

Há mais de vinte semanas na lista dos mais vendidos do *New York Times*.

O PODER DO HÁBITO



Por que fazemos o que
fazemos na vida e nos negócios

CHARLES DUHIGG

"Um olhar sério sobre a ciência da formação e transformação dos hábitos."
— *New York Times Book Review*



Há mais de vinte semanas na lista dos mais vendidos do *New York Times*.

O PODER DO HÁBITO



Por que fazemos o que
fazemos na vida e nos negócios

CHARLES DUHIGG

"Um olhar sério sobre a ciência da formação e transformação dos hábitos."
– *New York Times Book Review*



CHARLES DUHIGG

O PODER DO HÁBITO

Por que fazemos o que
fazemos na vida e nos negócios

Tradução
Rafael Mantovani



© 2012 by Charles Duhigg

Todos os direitos reservados.

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORIA OBJETIVA LTDA.

Rua Cosme Velho, 103

Rio de Janeiro – RJ – CEP: 22241-090

Tel.: (21) 2199-7824 – Fax: (21) 2199-7825

www.objetiva.com.br

Título original

The Power of Habit

Capa

Adaptação de Pronto Design sobre design original

Imagem de capa

Getty Images / Popular Science / Business &

Management

Crédito das ilustrações



Juntando tudo: o número do cliente — Andrew Pole

Todas as outras ilustrações — Anton Ioukhnovets

Revisão

Mariana Freire Lopes

Rita Godoy

Raquel Correa

Coordenação de e-book

Marcelo Xavier

Coversão para e-book

Geográfica

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE

SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE

LIVROS, RJ

D913p

Duhigg, Charles

O poder do hábito [recurso eletrônico] : por que

fazemos o que fazemos na vida e nos negócios /

Charles Duhigg ; tradução Rafael Mantovani. - Rio de

Janeiro : Objetiva, 2012.

Recurso digital

Tradução de: *The power of habit*

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

316 p. ISBN 978-85-390-0425-6 (recurso eletrônico)

1. Hábito (Psicologia). 2. Mudança (Psicologia). 3.

Mudança de hábitos 4. Livros eletrônicos. I. Título.

12-6872. CDD: 158.1

CDU: 159.947

Para Oliver, John Harry,

John e Doris,

e, eternamente, para Liz.

Sumário

[PRÓLOGO](#)

[A cura do hábito](#)

...

[PARTE UM](#)

[Os hábitos dos indivíduos](#)

[1.O LOOP DO HÁBITO](#)

[Como os hábitos funcionam](#)

[2.O CÉREBRO ANSIOSO](#)

Como criar novos hábitos

3.A REGRA DE OURO DA MUDANÇA

DE HÁBITO

Por que a transformação acontece

...

PARTE DOIS

Os hábitos de organizações bem-

sucedidas

4.HÁBITOS ANGULARES, OU A BALADA

DE PAUL O'NEILL

Quais hábitos importam mais

5.STARBUCKS E O HÁBITO DO SUCESSO

Quando a força de vontade se torna automática

6.O PODER DE UMA CRISE

Como os líderes criam hábitos através do

acaso e da intenção

7.Como a Target Sabe o que Você

Quer Antes que Você Saiba

Quando as empresas preveem (e manipulam)

hábitos

...

PARTE TRÊS

Os hábitos de sociedades

8.A SADDLEBACK CHURCH E O

BOICOTE AOS ÔNIBUS DE

MONTGOMERY

Como os movimentos acontecem

9.A NEUROLOGIA DO LIVRE-ARBÍTRIO

Somos responsáveis pelos nossos hábitos?

...

APÊNDICE

Um guia para o leitor de como usar estas ideias

Agradecimentos

Uma Nota Sobre as Fontes

Notas

PRÓLOGO

A cura do hábito

Ela era a participante de estudo favorita
dos cientistas.

Lisa Allen, de acordo com sua ficha,

tinha 34 anos, começara a fumar e beber aos 16, e lutara com a obesidade durante a maior parte da vida. Chegou a um ponto, aos 20 e poucos anos, em que órgãos de cobrança começaram a persegui-la para recuperar mais de 10 mil dólares em dívidas. Um velho currículo listava que seu emprego mais longo durara menos de um ano.

A mulher que estava diante dos pesquisadores naquele dia, no entanto, era esbelta e vibrante, com as pernas tonificadas de uma corredora. Parecia uma década mais nova que as fotos em seu prontuário, e capaz de aguentar mais exercícios do que qualquer outra pessoa no recinto. Segundo o relatório mais recente em seu arquivo, Lisa não tinha dívidas, não bebia e estava em seu 39o mês numa empresa de design gráfico.

“Quanto tempo faz desde o seu último cigarro?”, um dos médicos perguntou, dando início à lista de perguntas que Lisa respondia toda vez que vinha a esse laboratório perto de Bethesda, Maryland.

“Quase quatro anos”, ela disse, “e perdi 27 quilos e corri uma maratona desde então”. Ela também começara um mestrado e comprara uma casa. Tinha sido um período cheio de acontecimentos.

O grupo de cientistas na sala incluía

neurologistas, psicólogos, geneticistas e um sociólogo. Durante os últimos três anos, com verba dos Institutos Nacionais de Saúde, eles vinham investigando Lisa e mais de vinte outros indivíduos que haviam deixado de ser fumantes, comedores compulsivos, bêbados problemáticos, viciados em compras e possuidores de outros hábitos destrutivos. Todos os participantes tinham uma coisa em comum: haviam reconstruído suas vidas em períodos relativamente curtos. Os pesquisadores queriam entender como. Por isso mediram os sinais vitais de cada um,

instalaram câmeras de vídeo dentro de suas casas para observar suas rotinas, sequenciaram trechos de seus DNAs e, com tecnologias que lhes permitiam espiar dentro da cabeça das pessoas em tempo real, observaram o sangue e os impulsos elétricos fluírem através de seus cérebros enquanto eram expostos a tentações como fumaça de cigarro e refeições fartas.

O

objetivo

dos

pesquisadores era descobrir como os

hábitos

funcionam

num

nível

neurológico — e o que era necessário

para fazê-los mudar.

“Sei que você já contou essa história umas dez vezes”, disse o médico para Lisa, “mas alguns dos meus colegas só a ouviram em segunda mão. Você se importaria em descrever de novo como parou de fumar?”.

“Claro”, disse Lisa. “Começou no Cairo.” As férias tinham sido uma decisão

um

tanto

impulsiva,

ela

explicou. Alguns meses antes, seu marido chegara do trabalho e anunciara

que

ia

deixá-la

porque

estava

apaixonado por outra mulher. Lisa levou um certo tempo para processar a traição e assimilar o fato de que estava realmente se divorciando. Houve um período de luto, depois um período em que ela o espionava obsessivamente, seguia sua nova namorada pela cidade, ligava para ela depois da meia-noite e batia o telefone. Depois houve a noite em que Lisa apareceu na casa da namorada, bêbada, esmurrando a porta dela e gritando que ia queimar o prédio inteiro.

“Não foi uma época muito boa para mim”, disse Lisa. “Eu sempre quisera ver as pirâmides, e ainda não tinha estourado o limite dos meus cartões de crédito, então...”

Em sua primeira manhã no Cairo, Lisa

acordou com o raiar do dia ao som do
chamado para oração de uma mesquita
ali perto. Estava escuro como breu
dentro de seu quarto de hotel. Meio
cega, e com o fuso horário alterado, ela
pegou um cigarro.

Estava tão desorientada que não
percebeu — até sentir o cheiro de
plástico queimado — que estava
tentando acender uma caneta, não um
Marlboro. Lisa passara os últimos
quatro
meses
chorando,
comendo
compulsivamente, sem conseguir dormir,
e
sentindo-se
envergonhada,
desamparada, deprimida e furiosa, tudo

ao mesmo tempo. Deitada na cama, ela entrou em colapso. “Foi como se aquela onda de tristeza me engolisse”, ela disse. “Senti como se tudo o que eu jamais quisera tivesse desmoronado. Eu nem conseguia fumar direito.

“E então comecei a pensar no meu ex-marido, e em como seria difícil arranjar outro emprego quando eu voltasse, e como eu ia odiar esse emprego e como me sentia pouco saudável o tempo todo. Levantei e derrubei uma jarra d’água que se estilhaçou no chão, e comecei a chorar ainda mais. Senti um desespero, como se tivesse que mudar algo, tivesse que achar pelo menos uma coisa que eu fosse capaz de controlar.”

Tomou uma ducha e saiu do hotel.

Enquanto Lisa passava pelas ruas esburacadas do Cairo num táxi e depois

pelas estradas de terra que levavam à Esfinge, às pirâmides de Gizé e ao vasto, interminável deserto ao redor delas, sua autocomiseração cedeu por um breve instante. Ela precisava de um objetivo na vida, pensou. Algo pelo qual pudesse batalhar.

Então ela decidiu, sentada dentro do táxi, que voltaria ao Egito e faria uma trilha pelo deserto.

Lisa sabia que era uma ideia maluca. Estava fora de forma, com excesso de peso e sem dinheiro no banco. Não sabia o nome do deserto para onde estava olhando, ou mesmo se uma tal viagem era possível. Nada disso importava, no entanto. Ela precisava de alguma coisa em que se focar. Lisa decidiu que se daria um ano para se preparar. E para sobreviver a uma

expedição daquelas, tinha certeza de que precisaria fazer sacrifícios.

Principalmente, ela teria que parar de fumar.

Quando Lisa finalmente cruzou o deserto 11 meses depois — só que numa excursão

motorizada

com

ar-

condicionado, junto com meia dúzia de outras pessoas —, a caravana levava tanta água, comida, barracas, mapas, aparelhos de GPS e rádios bidirecionais que acrescentar um pacote de cigarros não teria feito muita diferença.

Mas no táxi, Lisa não sabia disso. E para os cientistas no laboratório, os detalhes da sua viagem não eram relevantes. Pois, por motivos que eles

só estavam começando a entender,
aquela pequena mudança na percepção
de Lisa naquele dia no Cairo — a
convicção de que precisava parar de
fumar para realizar seu objetivo —
desencadeara
uma
série
de
transformações que acabariam refletindo
em todas as partes de sua vida. Ao longo
dos seis meses seguintes, ela substituiria
o cigarro pela corrida, e isso, por sua
vez, mudou o jeito como ela comia,
trabalhava, dormia, guardava dinheiro,
organizava seus dias de trabalho, fazia
planos para o futuro, e assim por diante.
Ela
começaria
a

correr
meias-
maratonas,
depois
uma
maratona,
voltaria a estudar, compraria uma casa e
ficaria noiva. Por fim ela foi recrutada
para o estudo dos cientistas, e quando os
pesquisadores começaram a examinar
imagens do cérebro de Lisa, viram algo
notável: um conjunto de padrões
neurológicos — seus antigos hábitos —
tinha sido suplantado por padrões
novos. Eles ainda podiam ver a
atividade neural de seus antigos
comportamentos, porém esses impulsos
estavam superados por uma série de
novos desejos. Conforme os hábitos de
Lisa mudaram, seu cérebro mudara

também.

