionário envolvido em um erro já se sente terrível. Funcionários merecem gentileza e empatia, seja o erro um “deslize” não intencional ou uma decisão intencional que acabou sendo um erro.

Mudança da Punição para um Caminho Positivo

Nem todos os erros são criados igualmente. Alguns erros causam mais danos ou prejuízos que outros. Mas a quantidade de dano não é o critério que devemos usar para decidir se a punição é justa ou justificada. Veja mais sobre a metodologia “Cultura Justa” no Capítulo Seis.

Em algumas empresas e circunstâncias, podemos celebrar erros como uma oportunidade de aprender e melhorar, mesmo quando há

uma perda financeira significativa. Em outras situações, devemos trabalhar diligentemente para prevenir erros que causam danos e morte. Em parte, podemos prevenir erros graves aprendendo com pequenos erros (ou quase acidentes) do mesmo tipo que não causam danos. A aviação faz isso excepcionalmente bem. A área da saúde geralmente não, como discutido mais detalhadamente no Capítulo Cinco.

Edmondson distingue entre três tipos de erros: evitáveis, complexos e inteligentes. Em situações onde as pessoas estão fazendo coisas novas e inovadoras, líderes podem acolher erros inteligentes, se não celebrá-los, como discutido no Capítulo Sete. Alguns erros são completamente evitáveis de maneiras conhecidas, se as pessoas conseguirem seguir seu processo padrão. Organizações podem prevenir muitos erros através de abordagens como checklists e outras formas de prevenção de erros, como discutido no Capítulo Quatro.

Um exemplo de erro complexo pode ser um resultado cirúrgico ruim resultante de uma combinação imprevista de eventos, levando a um erro inesperado. Na área da saúde, erros evitáveis podem ser fatais, como realizar um procedimento cirúrgico no paciente errado ou administrar o medicamento errado. Edmondson diz, “Nem falhas evitáveis nem complexas são dignas de celebração.”¹⁰

Na verdade, fatores sistêmicos causam a maioria dos erros. Se atribuímos um erro a simples erro humano, não devemos dar de ombros e dizer: “Bem, somos todos humanos; todos cometemos erros. O que mais podemos fazer?” Fazemos as coisas certas. Não punimos. Em vez disso, escolhemos ser gentis e construtivos. Na verdade, gentileza é construtiva, como discutido mais detalhadamente no Capítulo Três. Devemos aprender com nossos erros e melhorar.

Demitir uma pessoa por um erro sem abordar as causas sistêmicas, especialmente aqueles fatores fora de seu controle, condena seu substituto ao mesmo erro. Thomas J. Watson, o fundador da IBM,

¹⁰Edmondson, Amy C., *A Organização Sem Medo* (Hoboken, NJ: Wiley, 2018).

foi questionado se ele “demitiria um funcionário que cometesse um erro que custasse à empresa \$600.000.” Ele respondeu: “Não, eu acabei de gastar \$600.000 treinando [ele].” Watson queria que a IBM se beneficiasse desse investimento, apropriando-se dessas lições aprendidas em vez de deixar outra empresa contratar essa experiência e conhecimento.

Quando paramos de punir as pessoas por erros, iniciamos um ciclo virtuoso de maior aprendizado e segurança psicológica. Não fazemos isso para ser gentis; os objetivos são menos erros e melhores resultados nos negócios.

Identificar Erros para Refletir, Aprender e Melhorar

Brook Ward é Presidente e CEO do Washington Health System, localizado a sudoeste de Pittsburgh. Ele tem o hábito, sempre que descobre um erro, de perguntar com um tom positivo: “O que aprendemos?”

