

↓

mude tudo  
que ↑  
quiser ↓

A NOVA CIÊNCIA  
DO SUCESSO PESSOAL

Kerry Patterson, Joseph Grenny, David Maxfield,  
Ron McMillan, Al Switzler

  
FONTANAR

# Fuja da armadilha da força de vontade

Qualquer livro que diga que pode ajudar você a mudar *tudo que quiser* na sua vida pessoal e profissional — desde melhorar sua renda, seus relacionamentos, forma física e opções de carreira até diminuir seu hábito de fumar ou de comer em excesso — deve ser baseado numa pesquisa científica cuidadosa. É bom que ele apresente resultados — até a terceira casa decimal. Acima de tudo, é fundamental que suas recomendações estejam baseadas em estudos cuidadosos de seres humanos — não apenas de roedores ou símios.

Tendo isso em mente, começaremos nossa jornada pela trilha do sucesso pessoal com um caso bastante interessante de pesquisa científica dos hábitos de pessoas reais. Essa experiência em particular foi conduzida no Laboratório Mude Tudo que Quiser, aninhado ao pé das montanhas Wasatch de Utah. É nesse laboratório que realizamos pesquisas, nos debruçamos sobre descobertas das ciências sociais e entrevistamos os Mu-

dadores, indivíduos que já enfrentaram enormes desafios pessoais, venceram e continuaram bem-sucedidos por pelo menos três anos. Os Mudadores e a pesquisa nos fornecem os conselhos práticos e os resultados científicos de que as pessoas precisam não só para mudar, mas mudar para melhor.

Certa vez, usamos o Laboratório Mude Tudo que Quiser para conduzir um estudo bastante fascinante. Um menino de 4 anos chamado Kyler estava sentado numa sala, sozinho. Estávamos examinando sua capacidade de resistir à tentação, e pela tensão em seu rosto parecia que ele ia perder. Para testar sua capacidade de adiar a gratificação, nós sentamos Kyler diante de um inimigo formidável — um delicioso marshmallow.

Cinco décadas atrás, o lendário psicólogo Walter Mischel demonstrou que crianças que conseguiam ficar diante de um marshmallow e *não comê-lo* por 15 minutos tinham mais êxito em quase qualquer área da vida do que crianças mais impulsivas, que agarravam a guloseima e a comiam imediatamente — mesmo depois de terem sido instruídas, como as outras, a esperar.

Seguindo com suas pesquisas por mais duas décadas, Mischel descobriu que crianças que adiavam a gratificação acabavam tendo notas muito superiores em exames escolares padrão. Elas também tinham relacionamentos mais sólidos, eram promovidas com mais frequência e eram mais felizes. Mischel provou que a capacidade de adiar a gratificação é, de fato, importante.

## **A ARMADILHA DA FORÇA DE VONTADE**

Infelizmente, até hoje a maioria das pessoas tira a conclusão errada desse estudo. As pessoas caem no que poderia ser chamado de “armadilha da força de vontade”. Elas concluem que o *único motivo* (entre vários motivos possíveis) pelo qual certas crianças são

melhores do que outras em adiar a gratificação é que a natureza as dotou de mais força de vontade. Ponto-final. Os pesquisados que resistiam à tentação demonstravam ter mais energia ou mais força de vontade. Não é de admirar que a vida deles seja mais feliz e mais bem-sucedida. Eles já nasceram mais fortes.

Essa é a mesma conclusão simplista que a maioria de nós tira ao explicar por que fracassamos em mudar nossos maus hábitos. Quando perdemos a linha, saímos gastando sem controle, cedemos ao nosso pavio curto com um colega, adiamos tarefas no trabalho ou comemos exageradamente, culpamos a falta de força de vontade pelo nosso fracasso. Obviamente, não *queremos mudar* o suficiente. Não nos forçamos até o limite. Naturalmente, quando conseguimos, nos vangloriamos de nossa resistência, tenacidade e dedicação. Em ambos os casos, ao explicarmos por que fazemos o que fazemos, nós vemos, pensamos e finalmente culpamos ou agradecemos a uma coisa — nossa força de vontade.