Os cientistas acreditavam que não
tinha sido a viagem ao Cairo que
provocara a mudança, nem o divórcio ou
a travessia do deserto, mas o fato de que
primeiro

Lisa

se

concentrara

primeiramente em mudar um único
hábito: o fumo. Todos os participantes
do estudo haviam passado por um
processo semelhante. Focando-se num
único padrão — o que é conhecido
como um “hábito angular” —, Lisa
também ensinara a si mesma a
reprogramar
as
outras
rotinas

automáticas de sua vida.

Não só os indivíduos são capazes de mudanças como essa. Quando as empresas se concentram em mudar hábitos, organizações inteiras podem se transformar. Empresas como a Procter & Gamble, a Starbucks, a Alcoa e a Target já tiraram proveito dessa revelação para influenciar o modo como o trabalho é feito, como os funcionários se comunicam, e — sem que os clientes percebam — o jeito como as pessoas fazem compras.

“Quero lhe mostrar uma de suas tomografias mais

recentes”,

um

pesquisador disse a Lisa perto do final de seu exame. Ele exibiu uma figura numa tela de computador que mostrava imagens do interior da cabeça dela.

“Quando você vê comida, estas áreas” — ele apontou para um lugar perto do centro do cérebro dela —, “que são associadas a anseios e fome, ainda estão ativas. Seu cérebro ainda produz os impulsos que faziam você comer em excesso.

“No entanto, tem atividade nova nesta área” — ele apontou para a região mais perto de sua testa —, “onde acreditamos que a inibição comportamental e a autodisciplina começam. Essa atividade foi se tornando mais acentuada a cada vez que você veio aqui”.

Lisa era a participante favorita dos cientistas porque suas tomografias eram muito convincentes, muito úteis para criar um mapa no qual os padrões comportamentais — os hábitos — residem dentro de nossas mentes. “Você está nos ajudando a entender como uma decisão se torna um comportamento automático”, o médico lhe disse.

Todas as pessoas no recinto sentiam que estavam no limiar de alguma coisa importante. E estavam mesmo.

Quando você acordou hoje de manhã, qual foi a primeira coisa que fez? Você foi direto para o chuveiro, checkou seu e-mail ou pegou um donut no balcão da cozinha? Escovou os dentes antes ou depois de se enxugar? Amarrou o sapato esquerdo ou o direito primeiro? O que você disse para os seus filhos antes de

sair de casa? Que caminho pegou para ir ao trabalho? Quando você chegou à sua mesa, respondeu e-mails, conversou com um colega ou foi logo escrever um memorando? Salada ou hambúrguer no almoço? Quando chegou em casa, calçou tênis e saiu para correr, ou pegou um drinque e foi jantar na frente da TV?

“Toda a nossa vida, na medida em que tem forma definida, não é nada além de uma massa de hábitos”, escreveu William James em 1892. A maioria das escolhas que fazemos a cada dia pode parecer fruto de decisões tomadas com bastante consideração, porém não é.

Elas são hábitos. E embora cada hábito signifique relativamente pouco por si só, ao longo do tempo, as refeições que pedimos, o que dizemos a nossos filhos toda noite, se poupamos ou gastamos

dinheiro, com que frequência fazemos
exercícios, e o modo como organizamos
nossos pensamentos e rotinas de
trabalho têm impactos enormes na nossa
saúde,
produtividade,
segurança
financeira e felicidade. Um artigo
publicado por um pesquisador da Duke
University em 2006 descobriu que mais
de 40% das ações que as pessoas
realizavam todos os dias não eram
decisões de fato, mas sim hábitos.
William James — assim como
inúmeros outros, de Aristóteles a Oprah
Winfrey — passou boa parte de sua vida
tentando entender por que os hábitos
existem. Porém só nas últimas duas
décadas os neurologistas, psicólogos,
sociólogos e marqueteiros realmente

começaram a entender como os hábitos funcionam — e, mais importante, como eles mudam.

Este livro é dividido em três partes.

A primeira parte é focada em como os hábitos

surgem

dentro

de

vidas

individuais. Ela explora a neurologia da

formação dos hábitos, os meios de

formar novos hábitos e mudar antigos, e

os métodos, por exemplo, que certo

publicitário usou para transformar a

escovação de dentes, antes uma prática

obscura, numa obsessão nacional. Ela

mostra como a Procter & Gamble

transformou um spray chamado Febreze

num negócio de um bilhão de dólares

tirando proveito dos impulsos habituais dos consumidores, como os Alcoólicos Anônimos reformam vidas atacando hábitos que estão no cerne do vício, e como o técnico Tony Dungy reverteu a sorte do pior time da National Football League (Liga Nacional de Futebol Americano) fazendo com que as reações automáticas de seus jogadores focassem deixas sutis em campo.

A segunda parte examina os hábitos de empresas e organizações bem-sucedidas. Ela mostra em detalhes como um executivo chamado Paul O'Neill — antes de se tornar secretário da Fazenda — converteu uma produtora de alumínio em dificuldades na empresa de mais alto desempenho do índice Dow Jones, enfocando um hábito angular, e como a Starbucks transformou um menino que

largara o ensino médio num alto gerente,
incutindo
hábitos
projetados
para
tonificar sua força de vontade. Ela
descreve por que mesmo os cirurgiões
mais talentosos podem cometer erros
catastróficos
quando
os
hábitos
organizacionais
de
um
hospital
deterioram-se.

A terceira parte examina os hábitos
de sociedades. Reconta como Martin
Luther King Jr. e o movimento pelos

direitos civis tiveram êxito, em parte,

por

mudarem

os

hábitos

sociais

arraigados

dos

moradores

de

Montgomery, Alabama — e por que um

foco semelhante ajudou um jovem pastor

chamado Rick Warren a construir a

maior igreja do país em Saddleback

Valley, Califórnia. Por fim, ela explora

questões éticas delicadas, tais como se

um assassino na Grã-Bretanha deve ser

libertado caso possa argumentar de

forma convincente que seus hábitos o

levaram a matar.

Todos os capítulos giram em torno de um argumento central: hábitos podem ser mudados, se entendermos como eles funcionam.

Este livro é baseado em centenas de estudos acadêmicos, entrevistas com mais de trezentos cientistas e executivos, e pesquisas realizadas em dezenas de empresas. (Para um índice de fontes, veja as notas do livro e o site <http://www.thepowerofhabit.com>.) Ele aborda os hábitos em sua definição técnica: as escolhas que todos fazemos deliberadamente em algum momento, e nas quais paramos de pensar depois mas continuamos fazendo, normalmente todo dia. Em certo momento, todos nós decidimos conscientemente o quanto iríamos comer e quando sairíamos para correr. Depois paramos de fazer

escolhas, e o comportamento tornou-se automático. É uma consequência natural da nossa neurologia. E entendendo como isso acontece, você pode reconstruir esses padrões do jeito que quiser.

Comecei a me interessar pela ciência dos hábitos oito anos atrás, quando estava trabalhando como repórter de jornal em Bagdá. As forças armadas dos Estados Unidos, como me ocorreu enquanto eu as observava em ação, são um dos maiores experimentos de formação de hábitos da história. O treinamento básico ensina aos soldados uma série de hábitos cuidadosamente projetados: como atirar, pensar e se comunicar sob fogo. No campo de batalha, cada comando emitido se baseia em comportamentos praticados a ponto de virarem automáticos. A organização

inteira depende de rotinas ensaiadas

inúmeras vezes para construir bases,

definir

prioridades

estratégicas

e

decidir como reagir a ataques. Naqueles

primeiros dias da guerra, quando a

insurreição se alastrava e o número de

mortos crescia, os comandantes estavam

buscando hábitos que pudessem incutir

entre soldados e iraquianos, para assim

criar uma paz duradoura.

Fazia cerca de dois meses que eu

estava no Iraque quando ouvi falar de

um oficial que realizava um programa

improvisado de modificação de hábitos

em Kufa, uma pequena cidade a 150

quilômetros da capital. Ele era um major

do Exército que analisara fitas de vídeo

de tumultos recentes e identificara um padrão: a violência geralmente era precedida por uma multidão de iraquianos que se reunia numa praça ou outro espaço aberto e, ao longo de várias horas, aumentava. Os vendedores ambulantes de comida apareciam, assim como os espectadores. Então alguém jogava uma pedra ou uma garrafa, e o caos corria solto.

Quando o major se reuniu com o prefeito de Kufa, fez um pedido estranho: será que eles podiam manter os ambulantes afastados das praças? Claro, disse o prefeito. Umas poucas semanas depois, uma pequena multidão

reuniu-se perto da Masjid al-Kufa, ou Grande Mesquita de Kufa. Ao longo da tarde, ela foi inchando de tamanho.

Algumas pessoas começaram a entoar frases de protesto. A polícia iraquiana, pressentindo problemas, falou com a base por rádio e pediu que as tropas americanas ficassem de sobreaviso.

Quando escureceu, a multidão começou a ficar inquieta e faminta. As pessoas procuraram os vendedores de kebab que geralmente enchiam a praça, mas não encontraram nenhum. Os espectadores se foram.

Os
protestantes
ficaram

desanimados. Às oito da noite, todo mundo tinha ido embora.

Quando visitei a base perto de Kufa,

conversei com o major. As pessoas não pensam necessariamente na dinâmica de uma multidão em termos de hábitos, ele me disse. Mas passara toda sua carreira sendo treinado na psicologia da formação de hábitos.

No acampamento militar, ele assimilara hábitos para carregar sua arma, adormecer numa zona de guerra, manter o foco em meio ao caos da batalha e tomar decisões enquanto estava exausto e sobrecarregado.

Frequentara aulas que lhe ensinaram hábitos para economizar dinheiro, se

exercitar todo dia e se comunicar com os colegas de dormitório. Conforme foi avançando de posto, ele aprendeu a importância dos hábitos organizacionais para garantir que os subordinados pudessem tomar decisões sem pedir permissão o tempo todo, e como as rotinas certas tornavam mais fácil trabalhar ao lado de pessoas que ele normalmente não suportava. E agora, na tarefa improvisada de construir uma nação, ele estava vendo como multidões e culturas seguiam muitas das mesmas regras. Num certo sentido, ele disse, uma comunidade era um aglomerado gigante de hábitos que ocorriam entre milhares de pessoas e que, dependendo da forma como estas são influenciadas, podia resultar em violência ou em paz.

Além

de

retirar

os

vendedores

ambulantes, promovera dezenas de experimentos diferentes em Kufa para influenciar os hábitos dos moradores.

Não houvera um único tumulto desde que chegara.