Para garantir que as discussões subsequentes sejam construtivas, Brook lembra sua organização que “a maioria dos erros se deve a problemas sistêmicos” -- processos ruins, não pessoas ruins. Ele diz que essa abordagem ajuda a cultivar uma cultura organizacional onde “a equipe pode aprender, melhorar e não ter medo de erros”. Brook incentiva grupos a discutir erros, não como um aviso para que outros tomem cuidado, mas para que possam disseminar e se beneficiar das ações tomadas para prevenir recorrências. Você lerá mais sobre Brook e a cultura de sua organização no Capítulo Sete.¹¹

Ao refletir sobre um erro, podemos fazer perguntas adicionais que aprendi com a equipe da Value Capture, uma empresa de consultoria em saúde:

- Que decisão eu tomei?

¹¹Habitual Excellence, “Episódio 74, Brook Ward,” <https://www.valuecapturellc.com/he74>.

- O que eu esperava que acontecesse?
- O que realmente aconteceu?
- O que aprendo com essa diferença?
- O que eu faria diferente?
- O que eu esperaria que acontecesse?

Responder a essas perguntas nos ajuda a focar no aprendizado com os erros em vez de envergonhar a nós mesmos ou aos outros por eles.

A Cultura da Toyota de Aprender com os Erros

Isao Yoshino, que se aposentou após 40 anos em cargos de liderança na Toyota, a maior montadora do mundo, diz: “O único segredo da Toyota é sua atitude em relação ao aprendizado. Nós nem percebemos e tomamos isso como garantido.”

Segundo Yoshino, a Toyota tem uma cultura de pacientemente “refletir, aprender, ajustar e continuar tentando até ter sucesso. Eles estão dispostos a experimentar e abraçar o fracasso e as más notícias como possíveis fontes de aprendizado.”¹²

Já trabalhei com muitas pessoas que não gostam da palavra “problema” porque parece negativa. Algumas pessoas sentem o mesmo em relação à palavra “erro”. Mas com o tipo certo de liderança, podemos transformar o negativo em positivo. Em vez de amenizar a situação escolhendo palavras mais suaves, podemos nos apoiar nos problemas e erros -- reconhecendo que os problemas existem, quer gostemos de admiti-los ou não.

As pessoas da Toyota frequentemente dizem: “Não ter problemas é um problema.” Não ter problemas é um problema porque significa que você não entende seu negócio ou não está admitindo a verdade. Os líderes da Toyota percebem que devem tornar o ambiente

¹²Anderson, Katie. *Aprendendo a Liderar, Liderando para Aprender: Lições do Líder da Toyota Isao Yoshino sobre uma Vida de Aprendizado Contínuo* (p. 21). Integrand Press. Edição Kindle.

psicologicamente seguro o suficiente para que as pessoas revelem problemas e erros, e trabalham duro para cultivar essa cultura.

Os líderes da Toyota fazem isso visitando um local e fazendo perguntas como: “Quais são seus três principais problemas agora?” Eles estão perguntando sobre prioridades, mas essa pergunta pressupõe que problemas existem, o que permite que outros os reconheçam e discutam. Em outros locais de trabalho, fazer uma pergunta fechada como “Você tem algum problema agora?” pode levar a uma rápida resposta “Não”, especialmente se os líderes não provaram que podem reagir construtivamente quando alguém responde “Sim.”

Ao dirigir seu primeiro modelo importado americano, o Toyopet Crown 1955, Shoichiro Toyoda lembrou que era “perigoso entrar em uma rodovia em uma subida.” Ele admitiu que o Crown tinha uma aceleração ruim e ficou envergonhado ao perceber que a Toyota havia exportado carros para a América sem realizar testes de direção suficientes. Ele disse: “Depois de refletir sobre isso, decidimos desistir da exportação por enquanto.”¹³ A primeira minivan da Toyota, a Previa 1991, foi um fracasso por razões que incluíam [a presença de apenas dois porta-copos, o que não era nem de longe suficiente para agradar os compradores americanos. Em vez de desistir, a Toyota aprendeu, ajustou e melhorou. Sua minivan de segunda geração, a Sienna, tinha quatorze porta-copos.]¹⁵ A Toyota continuou iterando (e adicionando mais quatro porta-copos) e, em 2019, havia ultrapassado a Honda como a minivan mais vendida nos Estados Unidos.