Essa visão simplista não é apenas errada; é tragicamente errada. É errada porque é incompleta. E é trágica porque não nos deixa saída quando lutamos para mudar nossos hábitos ou melhorar nossa situação. Quando as pessoas acreditam que sua capacidade de fazer boas escolhas deriva de nada mais do que a força de vontade — e que essa força de vontade é uma qualidade com a qual se nasce ou não —, elas acabam desistindo de vez. A armadilha da força de vontade as mantém num ciclo deprimente que começa com um empenho heroico pela mudança, seguido pela motivação em declínio e que acaba, inevitavelmente, com a volta aos velhos hábitos. Então, quando a dor acumulada pelos maus hábitos se torna intolerável, elas encontram forças para mais uma tentativa de mudança heroica, porém também fadada ao insucesso. Nós nos sentimos escalando uma montanha, mas na verdade estamos ape-

nas andando numa esteira: muito esforço sem sair do lugar. Essa é a armadilha da força de vontade.

Por sorte, a pesquisa de Mischel vai além do que a maioria de nós imagina. Alguns anos depois desse seu primeiro estudo, ele e Albert Bandura (outro titã da psicologia) fizeram uma pergunta crucial. Eles se perguntaram se o que parecia ser *vontade* não poderia ser, de fato, mais uma função de *habilidade*. Os dois acadêmicos suspeitavam que as crianças que controlavam seus impulsos não eram simplesmente mais *motivadas* do que aquelas que cediam à tentação, mas eram mais *hábeis*. Elas aprenderam alguma coisa com a vida.<sup>1</sup>

Essa era uma questão importante a ser resolvida porque, se Mischel e Bandura estivessem certos, significaria que o fracasso em conter os próprios impulsos *não* era determinado ao nascer. Embora a resistência e seu primo de primeiro grau, o caráter, possam ser genéticos, *habilidades* podem ser aprendidas. Essa explicação alternativa oferece esperança a todos nós. Esse também era o motivo pelo qual estávamos estudando Kyler e 27 de seus pares de 4 anos no Laboratório Mude Tudo que Quiser. Queríamos saber se era possível ensinarmos a crianças dos dias de hoje habilidades que pudessem ajudá-las ativamente a adiar a gratificação, em vez de ficarmos torcendo para que elas acertassem na loteria da força de vontade.

Para testar nossa teoria, reproduzimos o experimento original de Mischel. Pedimos que um grupo de crianças se sentasse diante de um marshmallow e prometemos que se eles resistissem a comer a guloseima por 15 minutos ganhariam um segundo doce. Essas crianças formavam o grupo de controle e elas se saíram exatamente como os pesquisados originais em 1962, o que não foi nenhuma surpresa. Cerca de um terço dos pesquisados aguentou firme por 15 minutos. Os outros dois terços avançaram na direção do doce.

O caldo engrossou quando trouxemos o grupo experimental — Kyler e 13 outras crianças de 4 anos. Fizemos a mesma proposta ao grupo de Kyler, mas dessa vez ensinamos técnicas que eles poderiam usar se quisessem esperar. Em vez de simplesmente instruí-los a aguentar firme, nós os ensinamos a usar a distância e distrações para influenciar o próprio comportamento.

Foi aí que a coisa ficou interessante. Aos seis minutos do experimento, Kyler franziu a testa, parecendo imaginar o primeiro contato delicioso do marshmallow com a língua. Ele começou a submeter-se ao desejo. Mas então as técnicas que lhe ensinamos assumiram o controle. Ele se virou de costas para o inimigo e começou a recitar baixinho uma história que seus pais sempre lhe contam na hora de dormir. Ele estava fazendo todo o possível para se distanciar e se distrair — ajudando a suplementar sua falta de determinação.

Alguns minutos depois, Kyler saiu do Laboratório Mude Tudo que Quiser segurando orgulhosamente um marshmallow em cada mão. Ele conseguiu. “Consegui!” Ele proclamou, enfiando os dois marshmallows na boca. De fato, 50% mais crianças conseguiram esperar pelo segundo marshmallow depois de aprender algumas técnicas de distração — demonstrando que uma das maiores barreiras para o sucesso pessoal não é a falta de resistência, ousadia ou força de vontade, mas a crença enganosa de que a força de vontade é a *única* chave para a transformação.

## **ESTAMOS CEGOS**

O que aprendemos com Kyler e seus amigos? Dominar as tentações não é apenas uma função da *motivação pessoal*. Quando

o assunto é mudar nosso comportamento, técnicas também desempenham um papel importante. Isso significa que o padrão de comportamento humano que a maioria de nós carrega na cabeça — o modelo que usamos para descobrir um meio de mudar nossos hábitos — é, infelizmente, incompleto. Confiando no modelo da força de vontade, prático, porém incompleto, ignoramos rotineiramente as muitas fontes de influência que trabalham por nós e contra nós — como a *habilidade pessoal*, para citar apenas uma. Se prestarmos atenção, fica claro que há muitas forças diferentes por aí que estão agindo sobre nós o tempo todo.