“Entender os hábitos foi a coisa mais importante que aprendi no Exército”, o major me disse. “Isso mudou tudo no modo como vejo o mundo. Você quer adormecer rápido e acordar se sentindo bem? Preste atenção aos seus padrões noturnos e ao que faz automaticamente quando acorda. Quer fazer com que correr seja fácil? Crie estímulos para transformar isso numa rotina. Treino meus

filhos

com

esse

tipo

de

pensamento.

Minha

mulher

e

eu

escrevemos planos de hábitos para o

nosso casamento. É só nisso que falamos

em reuniões de comando. Ninguém em

Kufa teria me dito que podíamos

influenciar

multidões

retirando

as

barraquinhas de kebab, mas uma vez que

você vê tudo como um monte de hábitos,

é como se alguém te desse uma lanterna
e um pé de cabra e você pudesse pôr as
mãos à obra.”

O major era um homem pequeno da
Geórgia. Estava o tempo todo cuspiendo
sementes de girassol ou tabaco mascado
numa xícara. Ele me disse que, antes de
entrar para as Forças Armadas, sua
melhor opção de carreira era consertar
linhas telefônicas ou, possivelmente,
virar
traficante
de
metanfetamina,
caminho que alguns de seus colegas de
ensino médio tinham escolhido com
menos êxito. Agora, ele supervisionava
oitocentas tropas numa das organizações
de guerra mais sofisticadas do planeta.
“Estou te dizendo, se um caipira como

eu pode aprender essas coisas, qualquer pessoa pode. Eu falo para os meus soldados o tempo todo, não tem nada que você não possa se criar os hábitos certos.”

Na última década, nossa compreensão da neurologia dos hábitos e do modo como os padrões funcionam dentro de nossas vidas, sociedades e organizações expandiu-se de maneira que não poderíamos ter imaginado cinquenta anos antes. Agora sabemos por que os hábitos surgem, como eles mudam, e a ciência que há por trás de sua mecânica. Sabemos como dividi-los em partes e reconstruí-los de acordo com nossas especificações. Entendemos como fazer as pessoas comerem

menos,
se
exercitarem mais, trabalharem de forma
mais eficiente e levarem vidas mais
saudáveis. Transformar um hábito não é
necessariamente fácil nem rápido. Nem
sempre é simples.

Mas é possível. E agora entendemos
como.

PARTE

UM

Os hábitos dos indivíduos

1

O LOOP DO HÁBITO

Como os hábitos funcionam

I.

No outono de 1993, um homem que
mudaria radicalmente muito do que
pensamos sobre os hábitos entrou num
laboratório em San Diego para uma

consulta previamente marcada. Era um senhor idoso, pouco mais de 1,80 metro de altura, bem-alinhado numa camisa azul de botão. Seus cabelos brancos espessos teriam causado inveja em muitos reencontros de cinquenta anos de formatura. A artrite o fazia mancar de leve enquanto percorria os corredores do laboratório segurando a mão da mulher, andando devagar, como se receoso do que cada novo passo traria. Cerca de um ano antes, Eugene Pauly, ou “E.P.”, como ele ficaria conhecido na literatura médica, estava em sua casa em Playa del Rey, preparando-se para o jantar, quando sua mulher mencionou que o filho deles, Michael, estava vindo visitá-los.

“Quem

é

Michael?”,

perguntou

Eugene.

“Seu filho”, disse a mulher, Beverly.

“Aquele que nós criamos, sabe?”

Eugene olhou para ela com um olhar

vazio. “De quem você está falando?”,

perguntou.

No dia seguinte, ele começou a

vomitare se contorcer de cólica

abdominal. Dentro de 24 horas, sua

desidratação estava tão grave que

Beverly, em pânico, o levou ao pronto-

socorro. Sua temperatura começou a

subir, atingindo 40 graus enquanto ele

transpirava, formando uma mancha

amarela de suor nos lençóis do hospital.

Ele ficou delirante, depois violento,

gritando e empurrando quando as

enfermeiras tentavam dar uma injeção

intravenosa em seu braço. Só depois de
sedá-lo é que um médico conseguiu
cravar uma agulha comprida entre duas
vértebras da base de sua coluna e extrair
umas
poucas
gotas
de
líquido
cefalorraquidiano.

O
médico
que
realizou
o
procedimento percebeu na mesma hora
que havia um problema. O fluido ao
redor do cérebro e dos nervos espinhais
é uma barreira contra infecções e
ferimentos. Em indivíduos saudáveis,

ele é translúcido e corre rapidamente,
movendo-se num fluxo quase sedoso
através de uma agulha. A amostra da
coluna de Eugene era turva e pingava
devagar, como se estivesse cheia de
sujeira
microscópica.

Quando

os

resultados voltaram do laboratório, os
médicos de Eugene descobriram por que
ele estava doente: estava sofrendo de
encefalite

viral,

uma

doença

relativamente comum que causa feridas,
bolhas e infecções leves na pele. Em
casos raros, no entanto, o vírus pode
traçar um caminho até o cérebro,

provocando

lesões

catastróficas

conforme devora as delicadas dobras de

tecido onde nossos pensamentos, sonhos

— e, de acordo com alguns, nossas

almas — residem.

Os médicos de Eugene disseram a

Beverly que não havia nada que eles

pudessem fazer para reverter o estrago

já feito, porém uma grande dose de

medicamentos antivirais talvez evitasse

que o vírus se espalhasse. Eugene entrou

em coma e durante dez dias esteve à

beira da morte. Aos poucos, conforme

as drogas foram combatendo a doença,

sua febre baixou e o vírus desapareceu.

Quando ele finalmente acordou, estava

fraco e desorientado, e não conseguia

engolir direito. Não conseguia formar

frases e às vezes ficava ofegante, como se tivesse esquecido momentaneamente como se respira. Mas ele estava vivo.

Por fim, Eugene estava bem o bastante para passar por uma bateria de testes.

Os médicos ficaram surpresos ao descobrir que seu corpo — incluindo seu sistema nervoso — parecia em boa parte ileso. Ele conseguia mexer os membros e reagia a sons e luzes.

Tomografias cerebrais, no entanto, revelaram sombras nefastas próximas do centro de seu cérebro. O vírus destruíra um trecho oval de tecido perto de onde o crânio encontrava a coluna vertebral.

“Talvez ele não seja mais a pessoa que você lembra”, um dos médicos avisou a Beverly. “Você precisa estar preparada caso o seu marido não exista mais.”

Eugene foi transferido para outra ala

do hospital. Dentro de uma semana, já engolia com facilidade. Mais outra semana e ele começou a falar normalmente, pedindo gelatina e sal, mudando de canal na televisão e reclamando das novelas chatas. Quando foi enviado a um centro de reabilitação cinco semanas depois, Eugene andava pelos corredores e oferecia aos enfermeiros conselhos não solicitados sobre seus planos para o fim de semana.

“Acho que nunca vi alguém voltar
desse jeito”, um médico disse a Beverly.

“Não quero alimentar suas esperanças,
mas isso é surpreendente.”

Beverly,

no

entanto,

continuava

preocupada. Na clínica de reabilitação,
ficou claro que a doença havia alterado
seu marido de modos perturbadores. Por
exemplo, Eugene era incapaz de lembrar
que dia da semana era, ou os nomes de
seus médicos e enfermeiros, por mais
vezes que eles se apresentassem. “Por
que eles não param de me fazer todas
essas perguntas?”, ele perguntou a
Beverly um dia, depois que um médico
saiu de seu quarto. Quando finalmente
voltou para casa, as coisas ficaram

ainda mais estranhas. Eugene não
parecia se lembrar dos amigos deles.
Tinha
dificuldade
de
acompanhar
conversas. Às vezes, de manhã, saía da
cama, andava até a cozinha, fritava
bacon e ovos para comer, depois
voltava para debaixo das cobertas e
ligava o rádio. Quarenta minutos depois,
fazia a mesma coisa: levantava, fritava
bacon e ovos, voltava para a cama e
mexia no rádio. Depois fazia tudo de
novo.

Assustada, Beverly procurou a ajuda
de especialistas, entre os quais um
pesquisador
da
Universidade

da

Califórnia, em San Diego, especializado em perda de memória. E foi assim que, num dia ensolarado de outono, Beverly e Eugene se viram num prédio indistinto no campus da universidade, lentamente caminhando de mãos dadas por um corredor. Eles foram conduzidos a uma pequena sala de exames. Eugene começou a conversar com uma moça que estava usando um computador.

“Trabalhei com eletrônica ao longo dos anos e fico impressionado com tudo isso”, ele disse, apontando para a máquina em que ela estava digitando.

“Quando eu era mais novo, essa coisa teria sido instalada em dois suportes de 1,80 metro, ocupando essa sala inteira.”

A mulher continuou digitando. Eugene deu uma risadinha.

“Isso é incrível”, ele disse. “Todos esses circuitos impressos e díodos e tríodos. Na época em que eu trabalhava com eletrônica, teria dois suportes de 1,80 metro segurando essa coisa.”

Um cientista entrou na sala e se apresentou. Perguntou a Eugene que idade ele tinha.

“Oh, vejamos, 59 ou 60?”, Eugene respondeu. Ele tinha 71 anos.

Os cientistas começaram a digitar no computador. Eugene sorriu e apontou para a máquina. “Isso é mesmo formidável”, ele disse. “Sabe, quando eu trabalhava com eletrônica, teria dois suportes de 1,80 metro segurando essa coisa!”

O cientista era Larry Squire, 52 anos, um professor que passara as últimas três décadas estudando a neuroanatomia da

memória.

Sua

especialidade

era

explorar como o cérebro armazena

acontecimentos.

Seu

trabalho

com

Eugene, no entanto, logo lhe revelaria

um novo mundo e para centenas de

outros pesquisadores que remodelaram

nossa compreensão de como os hábitos

funcionam. Os estudos de Squire

mostrariam que mesmo alguém incapaz

de lembrar sua própria idade ou de

quase qualquer outra coisa pode

desenvolver

hábitos

que

parecem
inconcebivelmente complexos — até
você perceber que todo mundo depende
de processos neurológicos semelhantes
todos os dias. A pesquisa dele e dos
outros ajudaria a revelar os mecanismos
subconscientes
que
impactam
as
inúmeras escolhas que parecem ser fruto
de um pensamento racional, mas na
verdade são influenciadas por impulsos
que a maioria de nós mal reconhece ou
compreende.

Quando Squire conheceu Eugene, já
fazia semanas que ele vinha estudando
imagens de seu cérebro. Os exames
indicavam que quase toda a lesão dentro
do crânio de Eugene se limitava a uma

área de 5 centímetros perto do centro da cabeça.

O

vírus

destruía

quase

inteiramente seu lobo temporal medial, uma faixa de células que os cientistas suspeitavam ser responsável por todo tipo de tarefa cognitiva, tais como a lembrança do passado e a regulação de algumas emoções. A totalidade da destruição não surpreendeu Squire — a encefalite viral consome tecido com uma precisão cruel, quase cirúrgica. O que o deixou chocado era como as imagens pareciam familiares.