O sistema de gestão da Toyota e sua cultura ajudaram-na a se tornar a maior montadora do mundo, estabelecendo um novo padrão de qualidade e produtividade que levou outras montadoras globais a eventualmente tentarem copiar suas práticas. Fabricantes não automotivos aprenderam e emularam a Toyota, e sua influência se estendeu a empresas na área da saúde, software e diferentes

¹³Wilson Center, “Toyota nos EUA: Aprendendo com Nossa Passado Enquanto nos Preparamos para o Futuro,” <https://www.wilsoncenter.org/event/toyota-the-us-learning-our-past-we-prepare-for-the-future>

ambientes de serviços.

Não estou dizendo que a Toyota é perfeita. Nenhuma empresa ou pessoa é. Eu me sentiria mal se um líder em algum lugar dessa vasta empresa repreendesse um membro da equipe por cometer um erro hoje. A punição deveria ser a exceção na Toyota, com base nos valores e práticas declarados da empresa. Mas, infelizmente, é a norma na maioria dos locais de trabalho.

Os funcionários da Toyota aprenderam a esperar uma reação construtiva e não punitiva quando cometem ou admitem um erro. Se a resposta real for alguma forma de punição, isso seria uma surpresa e um problema -- uma lacuna e um erro. Ouvi histórias suficientes de ex-funcionários da Toyota que reforçam a percepção de uma cultura comum e consistente que a Toyota cultivou através de continentes e décadas.

Empresas Mais Jovens Podem Cultivar Esta Cultura

O empreendedor Joel Trammell, mais recentemente fundador e presidente da Khorus Systems, uma provedora de software de execução de estratégia, diz aos CEOs: “Sempre que alguém trouxer um problema para você, as primeiras palavras que devem sair da sua boca precisam ser ‘Obrigado. Obrigado por me informar que tínhamos um problema. Agora vamos conversar sobre como vamos resolvê-lo.’”¹⁴

Quando os líderes reagem de forma construtiva, Joel percebe que os funcionários “começam a trazer mais e mais problemas. E eles trazem os problemas quando são pequenos focos de incêndio, em vez de depois que explodiram, quando não há mais como resolver o problema.”

¹⁴My Favorite Mistake, “Episódio 122, Joel Trammell,” <https://markgraban.com/mistake122>.

Nossa cultura organizacional é como um jardim. Para ter plantas ou cultivos duradouros e prósperos, nossos esforços de cultivo não podem ser um projeto único; é um esforço contínuo. Se você trabalha para uma grande empresa com um longo histórico de pedras, ervas daninhas e veneno no solo, é incrivelmente difícil mudar a cultura. Um líder pode conseguir fazer isso em seu departamento local, com um jardim em desenvolvimento e aprendendo com os erros. Mas isso traz o risco de um executivo aparecer de repente e destruir a colheita ao punir os erros.

É mais fácil cultivar uma cultura de aprendizado com os erros em empresas menores, especialmente quando essa é a intenção clara desde o início, como foi na Garrison Brothers Distillery (fundada em 2005). Você aprenderá mais sobre a cultura da Garrison Brothers no Capítulo Dois. Outra empresa com essa cultura é a KaiNexus, uma empresa de software pequena mas em rápido crescimento baseada no Texas (fundada em 2009). O cofundador e diretor de operações Matt Paliulis diz: “A KaiNexus não cometeu nenhum erro grande, pelo menos nenhum existencial. Mas cometemos muitos pequenos erros e aprendemos, e é por isso que estamos prosperando.”

A segurança psicológica não aparece do nada. Os líderes da KaiNexus frequentemente, e de forma muito visível, se comportam de maneiras que criam as condições para que os funcionários decidam que podem se sentir seguros para se manifestar. Em alguns ambientes, admitir um erro pode parecer arriscado, se não perigoso, se as pessoas acharem que os líderes vão puni-las. Mas os líderes podem criar condições onde esse risco pareça muito baixo ou inexistente. Quando os líderes admitem erros, com foco no aprendizado, esse é o primeiro passo para cultivar a segurança psicológica. O segundo passo é recompensar e não punir os funcionários que fazem o mesmo.