Você mesmo talvez já tenha caído na armadilha da força de vontade. Por exemplo, se você está tentando parar de fumar, beber ou usar drogas, o caminho mais curto para o sucesso não seria simplesmente parar de vez? O mesmo se aplica quando o assunto é resistir à tentação de comprar a mais recente bugiganga eletrônica, ou controlar seu temperamento com um ente querido, ou se levantar cedo a fim de estudar para um curso que você está fazendo para melhorar sua carreira. Simplesmente seja forte e você vai se sair bem, certo?

O problema não é você acreditar na importância da força de vontade para gerar a mudança pessoal. A força de vontade, obviamente, desempenha um papel nas nossas escolhas. O problema surge quando você confia exclusivamente no modelo da força de vontade e ignora a legião de outras fontes de influência que estão trabalhando por você e contra você.

Por exemplo, ao entrar num cassino em Las Vegas ou Macau, você é praticamente atacado pelos métodos descarados de influência que os proprietários empregam para separar você do dinheiro do seu próximo aluguel. Para começar, o balcão da recepção do hotel fica nos fundos do cassino, então você precisa atravessar um labirinto de mesas de jogo tentadoras

e caça-níqueis atraentes só para conseguir um quarto. Depois tem as fichas que você vê em tanta abundância. Cientistas sociais já provaram que estamos mais dispostos a perder fichas do que dinheiro vivo, então os donos do cassino insistem para que você jogue com fichas.<sup>2</sup> E o empolgante som de outras pessoas ganhando é inconfundível — Bing! Bang! Cha-ching! Rapaz, talvez você também ganhe!

Essas técnicas de influência são bem fáceis de identificar, mas cuidado, porque há muitas outras técnicas mais sutis em ação — todas cuidadosamente projetadas por indivíduos que têm um só objetivo: separar você do seu dinheiro. Os projetistas do cassino manipulam o tipo e o volume da música de fundo que é tocada, as cores e as formas do salão, o comprimento das alavancas dos caça-níqueis, a cor e a estampa dos carpetes (eles colocam carpetes que incomodam tanto a vista que os frequentadores desviam o olhar deles e olham para as máquinas). Os métodos de influência são quase infinitos.

Quando se trata de atividades mais rotineiras, como comer, beber, interagir com colegas de trabalho e fazer compras, daria para encher uma biblioteca com livros que explicam como pessoas estão trabalhando febrilmente para fazer você agir de forma que as fará lucrar bilhões de dólares enquanto você ganha quilos indesejados, cirrose hepática, divórcio e vai à falência.

Por exemplo, você sabia que o som que mais chama a atenção de uma pessoa é o som de um bebê rindo? Quando um bebê ri, todos se viram para olhar. Especialistas em som sabem disso, e usam esse recurso na publicidade.<sup>3</sup> Você faz ideia de que houve uma época em que o organista no North Rim Grand Canyon Lodge tocava músicas mais rápidas quando a fila do restaurante aumentava — influenciando as pessoas a comerem mais rápido e saírem do restaurante em menos



tempo do que elas planejavam?<sup>4</sup> Você acha que os clientes se davam conta de que haviam devorado uma refeição que pretendiam degustar à vontade — porque a música os impeliu a isso? É bem improvável.

Por isso, quando o assunto é mudança pessoal, nós pensamos primeiro na nossa falta de motivação. Nosso problema principal não é que sejamos fracos; é que estamos cegos — *e quando se trata de hábitos antigos, em geral, o que você não vê é o que está controlando você.*

Além disso, como não podemos ver quantas fontes de influência estão trabalhando contra nós, culpamos pelo nosso fracasso a única fonte de influência que conseguimos enxergar — nós mesmos. Essa fonte particular de influência pessoal é óbvia, prática e simples de se considerar. E se nossos problemas vêm de nossa falta de motivação pessoal, isso nos põe no controle. Podemos nos fustigar até nos sentirmos motivados e sairmos em busca de transformação — por algum tempo.

## **ESTAMOS EM MINORIA**

Felizmente, quando se trata de combater as incontáveis forças que nos encorajam a comer demais, brigar demais, gastar, enrolar, fumar, beber, dormir e jogar video game demais, nós nem sempre reagimos com o desejo de ter mais força de vontade. Também tentamos outros métodos de influência. Subimos numa bicicleta ergométrica, aplicamos um adesivo de nicotina, pregamos um cartaz motivacional, fazemos um curso, e assim por diante. A má notícia é que muitas vezes usamos essas ferramentas de influência uma de cada vez. Isso pouco adianta. As forças que trabalham contra nós são uma legião — e elas trabalham em conjunto. Portanto, quando se trata de

resolver problemas pessoais, não estamos apenas cegos, também estamos em minoria.