Trinta anos antes, quando era doutorando no MIT, Squire trabalhara junto com um grupo que estudava um

homem conhecido como “H.M.”, um dos pacientes mais famosos da história da medicina. Quando H.M. — seu nome verdadeiro era Henry Molaison, mas os cientistas protegeram sua identidade ao longo de toda a sua vida — tinha 7 anos, foi atropelado por uma bicicleta e caiu, batendo a cabeça com força. Logo em seguida, passou a ter ataques epiléticos e começou a desmaiar. Aos 16 anos, teve sua primeira crise tônico-clônica, o tipo de convulsão que afeta o cérebro inteiro; em pouco tempo, ele estava perdendo a consciência até dez vezes por dia.

Quando completou 27 anos, H.M. estava desesperado. Os medicamentos anticonvulsivos não tinham ajudado. Ele era inteligente, mas não conseguia permanecer

num

emprego.

Ainda

morava com os pais. H.M. queria levar uma vida normal. Por isso procurou a ajuda de um médico cuja tolerância com experimentos era maior que seu medo de cometer um erro médico. Estudos haviam sugerido que uma área do cérebro chamada hipocampo talvez exercesse

um

papel

nos

ataques

epiléticos. Quando o médico propôs fazer uma incisão na cabeça de H.M., levantar a seção frontal de seu cérebro e, com um pequeno canudo, sugar de dentro de seu crânio o hipocampo e

parte do tecido ao redor, H.M. deu seu consentimento.

A cirurgia aconteceu em 1953, e quando H.M. se recuperou, seus ataques epiléticos diminuíram.

Quase de imediato, no entanto, ficou claro que seu cérebro tinha sido alterado radicalmente. H.M. sabia seu nome e que sua mãe era irlandesa. Lembrava da queda da bolsa de 1929 e de noticiários sobre a invasão da Normandia. Mas quase tudo o que veio depois — todas as lembranças, experiências e esforços da maior parte da década antes da

cirurgia — tinha sido apagado. Quando um médico começou a testar a memória de H.M. mostrando-lhe cartas de baralho e listas de números, ele descobriu que H.M. era incapaz de reter qualquer informação nova por mais de uns vinte segundos.

Desde o dia de sua cirurgia até sua morte em 2008, cada pessoa que H.M. encontrava, cada música que ouvia, cada sala em que entrava era uma experiência completamente nova. Seu cérebro tinha congelado no tempo. Todo dia, ele ficava perplexo com o fato de que alguém podia mudar o canal de televisão apontando um retângulo preto de plástico para a tela. Ele se apresentava repetidamente para os médicos e enfermeiras, dezenas de vezes por dia. “Eu adorava aprender sobre H.M.,

pois a memória parecia um jeito tão palpável e instigante de estudar o cérebro”, Squire me disse. “Cresci em Ohio, e ainda lembro, na primeira série, da minha professora distribuindo gizes de cera para todo mundo, e comecei a misturar todas as cores para ver se ia dar preto. Por que guardei essa memória, mas não consigo lembrar o rosto da professora? Por que meu cérebro decide que uma memória é mais importante que outra?”

Quando Squire recebeu as imagens do cérebro de Eugene, ficou espantado com a semelhança entre aquele cérebro e o de H.M. Havia pedaços vazios, do tamanho de nozes, no meio da cabeça de ambos. A memória de Eugene — assim como a de H.M. — tinha sido removida. Conforme Squire começou a examinar

Eugene, no entanto, viu que aquele paciente era diferente de H.M. em alguns aspectos cruciais. Enquanto quase todo mundo percebia, minutos após conhecer H.M., que havia alguma coisa muito estranha, Eugene conseguia travar conversas e realizar tarefas que não alertariam um observador casual de que havia algo errado. Os efeitos da cirurgia de H.M. tinham sido tão debilitantes que ele passou o resto da vida internado. Eugene, por outro lado, morava em casa com a mulher. H.M. não conseguia travar conversas de verdade.

Já

Eugene

tinha

a

habilidade

impressionante

de

conduzir

quase

qualquer diálogo para um tema que ele

ficasse

à

vontade

para

discutir

longamente, tal como satélites — ele

trabalhara como técnico para uma

empresa

aeroespacial

—

ou

as

condições climáticas.

Squire começou a examinar Eugene

perguntando a ele sobre sua juventude.

Eugene falou da cidade onde crescera no

centro da Califórnia, do tempo que servira na marinha mercante, de uma viagem que fizera à Austrália quando era jovem. Lembrava da maior parte dos acontecimentos de sua vida que tinham se passado antes de cerca de 1960.

Quando

Squire

perguntava

sobre

décadas

posteriores,

Eugene

educadamente mudava de assunto e dizia

que tinha dificuldade de lembrar de

alguns acontecimentos recentes.

Squire realizou alguns testes de

inteligência e descobriu que o intelecto

de Eugene ainda era aguçado para um

homem incapaz de se lembrar das três

últimas décadas. Além disso, ele ainda tinha todos os hábitos que adquirira na juventude, por isso sempre que Squire lhe dava um copo d'água ou o elogiava por

uma

resposta

especialmente

detalhada, Eugene agradecia e retribuía o elogio. Sempre que alguém entrava na sala, se apresentava e perguntava como tinha sido seu dia.

Mas quando Squire pediu que Eugene memorizasse uma série de números ou descrevesse o corredor em frente à porta do laboratório, o médico descobriu que seu paciente não conseguia reter nenhuma informação nova por mais de um minuto. Quando alguém mostrava a Eugene fotos de seus netos, ele não fazia

ideia de quem eram. Quando Squire perguntava se ele se lembrava de ter ficado doente, Eugene dizia que não tinha lembrança alguma de sua doença nem da estada no hospital. Na verdade, Eugene quase nunca lembrava que estava sofrendo de amnésia. Sua imagem mental de si mesmo não incluía a perda de memória, e já que ele não conseguia se lembrar da lesão, não conseguia conceber que havia algo de errado. Nos meses após conhecer Eugene, Squire realizou experimentos que testavam os limites de sua memória. A essa altura, Eugene e Beverly tinham se mudado de Playa del Rey para San Diego para ficar mais perto da filha, e

Squire muitas vezes os visitava para fazer exames. Um dia, Squire pediu que Eugene esboçasse uma planta de sua casa. Ele foi incapaz de desenhar um mapa rudimentar mostrando onde ficava a cozinha ou o quarto. “Quando você levanta da cama de manhã, como sai do quarto?”, Squire perguntou.

“Olha”, disse Eugene, “não sei direito”.

Squire tomou notas em seu laptop, e enquanto o cientista digitava, Eugene se distraiu. Olhou de relance para o outro lado da sala e então se levantou, andou até um corredor e abriu a porta do banheiro. Uns poucos minutos depois, Squire ouviu a descarga, a torneira aberta, e Eugene, enxugando as mãos nas calças, voltou para a sala e sentou-se outra vez na cadeira ao lado de Squire.

Esperou pacientemente pela próxima pergunta.

Na época, ninguém se perguntou como um homem incapaz de desenhar um mapa de sua própria casa conseguia achar o banheiro sem hesitação. Mas essa pergunta, e outras parecidas, acabariam levando a uma série de descobertas que transformaram nossa compreensão do poder dos hábitos. Isso ajudaria a deflagrar uma revolução científica que hoje envolve centenas de pesquisadores que estão aprendendo, pela primeira vez, a entender todos os hábitos que influenciam nossas vidas.

Quando Eugene sentou-se à mesa, olhou para o laptop de Squire.

“Isso é impressionante”, ele disse, apontando para o computador. “Sabe, quando eu trabalhava com eletrônica,

teria dois suportes de 1,80 metro

segurando essa coisa.”

Nas primeiras semanas depois que eles se mudaram para a casa nova, Beverly tentava tirar Eugene de casa todo dia. Os médicos haviam lhe dito que era importante que ele se exercitasse, e se Eugene ficava dentro de casa por muito tempo, deixava Beverly maluca, fazendo as mesmas perguntas inúmeras vezes, num loop infinito. Por isso, toda manhã e toda tarde ela o levava para dar um passeio no quarteirão, sempre juntos e sempre seguindo o mesmo itinerário. Os médicos tinham avisado a Beverly que ela precisaria monitorar Eugene constantemente. Disseram que, se ele algum dia se perdesse, nunca mais conseguiria achar o caminho de casa. Mas certa manhã, enquanto ela se vestia,

Eugene saiu despercebido pela porta da frente. Ele tinha uma tendência a perambular de um cômodo para o outro, por isso Beverly levou um tempo para perceber que ele tinha sumido. Quando percebeu, entrou em pânico. Correu para rua e tentou enxergá-lo. Não conseguiu vê-lo. Foi até a casa dos vizinhos e esmurrou as janelas. As casas eram parecidas — será que Eugene tinha se confundido e entrado em outra? Ela correu até a porta e tocou a campainha até alguém atender. Eugene não estava lá. Ela correu de volta para a rua, seguindo o quarteirão, gritando o nome de Eugene. Estava chorando. E se ele tivesse ido a algum lugar com trânsito? Como diria a alguém onde morava? Ela já estava fora fazia 15 minutos, procurando em toda parte. Então correu

para casa a fim de ligar para a polícia.

Quando ela entrou afoita pela porta, encontrou Eugene na sala, sentado em frente à televisão, assistindo ao History Channel. As lágrimas dela o deixaram confuso. Ele disse que não lembrava de ter saído, não sabia onde estivera e não conseguia entender por que ela estava tão perturbada. Então Beverly viu uma pilha de pinhas na mesa, como as que vira no quintal de um vizinho mais adiante na rua. Ela se aproximou e olhou as mãos de Eugene. Seus dedos estavam melados de seiva. Foi então que ela se deu conta de que Eugene tinha saído sozinho para caminhar. Ele tinha andado até o final da rua e catado alguns souvenirs.

E achara o caminho de casa.

Em pouco tempo, Eugene estava

saindo para caminhar toda manhã.

Beverly tentava impedi-lo, mas era inútil.

“Mesmo se eu falasse para ele ficar em casa, uns poucos minutos depois ele não lembrava mais”, ela me disse. “Eu o segui algumas vezes para garantir que ele não ia se perder, mas ele sempre voltava são e salvo.” Às vezes voltava com pinhas ou pedras. Uma vez voltou com uma carteira; outra, com um cachorrinho. Nunca se lembrava de onde essas coisas tinham vindo.

Quando Squire e seus assistentes ficaram sabendo dessas caminhadas, começaram a suspeitar que estava acontecendo alguma coisa dentro da cabeça de Eugene que não tinha nada a ver com a sua memória consciente.