Um desses líderes é Chris Burnham, o diretor sênior de estratégia lean na KaiNexus. Durante uma reunião semestral, Chris disse candidamente para toda a empresa: “Eu cometi erros.” Ele revisou o que tinha dado certo na primeira metade do ano e o que tinha dado errado - um padrão que todos seguem ao dar atualizações.

Chris explicou seus erros, o que aprendeu e como planejava se ajustar - uma visão decididamente positiva dos erros. Chris me disse: "Eu cometo erros todos os dias, alguns grandes, alguns pequenos. Mas assumo todos eles. Erros são como eu aprendo e ganho experiência." Chris acredita que sua transparência ajuda seus colegas de equipe a se sentirem confortáveis em trazer problemas que podem resolver juntos.

Ao liderar uma equipe, Chris consegue seguir o exemplo de Matt e outros líderes seniores, incluindo o CEO e cofundador Greg Jacobson, MD. Todos eles admitem erros. Eles nutrem a cultura reagindo aos erros com a intenção de aprender e melhorar. Ao longo deste livro, você lerá mais histórias ilustrando a cultura na KaiNexus e como eles não estão apenas reagindo gentil e construtivamente aos erros, mas também trabalhando para preveni-los.

O pensamento positivo começa com a maneira como reagimos aos nossos próprios erros. Os líderes podem então estender seu foco para ajudar os outros e cultivar a cultura. Não é uma questão de ser legal; é sobre ser positivamente prestativo.

Capítulo Dois: Admita os Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Fique Mais Confortável em Admitir Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Combata a Tendência de Esconder Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Alivie o Peso Falando sobre Arrependimentos e Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

É Seguro Admitir Seus Erros Agora?

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

[pt-BR.](#)

Cultive uma Cultura de Admitir Erros, Como a Garrison Brothers

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Como Líder, Seja o Primeiro a Admitir Seus Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Como Fundador ou CEO, Admita Seus Erros para Ajudar os Outros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Minha Oportunidade Inesperada de Colocar a Cultura da Garrison Brothers à Prova

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

A Aquisição Fez Nome para a Empresa mas Incluiu um Erro

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Tenha um Treinador para Apontar Erros Que Você Não Consegue Ver

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Veja os Erros Como um Investimento, Não um Custo

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Mudança de Exigir Perfeição para Aprender Juntos

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Capítulo Três: Seja Gentil

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

“Bondoso” É Melhor Que “Simpático”

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Pessoas Inteligentes Cometem Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Aprenda a Ciência de Como Nossos Cérebros Reagem aos Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Demonstre Gentileza ao Tentar Algo Novo

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

[pt-BR.](#)

Pratique a Autocompaixão e Peça Desculpas por Seus Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Reflita Sem Se Prender a Isso ou Se Maltratar

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Melhore no Processamento de Fracassos e Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Aplique as Lições de um Negócio Fracassado ao Próximo

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Inspire-se na Garota Que Finalmente Cometeu um Erro

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Ser Gentil e Construtivo: Uma Única Coisa

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Capítulo Quatro: Prevenir Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Substituir o Medo pela Prevenção de Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

O Software é Propenso a Erros ou à Prova de Erros?