Para ver como um esforço típico de mudança toma forma, considere a seguinte metáfora. Você tem uma picape das grandes e ela fica sem gasolina a meio quarteirão de um posto — numa subida suave. Você decide empurrar esse monstro até o posto de gasolina mais próximo, mas ele não é um fusquinha de papel-alumínio que você conseguiria empurrar sozinho facilmente; é um verdadeiro tanque de guerra com que toda mãe de muitos filhos sonha. Assim, você chama meia dúzia de desconhecidos grandões e musculosos para ajudar. Cada um deles se esforça ao máximo. Cada um grunhe e se esfalpa e empurra a jamanta — *um de cada vez*. Em resposta a isso, sua picape fica lá parada, parecendo assumir um ar irônico.

Esse exemplo parece bem desanimador, mas vai ficar pior. Imagine que, além das pessoas que estão ajudando você trabalharem isoladamente, e não em conjunto, seis desconhecidos fortões estejam todos empurrando juntos sua picape la-deira *abaixo*. Agora você tem uma imagem precisa do motivo da sua tentativa de mudança parecer tão impossível. Nosso problema não é apenas estarmos usando só uma fonte de influência por vez, é também que aquelas que não estão nos ajudando, em geral estão nos atrapalhando.

É exatamente por isso que fracassamos em nossas tentativas de mudança pessoal. Pode haver meia dúzia de fontes de influência sustentando nossos velhos e maus hábitos, e nós bolamos só uma estratégia engenhosa por vez para derrotar essa poderosa combinação. Aí ficamos chocados quando nossa ideia anêmica se mostra insuficiente — e resolvemos punir o “molenga” que a inventou: nós mesmos. É uma armadilha desesperadora e desanimadora.

## O QUE VOCÊ CONSEGUE VER, VOCÊ CONSEGUE MUDAR

Então, como pôr a visão e a vantagem numérica para trabalhar a seu favor? Kyler e seus amigos que resistiram aos marshmallows nos dão uma pista do que pode acontecer. Depois de aprender algumas técnicas simples, 50% a mais dos participantes do experimento foram capazes de resistir à tentação. Quando juntaram um pouco de habilidade à vontade que já tinham, suas chances de sucesso aumentaram substancialmente. Será que a mesma coisa funciona com adultos? Quando o assunto é lutar contra nossos demônios pessoais, não poderíamos enfrentar as muitas fontes que trabalham contra nós com muitas fontes nossas?

Para responder a essa pergunta, voltaremos ao Laboratório Mude Tudo que Quiser. Neste experimento, colaboraremos com um cientista adolescente chamado Hyrum, que se perguntava se crianças mais velhas estavam tão cegas e em desvantagem numérica quanto os adultos. Sua equipe de pesquisa atacou alunos do ginásio com seis fontes de influência para ver se isso afetava seu comportamento. A equipe também procurou descobrir se os jovens tinham consciência ou não do que acontecera com eles.

Para testar o poder de muitas fontes de influência, a equipe de pesquisa planejou um experimento para induzir os jovens a fazer o que muitos adultos fazem rotineiramente — gastar até falir, apesar de terem as melhores intenções de poupar para o futuro. O estudo começou num sábado de manhã, com um grupo de pais nervosos observando os filhos num circuito fechado de TV. Os adultos sabiam que os pesquisadores tentariam influenciar suas crianças a poupar ou gastar dinheiro — dependendo do resultado de um sorteio — e estavam ansiosos para ver como seus rebentos se sairiam.

Seriam eles gastadores ou administradores responsáveis do próprio dinheiro? Os pais curiosos queriam saber.

Hyrum explicava a primeira atividade a cada jovem que entrava no laboratório. Cada um deles começaria uma atividade que duraria dez minutos e incluiria quatro tarefas simples. Eles receberiam dez dólares a cada tarefa completada. Se obedecessem direitinho, poderiam ganhar até quarenta dólares. Hyrum também os avisava de que teriam oportunidade, durante o processo, de gastar suas economias. Para ajudá-los a resistir a essas tentações, ele os convidava a pensar no que gostariam de fazer com os quarenta dólares ao voltar para casa.