Então projetaram um experimento. Uma

assistente de Squire visitou a casa um dia e pediu que Eugene desenhasse um mapa do quarteirão onde morava. Ele não conseguiu. Mas onde a casa dele estava situada na rua?, ela perguntou. Ele desenhcou um pouquinho, depois se esqueceu da tarefa. Ela pediu que ele apontasse qual porta dava para a cozinha. Eugene olhou o cômodo à sua volta. Disse que não sabia. Ela perguntou a Eugene o que ele faria se estivesse com fome. Ele levantou, andou até a cozinha, abriu um armário e tirou um pote de amendoins.

Mais tarde naquela semana, um visitante acompanhou Eugene em sua caminhada diária. Eles andaram por cerca de 15 minutos pela eterna primavera do sul da Califórnia, com o ar carregado do cheiro de bougainvilleas.

Eugene não falou muito, mas sempre guiava o caminho e parecia saber aonde estava indo. Nunca pedia informações. Quando eles dobraram a esquina perto da casa dele, o visitante perguntou a Eugene onde ele morava. “Não sei exatamente”, respondeu. Então seguiu pela sua calçada, abriu sua porta da frente, entrou na sala e ligou a televisão. Ficou claro para Squire que Eugene estava absorvendo informações novas. Mas onde dentro de seu cérebro estavam morando essas informações? Como alguém podia achar um pote de amendoins quando não sabia dizer onde ficava a cozinha? Ou achar o caminho de casa quando não fazia ideia de qual casa era a sua? Como, Squire se perguntou, os novos padrões comportamentais estavam se formando dentro do cérebro

avariado de Eugene?

II.

Dentro do prédio que abriga o departamento de Ciências Cerebrais e Cognitivas do Massachusetts Institute of Technology há laboratórios que contêm o que, para um observador leigo, pareceriam salas de cirurgia de uma casa de bonecas. Lá existem bisturis minúsculos, pequenas brocas e serras em miniatura de menos de 6 milímetros de largura presas a braços robóticos. Mesmo as mesas de operação são muito pequenas, como se preparadas para cirurgias do tamanho de crianças. As salas são sempre mantidas numa temperatura de 15 graus, pois um toque gelado no ar estabiliza os dedos dos pesquisadores durante procedimentos delicados. Dentro desses laboratórios,

os neurologistas abrem os crânios de
ratos
anestesiados,
implantando
sensores
minúsculos
capazes
de
registrar as menores alterações dentro
de seus cérebros. Quando os ratos
acordam, mal parecem notar que agora
há dezenas de fios microscópicos
espalhados, como teias de aranha
neurológicas, dentro de sua cabeça.
Esses laboratórios tornaram-se o
epicentro de uma revolução silenciosa
na ciência da formação de hábitos, e os
experimentos realizados aqui explicam
como Eugene — assim como você, eu e
todo

mundo

—

desenvolveu

os

comportamentos

necessários

para

sobreviver a cada dia. Os ratos desses laboratórios esclareceram os processos complexos que acontecem dentro de nossas cabeças sempre que fazemos algo tão mundano como escovar os dentes ou tirar o carro da garagem em marcha a ré. E para Squire, esses laboratórios ajudaram a explicar como Eugene conseguiu aprender novos hábitos. Quando os pesquisadores do MIT começaram a trabalhar com hábitos nos anos 1990 — mais ou menos à mesma época em que Eugene foi acometido de

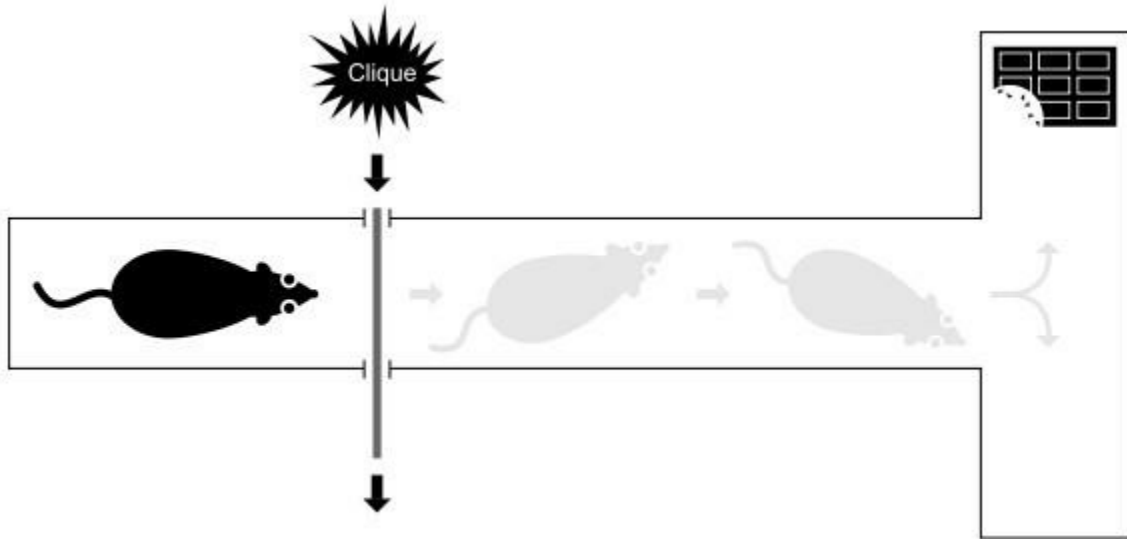
sua febre —, eles ficaram curiosos
sobre um nó de tecido neurológico
conhecido como gânglios basais. Se
imaginarmos o cérebro humano como
uma cebola, composto de camadas
sobrepostas de células, então as
camadas de fora — as mais próximas do
couro cabeludo — são geralmente os
acréscimos mais recentes de um ponto
de vista evolutivo. Quando você cria
uma nova invenção ou ri da piada de um
amigo, são as partes mais externas do
seu cérebro que estão em ação. É lá que
acontecem
os
pensamentos
mais
complexos.
Mais fundo dentro do cérebro e mais
perto do tronco cerebral — onde o

cérebro encontra a coluna — há estruturas mais antigas, mais primitivas. Elas controlam nossos comportamentos automáticos, como respirar e engolir, ou a reação de susto que sentimos quando alguém pula de trás de um arbusto. Mais para o centro do crânio há um nó de tecido do tamanho de uma bola de golfe, que é parecido com aquilo que se encontra dentro da cabeça de um peixe, réptil ou mamífero. Esses são os gânglios basais, um oval de células que, durante anos, os cientistas não entendiam muito bem, a não ser por suspeitas de que ele desempenhava um papel em doenças como o mal de

Parkinson.

No começo dos anos 1990, os pesquisadores do MIT começaram a cogitar que os gânglios basais talvez pudessem ser essenciais para os hábitos também. Notaram que animais com lesões nos gânglios basais de repente começavam a ter problemas com tarefas como aprender a atravessar labirintos ou memorizar como abrir recipientes de comida. Decidiram fazer experimentos usando novas microtecnologias que lhes permitiam observar, nos mínimos detalhes, o que estava acontecendo dentro da cabeça de cada rato enquanto ele realizava dezenas de rotinas. Numa cirurgia, inseria-se no crânio do rato

algo parecido com um pequeno joystick com dezenas de fios minúsculos. Depois disso, o animal era colocado num



labirinto em formato de T com chocolate numa das pontas.

O labirinto era estruturado de modo que cada rato ficasse posicionado atrás de uma divisória, que se abria fazendo um clique alto. No começo, quando um rato escutava o clique e via a divisória desaparecer, geralmente ia e voltava pelo corredor do meio, farejando os cantos e arranhando as paredes. Parecia

sentir o cheiro do chocolate, mas não conseguia descobrir como achá-lo.

Quando chegava ao topo do T, muitas vezes virava à direita, afastando-se do chocolate, e depois acabava indo para a esquerda, às vezes fazendo uma pausa sem nenhum motivo óbvio. Por fim, a maioria dos animais descobria a recompensa. Mas não havia padrão discernível no caminho deles. Era como se cada rato estivesse dando um passeio descontraído, sem pensar.

As sondas nas cabeças dos ratos, no entanto, contavam uma história diferente.

Enquanto cada um deles percorria o labirinto, seu cérebro — e em particular, seus gânglios basais — trabalhava intensamente. Cada vez que um rato farejava o ar ou arranhava uma parede, seu cérebro explodia de

atividade, como se analisando cada novo cheiro, imagem e som. O rato estava processando informações durante todo o tempo em que perambulava.

Os cientistas repetiram o experimento diversas vezes, observando como a atividade cerebral de cada rato se alterava conforme percorria centenas de vezes a mesma rota. Uma série de mudanças lentamente surgiu. Os ratos pararam de farejar cantos e virar para o lado errado.

Em

vez

disso,

atravessavam o labirinto cada vez mais depressa. E dentro de seus cérebros, algo inesperado aconteceu: conforme cada rato aprendia a se orientar no

labirinto, sua atividade mental *diminuía*.

À medida que o caminho se tornava
cada vez mais automático, os ratos
começaram a pensar cada vez menos.

Era como se, nas poucas vezes em
que um rato explorava o labirinto, seu
cérebro tivesse que trabalhar com força
total para dar conta de todas as
informações novas. Mas após alguns
dias percorrendo o mesmo caminho, o
rato não precisava mais arranhar as
paredes nem farejar o ar, e por isso a
atividade cerebral associada aos atos de
arranhar e farejar ia cessando. Ele não
precisava escolher para que direção
virar, portanto os centros de tomada de
decisão do cérebro ficavam em silêncio.

Só o que ele tinha que fazer era lembrar
o caminho mais rápido até o chocolate.

Dentro de uma semana, até as estruturas

cerebrais

relacionadas

à

memória

tinham se aquietado. O rato havia

internalizado

como

atravessar

o

labirinto correndo, num tal grau que

quase não precisava pensar.