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Diferencie entre Erros de Planejamento e de Execução

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Previna ou Corrija Rapidamente os Erros de Execução

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Use Listas de Verificação para Prevenir Erros de Execução

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Priorizando os Problemas ou Erros Que Precisamos Prevenir

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Aprenda com os Erros para Evitar que se Repitam

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Listas de Verificação Só Ajudam Quando Você as Usa

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

A Necessidade de Sistemas à Prova de Erros na Área da Saúde

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Use Pequenos Erros para Prevenir os Grandes

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Prevenindo Erros ou Mitigando Seu Impacto

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Capítulo Cinco: Ajude Todos a Se Manifestarem

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Quando um Cirurgião Não Se Sente Seguro para Admitir um Erro

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Seguindo um Deslize com uma Má Decisão

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Quando “Eventos Nunca” Acontecem... O Tempo Todo

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

O Erro do Anestesiologista Desencadeou Sua Carreira em Segurança do Paciente

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Modelar e Recompensar os Comportamentos Corretos

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Garantir que É Realmente um “Espaço Seguro”

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Dê o Exemplo como Líder

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Convide Seus Líderes a Irem Primeiro

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

A Segurança Psicológica Impulsiona Melhor Desempenho

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Puxe a “Corda Andon” para Reportar Problemas

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Mudança na Gestão Leva à Mudança na Cultura

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Se Sentindo Seguro para Aprender com Erros na Toyota

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

E se a Toyota Administrasse um Hospital?

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Capítulo Seis: Escolha a Melhoria, Não a Punição

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Gritar com Alguém Não Torna Menos Provável que o Erro se Repita

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Demonstrando uma Forma Mais Construtiva na KaiNexus

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

O Congressista Que Escolheu o Aprendizado em Vez da Punição

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Reaja Bem Quando Más Notícias Sobem Mais Rápido

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Celebre os Erros e Aprenda

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Aceite Erros para Impulsionar Melhor Desempenho

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Melhore os Sistemas em Vez de Culpar Indivíduos

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Crie Oportunidades Seguras para Praticar e Aprender

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

pt-BR.

Minha Oportunidade de Reagir Bem na KaiNexus

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Não Aprendendo a Lição Correta de um Erro Anterior

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Inove e Aprenda com os Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Capítulo Sete: Alcance o Sucesso Através da Iteração

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Substitua a Falsa Certeza pelo Aprendizado através de Experimentos

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Teste Suas Ideias e Aprenda

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Seja Humilde, Não Teimoso

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Não Apenas Planeje e Faça, Também Estude e Ajuste

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Falhas São Informação

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

O Pequeno Teste da Terapeuta Evitou um Erro Dispensioso

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Mude de “Sei que Estou Certo” para “Posso Estar Errado”

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Você Não Pode Ter Todas as Respostas

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

pt-BR.

Reagir Construtivamente a um Erro Foi uma Grande Vitória para a Garrison Brothers Distillery

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Teste e Itere Como o Washington Health System

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

80% Pode Ser Bom o Suficiente

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Itere Sua Compreensão para Substituir Suposições por Clareza

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Abrace Seus Erros de Inovação

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Capítulo Oito: Cultive Para Sempre

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Transformando um Erro em um Experimento

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Toyota Transplantou Mudas para os EUA

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Colocando o Novo Entendimento de David à Prova

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Compartilhe os Benefícios de Seus Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Difundindo a Cultura dentro da Toyota

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Transplantando as Sementes da Toyota em uma Empresa Adquirida

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Um Pouco de Dificuldade Pode Produzir Melhores Resultados

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Como um Médico Cultiva a Cultura em uma Empresa de Software

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Reanalisando o Solo: O Estado Atual da Segurança Psicológica

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Admita Erros e Pergunte: “O Que Podemos Aprender?”

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Comece a Cultivar e Planeje Manter Isso em Andamento

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Declare Sua Intenção

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Plante as Sementes

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Cuide Continuamente das Plantas

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Mantenha as Pragas Fora

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Comece a Cultivar e Experimentar

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Posfácio

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Enfrentando Novos Desafios e Aprendendo com os Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Lembrando de Ser Positivo sobre os Erros

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Encontrando ou Iniciando um Jardim Melhor para Crescer

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Itere Seu Caminho para o Sucesso

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Da Iteração à Conclusão

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.

Convidados do Podcast My Favorite Mistake no Livro

Este conteúdo não está disponível na amostra do livro. O livro pode ser adquirido no Leanpub em <https://leanpub.com/mistakesbook-pt-BR>.