Quando os adolescentes falavam do dinheiro que podiam ganhar, ficava claro que todos tinham planos empolgantes para aquela fortuna. Todos pareciam motivados a resistir às tentações de gastar.

Em seguida, um de cada vez, eles começavam suas atividades. Eles ficavam surpresos em ver quanto era simples ganhar dinheiro. Na primeira tarefa, precisavam classificar doces por ordem de preferência. Isso era moleza. A segunda tarefa era dispor brinquedos em ordem alfabética. Quer coisa mais fácil?

Depois de cada tarefa, Hyrum pagava os dez dólares e convidava o pesquisado a visitar a Loja Mude Tudo que Quiser. A loja consistia num balcão cheio de doces e brinquedos baratos. A primeira coisa que os compradores notavam era que os preços eram de cinco a dez vezes maiores do que seriam numa loja normal. Por exemplo, um saquinho de confeitos de frutas custava oito dólares. Não só os preços eram ultrajantes, mas as crianças *sabiam* que eles eram ultrajantes.

Portanto, a situação era a seguinte: os indivíduos tinham grandes planos para utilizar o dinheiro. A única tentação que eles enfrentavam era a oportunidade de comprar doces e

brinquedos a preços absurdos. E nós queríamos saber o seguinte: suas escolhas seriam afetadas por seis diferentes fontes de influência? E nesse caso, será que as crianças se dariam conta disso?

A resposta à primeira pergunta — se a forma de gastar deles podia ser influenciada — foi um inquestionável sim. As primeiras 15 crianças do estudo saíram do laboratório com menos de 13 (dos possíveis quarenta) dólares no bolso. Algumas crianças saíram só com a roupa do corpo e um punhado de coisas gostosas superfaturadas.

Um comprador empolgado gastou toda a sua fortuna em serpentina em spray. A mãe dele contou mais tarde que, enquanto eles saíam, o menino olhava tristemente para as latas que carregava e se lamentava:

— Eu sou tão burro! Eu podia ter quarenta dólares! Mas agora só tenho estas porcarias de serpentinhas em spray.

Mas nem todos gastaram loucamente. Um segundo grupo de 15 crianças poupou, em média, 34 de seus quarenta dólares. Esse grupo de pesquisados completou as mesmas tarefas na mesma sala com a mesma loja oferecendo doces e brinquedos pelos mesmos preços, mas levou para casa duas vezes e meia mais dinheiro do que o primeiro grupo! O que aconteceu? Eles eram geneticamente abençoados com mais força de vontade? Conseguiram ver as forças que trabalhavam contra eles e tomaram medidas para combatê-las?

Vamos afastar a cortina e ver o que realmente estava acontecendo. Começamos explorando o pensamento dos gastadores. Questionamos um por um sobre suas compras absurdas. Todos tinham plena consciência do valor de mercado de seus produtos superfaturados. Eles sabiam que tinham praticamente jogado dinheiro fora. *Mas não reconheciam as forças*

*que os fizeram gastar tão abertamente.* Em vez disso, caíram na armadilha da força de vontade, culpando a si próprios. Uma criança parecia espantada com suas ações e disse:

— Não sei direito o que aconteceu. Acho que eu queria muito isto aqui.

E não eram só os gastadores que não sabiam o que os atingira. Os poupadores ignoravam igualmente as forças que os levaram a poupar. Enquanto os gastadores se culpavam demais, os poupadores se vangloriavam demais. Eles concluíram que tinham sido mais disciplinados porque eram fortes, motivados e tinham seus objetivos em mente.

Ambos os grupos estavam errados.

## ***SEIS FONTES DE INFLUÊNCIA***

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

Então o que realmente causou as profundas diferenças na forma de gastar? A equipe de pesquisa do Laboratório Mude Tudo que Quiser manipulou seis diferentes fontes de influência para afetar o comportamento dos pesquisados — as mesmas fontes de influência que operam sobre *você* 24 horas por dia. Com o primeiro grupo (os gastadores), seis fontes foram usadas para

promover a ganância. Com o segundo grupo (os poupadores), as mesmas fontes foram usadas para promover a economia.

Aqui está como as seis fontes foram usadas. Já falamos de duas delas — motivação pessoal e habilidade pessoal. Lembre-se, nós ajudamos Kyler e outros a esperar para comer o marsh-

mallow adicionando táticas de distração e de distanciamento à motivação pessoal que eles já tinham. E vimos resultados que seriam um retorno e tanto a um plano de mudança mais robusto.