Porém essa internalização — correr

reto, dobrar à esquerda, comer o

chocolate — dependia dos gânglios

basais, como as sondas cerebrais

indicavam. Essa minúscula e primitiva

estrutura neurológica parecia assumir o

comando conforme o rato corria cada

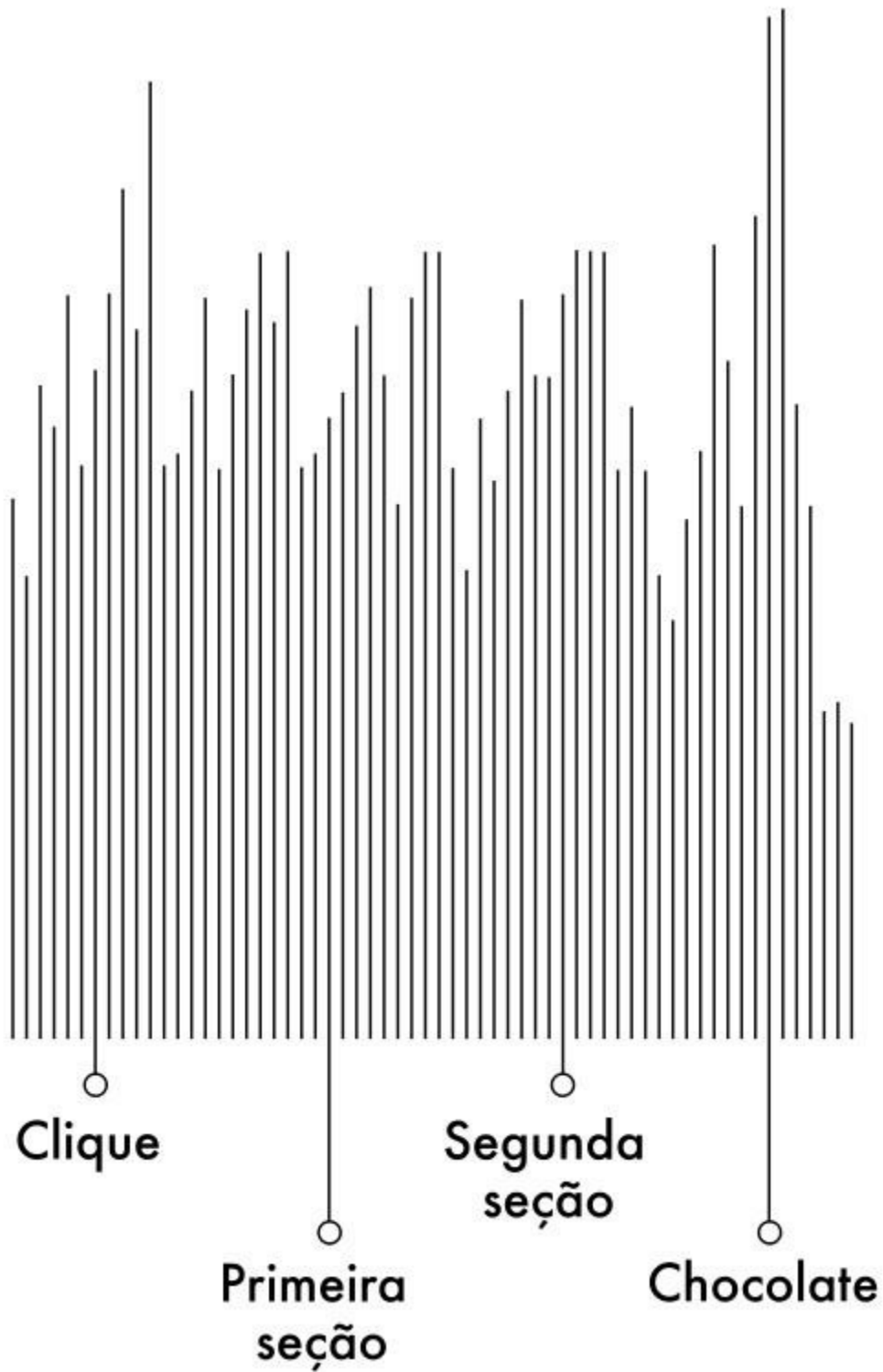
vez mais depressa e seu cérebro

trabalhava cada vez menos. Os gânglios

basais eram essenciais para recordar
padrões e agir com base neles. Os
gânglios basais, em outras palavras,
armazenavam hábitos mesmo enquanto o
resto do cérebro adormecia.

Para
observar
essa
capacidade
cerebral, considere este gráfico, que
mostra a atividade dentro do crânio de
um rato quando ele se depara com o
labirinto
pela
primeira
vez.

Inicialmente, o cérebro está trabalhando
duro o tempo todo:



Depois de uma semana, quando o
caminho fica conhecido e a corrida se

torna um hábito, o cérebro do rato se

acalma

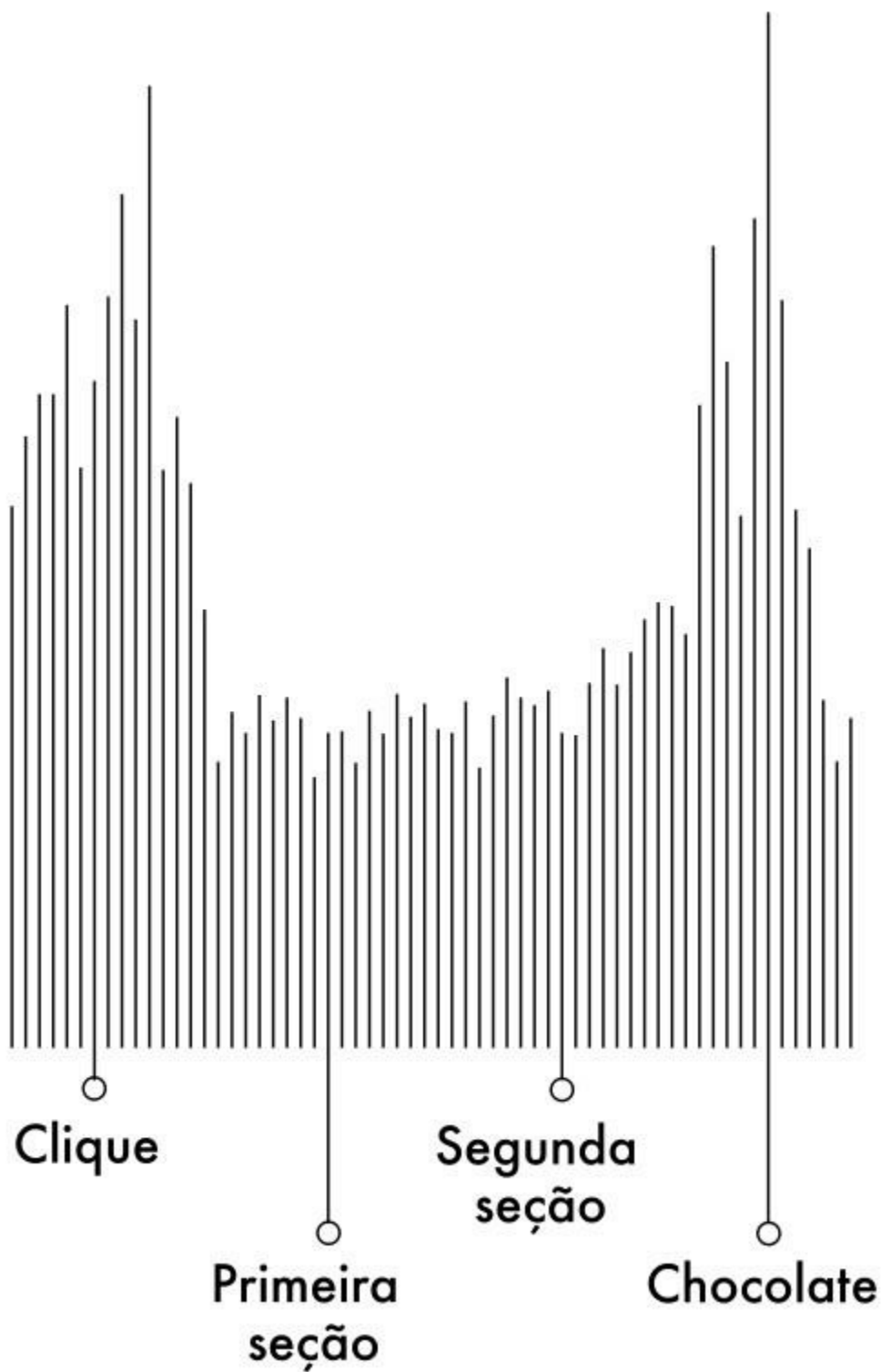
enquanto

ele

percorre

o

labirinto:



Este processo — em que o cérebro
converte uma sequência de ações numa

rotina automática — é conhecido como “chunking” (agrupamento) e está na raiz de como os hábitos se formam. Há dezenas — se não centenas — de blocos (chunks) comportamentais dos quais dependemos todos os dias. Alguns são simples: você automaticamente põe pasta de dente na escova antes de colocá-la na boca. Alguns, tais como se vestir ou preparar o almoço das crianças, são um pouco mais complexos. Outros são tão complicados que é espantoso pensar que um pequeno pedaço de tecido que evoluiu há milhões de anos possa chegar a transformá-los em hábitos. Pensemos no ato de tirar o carro da garagem em marcha a ré. Quando você aprendeu a dirigir, fazer isso exigia uma grande dose de concentração, e por um bom motivo: a

tarrafa

envolve

abrir

a

garagem,

destrancar a porta do carro, ajustar o

banco, inserir a chave na ignição, girá-la

em

sentido

horário,

mexer

nos

retrovisores e conferir se não há

obstáculos, colocar o pé no freio,

engatar a marcha a ré, tirar o pé do

freio, estimar mentalmente a distância

entre a garagem e a rua enquanto você

mantém as rodas alinhadas e observa o

trânsito no sentido contrário, calcular

como as imagens refletidas nos espelhos

se traduzem em distâncias reais entre o para-choque, as latas de lixo e as cercas, tudo isso enquanto você aplica uma leve pressão ao acelerador e o freio e, muito provavelmente, pede ao passageiro que por favor pare de mexer no rádio.

Hoje em dia, no entanto, você faz tudo isso cada vez que sai para a rua, quase sem pensar. A rotina acontece por hábito.

Milhões de pessoas executam esse intrincado balé toda manhã, sem pensar, pois, assim que sacamos as chaves do carro, nossos gânglios basais entram em ação, identificando o hábito que armazenamos em nosso cérebro

referente a tirar um carro para a rua em
marcha a ré. Uma vez que esse hábito
começa a se desenrolar, nossa massa
cinzenta está livre para ficar em silêncio
ou dar sequência a outros pensamentos,
e é por isso que temos capacidade
mental suficiente para perceber que o
Jimmy esqueceu a lancheira dentro de
casa.

Os hábitos, dizem os cientistas,
surgem porque o cérebro está o tempo
todo procurando maneiras de poupar
esforço. Se deixado por conta própria, o
cérebro
tentará
transformar
quase
qualquer rotina num hábito, pois os
hábitos permitem que nossas mentes
desacelerem com mais frequência. Este

instinto de poupar esforço é uma enorme vantagem. Um cérebro eficiente exige menos espaço, o que permite uma cabeça menor, tornando o parto mais fácil e portanto causando menos mortes de bebês e de mães. Um cérebro eficiente também nos permite parar de pensar constantemente em comportamentos básicos, tais como andar e escolher o que comer, de modo que podemos dedicar energia mental para inventar lanças, sistemas de irrigação e, por fim, aviões e video games.

Mas preservar o esforço mental é uma questão complicada, pois se nossos cérebros desligam no momento errado, talvez

deixemos

de

notar

algo

importante,

como

um

predador

escondido nos arbustos ou um carro em

alta velocidade enquanto saímos para a

rua. Por isso nossos gânglios basais

desenvolveram um sistema inteligente

para determinar quando devem permitir

que os hábitos assumam o comando. É

algo que acontece sempre que um bloco

de comportamento começa ou termina.