As duas fontes de influência seguintes que agem sobre você rotineiramente são igualmente fáceis de detectar. As pessoas ao seu redor motivam e viabilizam os hábitos que você tem. Por exemplo, você pode não querer parar de fumar, mas seu parceiro ou parceira quer, e isso pesa muito na sua mente. Ou talvez colegas de trabalho fiquem oferecendo cigarros e pedindo que os acompanhe na hora do intervalo. Essas poderosas forças sociais adicionam mais duas fontes ao nosso modelo de influência: *motivação social* e *habilidade social*.

Agora, duas influências mais sutis. Se você retira os seres humanos da fórmula, o mundo material ao seu redor continua motivando e viabilizando você — tanto para o bem quanto para o mal. Por exemplo, aquela geladeira cheia de refrigerantes perto da sua bicicleta ergométrica não ajuda você a se manter fiel ao seu plano alimentar. Os anúncios espalhafatosos na TV não estão exatamente ajudando a controlar seu orçamento e a presença de uma TV de tela plana em cada cômodo da casa certamente distrai você da intenção de terminar seu estudo para um curso noturno. Mas o engenhoso novo video game que exige que você fique pulando e agitando um controle ajuda com seu plano de exercícios. Você entendeu. “Coisas” têm impacto sobre o que você faz todo dia.

Combinando essas influências (vamos chamá-las de *motivação* e *habilidade estrutural*) com as forças pessoais e sociais, temos um modelo completo que explica por que você faz o que faz. Esses são os seis brutamontes gigantesco que empurram você na direção *certa* ou na *errada*.

## DE VOLTA AO LABORATÓRIO

Para ver como essas seis fontes realmente funcionam, vamos voltar às crianças que participaram do experimento de poupança. Os pesquisadores manipularam todas as seis fontes das seguintes formas.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

**Fonte 1: Motivação pessoal.** Para começar, invocamos os desejos e vontades que os pesquisados já tinham. Depois de organizar os doces por ordem de preferência, os gastadores foram convidados a provar sua guloseima favorita. Delícia. De modo contrário, pedimos que os poupadores pensassem em algo que queriam comprar com seus quarenta dólares. *Tática de Mudança:* se

você interromper seus impulsos entrando em contato com seus objetivos em momentos cruciais, vai aumentar muito suas chances de sucesso.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

**Fonte 2: Habilidade pessoal.** Em seguida, trabalhamos a habilidade pessoal, ensinando os poupadores a anotar numa folha de papel quanto poupavam ou gastavam. Todos os poupadores fizeram isso facilmente. Aos gastadores, no entanto, não foi ensinada essa técnica, então seu saldo minguante se perdeu na empolgação de comprar na hora. *Tática de*



*Mudança*: mudar hábitos persistentes e resistentes sempre envolve aprender novas técnicas.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

**Fonte 3: Motivação social.** Depois disso, usamos forças sociais. Durante o experimento, três outras crianças (cúmplices de nossa equipe de pesquisa) que gastavam dinheiro como se fosse água se juntaram aos gastadores — e os encorajaram a fazer o mesmo. Três cúmplices também se juntaram aos poupadores — mas enquanto dois deles gastavam livremente, o terceiro dizia que

estava tentando economizar o dinheiro, e encorajava os pesquisados a fazerem o mesmo. *Tática de Mudança*: maus hábitos são quase sempre uma doença social — se quem está ao nosso redor der exemplo deles e os encorajar, quase sempre nos tornaremos vítimas. Transforme “cúmplices” em “amigos” e você terá dois terços a mais de chances de sucesso.<sup>5</sup>

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

**Fonte 4: Habilidade social.** Em seguida, usamos os cúmplices para *viabilizar* as boas ou más escolhas. A “amiga” lembrou aos poupadores que os preços naquela loja eram ultrajantes e que, se eles conseguissem simplesmente esperar dez minutos, poderiam comprar mais por menos em outro lugar. Os gastadores não receberam essa informação. *Tática de Mudança*: mudar hábitos profun-

damente arraigados invariavelmente requer ajuda, informação e apoio de verdade dos outros. Arranje um treinador e a mudança será muito mais provável.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

**Fonte 5: Motivação estrutural.** Finalmente, nós usamos *coisas*. Os poupadores foram pagos em dinheiro vivo. Quando gastavam, eles precisavam entregar grana de verdade, por isso sentiam a perda no exato momento em que faziam uma compra. Já os gastadores foram informados de que seu dinheiro estava numa conta. O dinheiro era magicamente deduzido de um pote de

ouro abstrato. Assim, a ganância era indolor — só resultados, nenhuma dor — até que eles entrassem no carro para voltar para casa. *Tática de Mudança:* ligue diretamente recompensas e punições em curto prazo aos novos hábitos que você está tentando formar, e será muito mais provável que você se mantenha na linha.

	MOTIVAÇÃO	HABILIDADE
PESSOAL	1	2
SOCIAL	3	4
ESTRUTURAL	5	6

**Fonte 6: Habilidade estrutural.** Para a última fonte de influência, os gastadores entraram numa sala recoberta por tentadoras imagens de doces. Os poupadores não viram essas imagens na sala deles. *Tática de Mudança:* pequenas mudanças no seu ambiente podem ter um efeito surpreendente nas suas escolhas. Por exemplo, simplesmente adicione al-

guns estímulos visuais para ajudar a se concentrar nos seus objetivos, e seu comportamento vai mudar rapidamente.

### ***O MENINO QUE CONSEGUIA VER***

Como esse experimento facilmente demonstra, seis fontes de influência podem afetar profundamente o comportamento, e afetam. Quando foi exposto a forças que encorajavam e viabilizavam o gasto, o grupo de controle gastou 68% de suas economias. (E lembre-se, essa gastança descontrolada aconteceu dez minutos depois que os pesquisados declararam solenemente que poupariam a maior parte do dinheiro.) Quando as mesmas seis fontes foram usadas com os poupadores — dessa vez encorajando e viabilizando a poupança —, eles gastaram apenas 15% de suas economias.

Mas o que aconteceria se alguém vislumbrasse o que estava acontecendo nos bastidores? E se essa pessoa não estivesse cega para as forças que a equipe de pesquisa estava usando contra ela? Resulta que um menino conseguiu fazer exatamente isso. O nome dele é Isaac, e ele poupou trinta dólares — como a maioria dos outros no grupo dos poupadores. Mas aqui está a diferença: Isaac não estava no grupo dos poupadores. Ele estava no grupo dos *gastadores*. Todas as seis fontes de influência foram usadas para levá-lo a gastar — mas Isaac gastou muito pouco. Quem é esse menino, e o que o tornou tão invencível?

Para entender como funciona a cabeça de Isaac, nos entregamos à análise dos vídeos. Havíamos gravado todo o experimento. Sem nem mesmo franzir a testa, Isaac usou as seis fontes em seu benefício. Ele controlou sua motivação, usou técnicas para melhorar sua habilidade, mudou seu meio social e manipulou seu ambiente físico. Veja como.

No vídeo, Isaac se aproximou da loja com muito mais cuidado do que os outros indivíduos do grupo dos gastadores. Enquanto andava com ar confiante rumo ao lugar da tentação, Isaac nos contou depois, ele estava pensando no video game que pretendia comprar com o dinheiro depois que o experimento acabasse — derrotando a tentativa da nossa equipe de influenciá-lo a gastar na hora.

Em seguida, Isaac empregou uma técnica usada por todos os poupadores — ele calculou seu saldo bancário de cabeça antes de decidir se comprava algo ou não. Ninguém lhe deu um pedaço de papel, mas isso não importava para Isaac, porque ele se valeu de sua habilidade pessoal, mantendo o saldo atualizado em mente.

Também é impossível não notar no vídeo que Isaac se distanciou de maneira cuidadosa da influência dos cúmplices que não ajudavam. Ele desviou o olhar lentamente e depois se afastou. Isaac também ficou a uma distância muito maior do balcão do que os outros membros do seu grupo — os quais foram todos sugados pelo turbilhão da perdição das compras.

Continuando nossa entrevista com Isaac, ele definiu a premissa deste livro melhor do que qualquer um antes dele. Quando perguntamos como ele poupou tanto dinheiro apesar do fato de que os pesquisadores estavam fazendo tudo o que podiam para levá-lo a gastar, Isaac respondeu:

— Eu conseguia ver o que estava acontecendo, então precisava tomar cuidado.

E o que esse experimento nos ensina? De maneira geral, as seis fontes de influência tiveram um grande impacto nos nossos pesquisados. Quando foram influenciados a gastar, eles gastaram; quando foram influenciados a poupar, eles pouparam. Mas nem todos os pesquisados foram afetados por igual. Um jovem entendeu o que estava acontecendo e combateu

habilmente os efeitos. Ele não estava cego, por isso não ficou em desvantagem numérica. E ele não precisou fracassar. Estava no controle de suas escolhas porque estava no controle das fontes de influência que as determinavam. Quando perguntamos por que ele teve êxito, ele não deu crédito à própria tenacidade ou determinação. Em resumo, fugiu da armadilha da força de vontade.