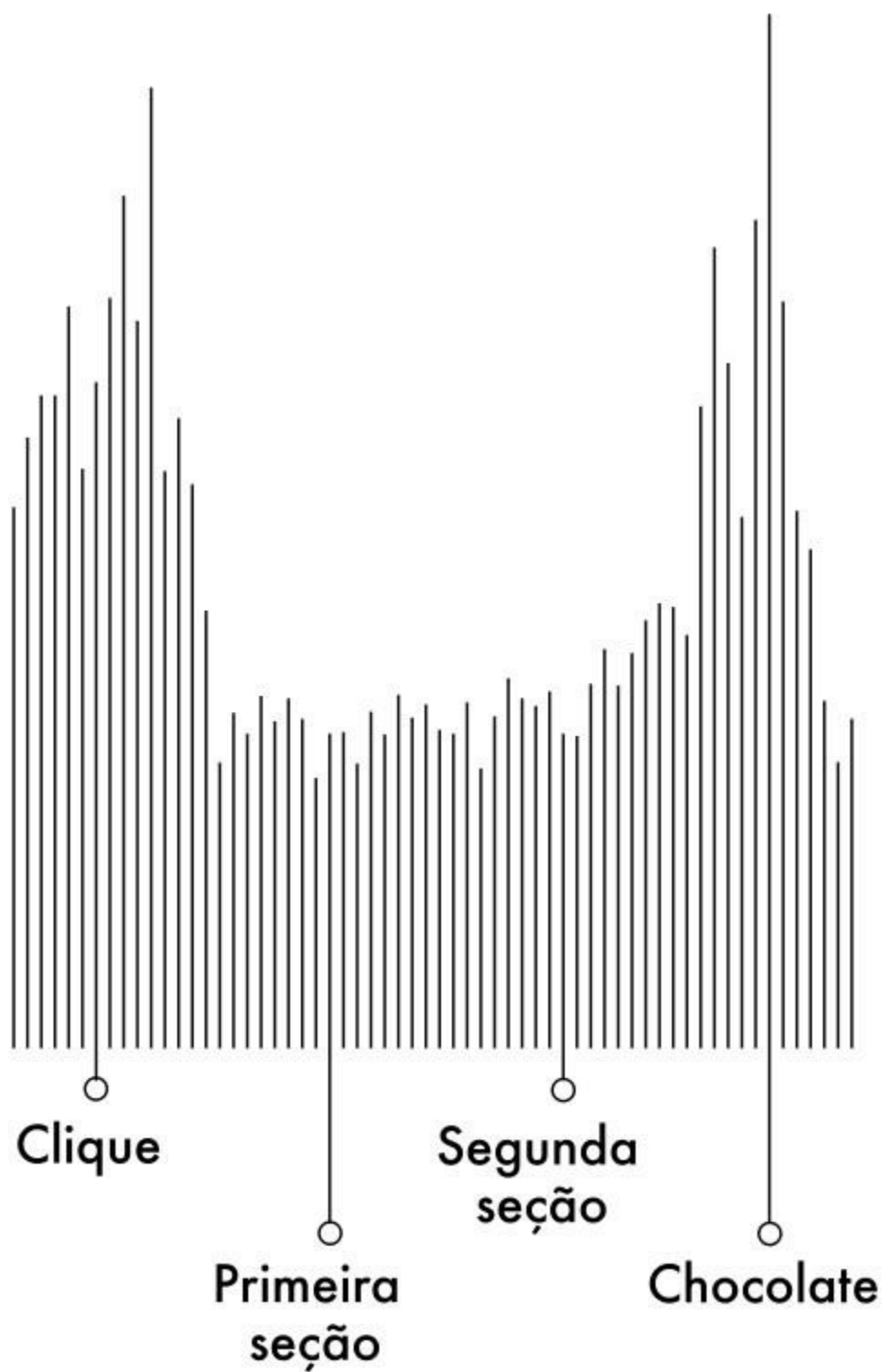
Para ver como isso funciona, observe

de novo atentamente o gráfico do hábito

neurológico do rato. Note que a

atividade cerebral atinge seus picos no

começo do labirinto, quando o rato ouve
o clique antes que a divisória comece a
se mexer, e outra vez no final, quando
ele acha o chocolate.



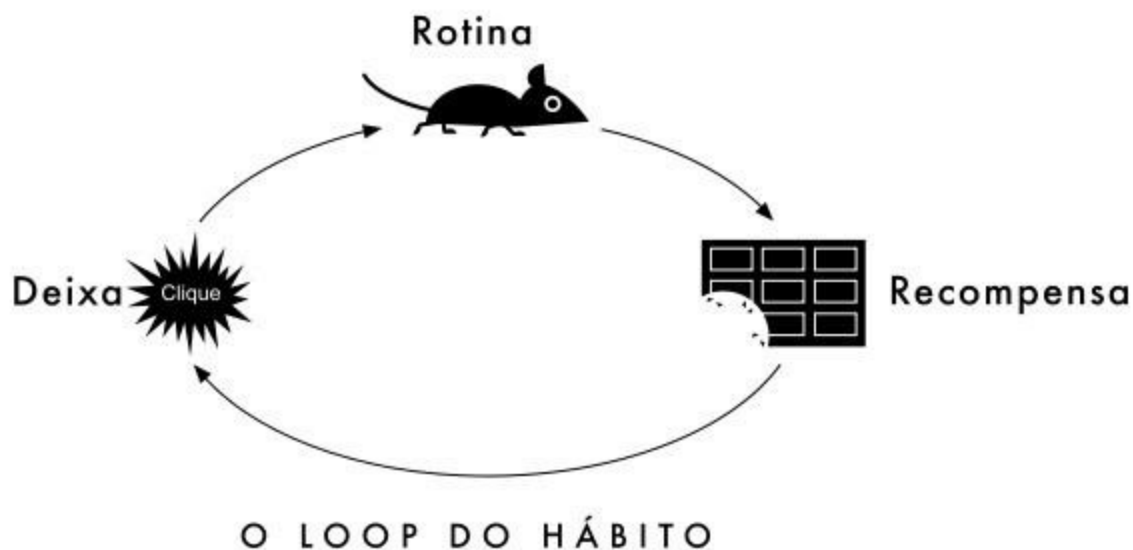
Esses picos são o modo como o
cérebro determina quando deve ceder o

controle a um hábito, e qual hábito deve
usar. De trás de uma divisória, por
exemplo, é difícil para um rato saber se
ele está dentro de um labirinto
conhecido
ou
de
um
armário
desconhecido com um gato à espreita do
lado de fora. Para lidar com essa
incerteza, o cérebro despende muito
esforço no começo de um bloco de
comportamento,
procurando
alguma
coisa — uma deixa — que lhe forneça
uma pista de qual hábito usar. De trás de
uma divisória, se um rato ouve um
clique, ele sabe que deve usar o hábito

do labirinto. Se ouve um miado, escolhe um padrão diferente. Ao final da atividade, quando a recompensa aparece, o cérebro desperta e confere se tudo correu como esperado.

Esse processo dentro dos nossos cérebros é um loop de três estágios. Primeiro há uma *deixa*, um estímulo que manda seu cérebro entrar em modo automático, e indica qual hábito ele deve usar. Depois há a *rotina*, que pode ser física, mental ou emocional.

Finalmente, há uma *recompensa*, que ajuda seu cérebro a saber se vale a pena memorizar este loop específico para o futuro:



Ao longo do tempo, este loop —
deixa, rotina, recompensa; deixa, rotina,
recompensa — se torna cada vez mais
automático. A deixa e a recompensa vão
se entrelaçando até que surja um
poderoso senso de antecipação e desejo.
Por fim, seja num laboratório gelado do
MIT ou na garagem da sua casa, um
hábito nasce.

Os hábitos não são inevitáveis. Como
explicam os dois capítulos seguintes,
eles podem ser ignorados, alterados ou
substituídos. Mas a descoberta do loop

do hábito é tão importante porque revela uma verdade básica: quando um hábito surge, o cérebro para de participar totalmente da tomada de decisões. Ele para de fazer tanto esforço, ou desvia o foco para outras tarefas. A não ser que você deliberadamente lute contra um hábito — que encontre novas rotinas —, o padrão irá se desenrolar automaticamente.

No entanto, apenas entender como os hábitos funcionam — aprender a estrutura do loop do hábito — já os torna mais fáceis de controlar. Assim que você divide um hábito em seus componentes, está apto a brincar com as

engrenagens.

“Fizemos

experimentos

em

que

treinamos ratos para atravessar um

labirinto até que virasse um hábito, e

depois eliminamos o hábito mudando a

localização da recompensa”, me disse

Ann Graybiel, uma cientista do MIT que

supervisionou muitos dos experimentos

com os gânglios basais. “Então um dia

colocamos a recompensa no lugar

antigo, soltamos o rato e aí está: o velho

hábito ressurge imediatamente. Os

hábitos nunca desaparecem de fato.

Estão codificados nas estruturas do

nosso cérebro, e essa é uma enorme

vantagem para nós, pois seria terrível se

tivéssemos que reaprender a dirigir

depois de cada viagem de férias. O problema é que nosso cérebro não sabe a diferença entre os hábitos ruins e os bons, e por isso, se você tem um hábito ruim, ele está sempre ali à espreita, esperando as deixas e recompensas certas.”

Isso explica por que é tão difícil criar o hábito de fazer exercícios, por exemplo, ou de mudar nossa alimentação. Uma vez que adquirimos uma rotina de sentar no sofá em vez de sair para correr, ou de fazer um lanchinho sempre que passamos por uma caixa de

donuts,
esses
padrões
continuam para sempre dentro das
nossas cabeças. Segundo a mesma regra,
no entanto, se aprendermos a criar novas
rotinas neurológicas que sejam mais
poderosas que esses comportamentos —
se assumirmos o controle do loop do
hábito —, podemos forçar essas
tendências nocivas a ficar em segundo
plano, assim como fez Lisa Allen após
sua
viagem
ao
Cairo.

Estudos
demonstraram que, uma vez que alguém
cria um novo padrão, sair para correr ou
ignorar os donuts se torna tão automático

quanto qualquer outro hábito.

Sem os loops dos hábitos, nossos

cérebros

entrariam

em

pane,

sobrecarregados com as minúcias da

vida cotidiana. Pessoas cujos gânglios

basais são prejudicados por lesões ou

doenças muitas vezes ficam mentalmente

paralisadas. Têm dificuldade de realizar

atividades básicas, como abrir uma

porta ou decidir o que comer. Perdem a

capacidade

de

ignorar

detalhes

insignificantes — um estudo, por

exemplo, descobriu que pacientes com

lesões nos gânglios basais eram

incapazes de reconhecer expressões
faciais, inclusive medo e nojo, porque
nunca sabiam direito em qual parte do
rosto deviam se focar. Sem os gânglios
basais, perdemos acesso às centenas de
hábitos de que dependemos todos os
dias. Você parou hoje de manhã para
decidir se amarrava o sapato esquerdo
ou o direito primeiro? Teve problemas
para decidir se devia escovar os dentes
antes ou depois de tomar banho?
É claro que não. Essas decisões são
habituais, não exigem esforço. Contanto
que seus gânglios basais estejam
intactos
e
as
deixas
continuem
constantes,

os

comportamentos

acontecerão sem pensar. (Se bem que, quando você sai de férias, talvez se vista de maneiras diferentes ou escove os dentes num outro momento da rotina matinal sem perceber.)