Nós adoramos Isaac. Melhor ainda, todos nós deveríamos aprender com ele.

### ***A CIÊNCIA DO SUCESSO PESSOAL***

De fato, esse é o objetivo deste livro. Todos precisamos aprender a fazer de forma intencional o que pessoas como Isaac fazem naturalmente. A diferença entre nós e aqueles que conseguiram atingir metas que nós lutamos para atingir não é só força de vontade. Os bem-sucedidos, consciente ou inconscientemente, dão passos para alinhar essas fontes de influência a seu favor. Existe uma ciência do sucesso pessoal que nos permite ser muito mais eficazes em criar os resultados que desejamos do que a maioria de nós poderia imaginar.

Quando entendemos as forças que agem contra nós, não precisamos mais ser vítimas delas. Podemos conscientemente criar planos eficazes de mudança. Então, nossos esforços não parecerão tão aleatórios e casuais. Podemos melhorar profundamente nossa capacidade de fazer mudanças em todas as áreas da nossa vida.

Por exemplo, já vimos como o simples acréscimo de um pouco de habilidade pessoal ajudou 50% mais crianças a terem êxito em adiar a gratificação no experimento dos marshmallows. Como você verá depois, transformar alguns “cúmpli-

ces” da sua vida em “amigos” de verdade soma mais de 60% às suas chances de sucesso. E fica ainda melhor que isso. Até hoje, examinamos os detalhes dos esforços de mudança pessoal de mais de 5 mil Mudadores — pessoas ao redor do mundo que enfrentam hábitos difíceis (como perder peso, alavancar uma carreira emperrada, largar uma dependência, reverter um relatório de desempenho negativo, transformar dívidas em riqueza, e assim por diante). Existem padrões claros tanto para o sucesso quanto para o fracasso em todas essas tentativas.

Por exemplo, em 2008, nosso Laboratório Mude Tudo que Quiser publicou uma descoberta importante dessa pesquisa contínua na revista *Sloan Management Review*, do MIT, o Instituto de Tecnologia de Massachusetts. Nossa descoberta foi a prova de que aqueles que usam as seis fontes de influência nos seus planos de mudança têm *dez vezes* mais probabilidade de sucesso do que quem não as usa.

Aí está um achado que vai chamar e prender sua atenção. Mil por cento? Por mais impressionante que seja essa estatística, existe também um lado desanimador nessa descoberta. Aqueles que continuam cegos e em desvantagem por estar em minoria não têm quase chance nenhuma de sucesso. O que descrevemos neste livro vai ajudar você a entender o que está emperrado e equipar você para usar o melhor da pesquisa social para se lançar ao progresso.

Este livro ajudará a usar a ciência do sucesso pessoal em seu favor. Durante a leitura, você não só aprenderá a teoria comprovada, mas também conhecerá alguns Mudadores fascinantes que conseguiram pô-la em prática.\* Por exemplo, Mi-

---

\* Nós citamos dezenas de táticas usadas por Mudadores neste livro. Para simplificar, tomamos a liberdade, às vezes, de juntar casos num nome só em vez de apresentar várias personagens. Em todos os casos, no entanto, as táticas citadas

chael V. descreve as estratégias de influência que permitiram que ele superasse o alcoolismo e vícios que já duravam décadas. Melanie R. usa as mesmas estratégias para tirar sua carreira da zona de risco nas análises de desempenho e acelerá-la. Patricia S. salva um casamento em ruínas e Michael E. perde peso e se mantém em forma por anos. Todos tiveram êxito usando não uma, duas ou três, mas seis fontes de influência — juntas. Todos estavam de olhos bem abertos. Você não os ouvirá se vangloriando de sua vontade titânica. Você ouvirá dicas aprendidas a duras penas e relatos que contam como eles transformaram cúmplices em amigos, fizeram uso de ferramentas, receberam treinamento, e assim por diante. Você ouvirá como eles fugiram da armadilha da força de vontade e criaram mudanças intencionais mediante a aplicação deliberada de ciência de verdade.

Agora que você vai começar seu estudo, queremos avisar que uma intenção nos move: nosso objetivo não é escrever sobre mudança; é ajudar a criá-la.

Bem-vindo à ciência do sucesso. Bem-vindo ao poder para mudar tudo que quiser.

---

foram usadas e se mostraram úteis para pessoas reais enfrentando desafios reais.  
(N.A.)