Ao mesmo tempo, no entanto, a dependência do cérebro de rotinas automáticas pode ser perigosa. Muitas vezes, os hábitos são tanto uma maldição quanto um benefício.

Pense no caso de Eugene, por exemplo. Os hábitos lhe deram sua vida de volta depois que ele perdeu a memória. E então levaram tudo embora de novo.

III.

Conforme Larry Squire, o especialista em memória, passava cada vez mais

tempo
com
Eugene,
foi
ficando
convencido de que seu paciente estava
de
algum
modo
aprendendo
comportamentos novos. Imagens do
cérebro de Eugene mostravam que seus
gânglios basais tinham escapado da
lesão causada pela encefalite viral.
Seria possível, perguntou-se o cientista,
que Eugene, mesmo com a grave lesão
cerebral, ainda pudesse usar o loop
deixa-rotina-recompensa? Será que
esse
antigo

processo

neurológico

poderia explicar como Eugene era capaz
de dar uma volta no quarteirão e achar o
pote de amendoins na cozinha?

Para testar se Eugene estava formando

novos

hábitos,

Squire

criou

um

experimento.

Pegou

16

objetos

diferentes — pedaços de plástico e

peças de brinquedos com cores vivas —

e os colocou em retângulos de papelão.

Então os dividiu em oito pares, opção A

e opção B. Em cada par, um dos

pedaços

de

papelão,

escolhido

aleatoriamente, tinha um adesivo na

parte de baixo onde se lia “correto”.

Squire colocou Eugene sentado à

mesa, deu-lhe um par de objetos e pediu

que escolhesse um deles. Em seguida,

pediu que Eugene virasse o papelão

escolhido para ver se havia um adesivo

dizendo “correto” na parte de baixo.

Este é um jeito comum de medir a

memória. Já que há apenas 16 objetos, e

eles são sempre apresentados nos

mesmos oito pares, a maioria das

pessoas consegue memorizar qual item é

“correto” após umas poucas repetições.

Macacos são capazes de memorizar

todos os itens “corretos” depois de oito

a dez dias.

Eugene

não

conseguia

lembrar

nenhum dos itens “corretos”, por mais vezes que fizesse o teste. Ele repetiu o experimento duas vezes por semana durante meses, olhando quarenta pares por dia.

“Você sabe por que está aqui hoje?”, perguntou um pesquisador no começo de uma sessão, algumas semanas depois do início do experimento.

“Acho que não”, disse Eugene.

“Vou lhe mostrar uns objetos. Você sabe por quê?”

“Tenho que descrevê-los para você, ou dizer para que eles servem?” Eugene não lembrava absolutamente nada das

sessões anteriores.

Mas

conforme

as

semanas

se

passaram, o desempenho de Eugene

melhorou. Depois de 28 dias de

treinamento,

escolhia

os

objetos

“corretos” 85% das vezes. Aos 36 dias,

acertava 95% das escolhas. Certo dia,

depois de um teste, Eugene olhou para a

pesquisadora, desconcertado com seu

sucesso.

“Como estou fazendo isso?”, ele

perguntou a ela.

“Me diga o que está acontecendo na

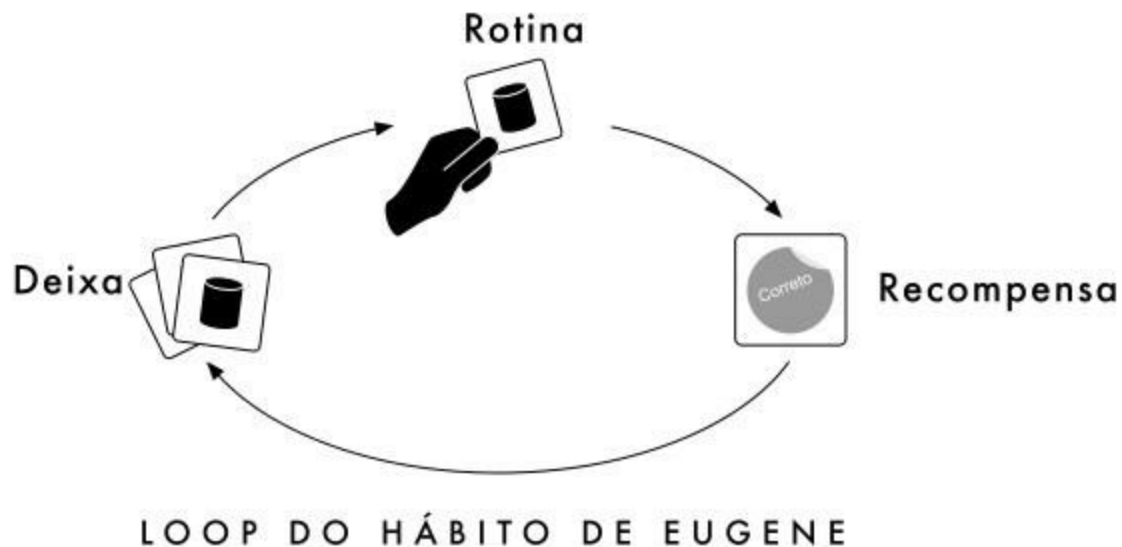
sua cabeça”, a pesquisadora disse.

“Você diz para si mesmo: ‘Eu me lembro de ver esse?’”

“Não”, disse Eugene. “A coisa está aqui de algum jeito ou de outro” — ele apontou para sua cabeça — “e a mão vai atrás”.

Para Squire, no entanto, aquilo fazia todo o sentido. Eugene era exposto a uma deixa: um par de objetos sempre apresentados na mesma combinação.

Havia uma rotina: ele escolhia um objeto e olhava para ver se havia um adesivo embaixo, mesmo não fazendo ideia de por que se sentia impelido a virar o papelão. Então havia uma recompensa: a satisfação que ele obtinha após achar um adesivo proclamando “correto”. Por fim, um hábito surgia.



Para se certificar de que aquele padrão era realmente um hábito, Squire realizou mais um experimento. Pegou todos os 16 itens e os pôs na frente de Eugene ao mesmo tempo. Pediu que colocasse todos os objetos “corretos” numa mesma pilha.

Eugene não fazia ideia de por onde começar. “Minha nossa, como vou lembrar isso?”, ele perguntou. Estendeu a mão para pegar um objeto e começou a virá-lo. A pesquisadora o deteve. Não, ela explicou. A tarefa era pôr os itens

e m *pillhas*. Por que ele estava tentando virá-los?

“É só um hábito, eu acho”, ele disse.

Ele não conseguiu fazer aquilo. Os objetos, quando apresentados fora do contexto do loop do hábito, não faziam sentido para ele.

Essa era a prova que Squire procurava.

Os experimentos demonstravam que Eugene tinha a capacidade de formar novos hábitos, mesmo quando eles envolviam tarefas ou objetos dos quais ele era incapaz de lembrar por mais de uns poucos segundos. Isso explicava como Eugene conseguia sair para passear toda manhã. As deixas — certas árvores nas esquinas ou a localização de caixas de

correio específicas — eram consistentes toda vez que ele saía, e por isso, embora ele fosse incapaz de reconhecer sua casa, seus hábitos sempre o guiavam de volta para a porta da frente. Isso também explicava por que Eugene tomava café da manhã três ou quatro vezes por dia, mesmo que não estivesse com fome.

Contanto

que

as

deixas

certas

estivessem presentes — como seu rádio, ou a luz da manhã entrando pelas janelas —, ele automaticamente seguia o roteiro ditado por seus gânglios basais.

Além disso, havia dezenas de outros

hábitos na vida de Eugene que as

pessoas

só

perceberam

quando

começaram a procurar. A filha de

Eugene, por exemplo, muitas vezes

passava na casa deles para dar um oi.

Falava com o pai na sala por um tempo,

depois entrava na cozinha para ficar

com a mãe, e então ia embora,

despedindo-se com um aceno ao sair

pela porta. Eugene, que já tinha

esquecido a conversa anterior deles

quando ela saía, ficava bravo — por que

ela estava indo embora sem conversar

com ele? — e depois esquecia por que

estava chateado. Porém o hábito

emocional já havia começado, e por isso

sua raiva persistia, inflamada e além da

sua compreensão, até se consumir por si

só.

“Às vezes ele batia na mesa ou falava palavras, e se alguém perguntava por quê, ele dizia ‘Não sei, mas estou bravo!’”, Beverly me contou. Ele chutava a cadeira, ou era ríspido com quem quer que entrasse na sala. Então, poucos minutos depois, ele sorria e falava do tempo. “Era como se, uma vez que a frustração começava, ele tivesse que levá-la até o fim”, ela disse.

O novo experimento de Squire também mostrou outra coisa: que os hábitos são surpreendentemente delicados. Se as deixas de Eugene sofressem mesmo a menor alteração, seus hábitos caíam em desarranjo. Por exemplo, nas poucas vezes em que ele dava a volta no quarteirão e havia algo

de diferente — a prefeitura estava fazendo obras na rua, ou uma ventania tinha soprado galhos por toda a calçada — Eugene se perdia, por mais perto que estivesse de casa, até que um vizinho gentil lhe mostrasse o caminho até sua porta. Se sua filha parasse para conversar com ele por dez segundos antes de sair, seu hábito de raiva nunca surgia.

Os experimentos de Squire com Eugene revolucionaram a compreensão da comunidade científica de como o cérebro funciona, provando de uma vez por todas que é possível aprender e fazer escolhas inconscientes sem ter nenhuma lembrança da lição ou da tomada de decisão. Eugene mostrou que os hábitos, tanto quanto a memória e a razão,

são

a

raiz

do

nosso

comportamento.

Talvez

não

nos

lembramos das experiências que criam
nossos hábitos, mas, uma vez que estão
alojados dentro dos nossos cérebros,
eles influenciam o modo como agimos
— muitas vezes sem percebermos.

Desde que o primeiro artigo de Squire
sobre os hábitos de Eugene foi
publicado, a ciência da formação de
hábitos se transformou num grande
campo de estudo. Pesquisadores das
universidades de Duke, Harvard, Ucla ,

Yale, USC, Princeton, Pensilvânia, e de todas as escolas no Reino Unido, Alemanha e Holanda, assim como cientistas corporativos trabalhando para a Procter & Gamble, Microsoft, Google e centenas de outras empresas, estão focados em compreender a neurologia e psicologia dos hábitos, suas forças e fraquezas, por que eles surgem e como podem ser mudados.

Os pesquisadores descobriram que as deixas podem ser quase qualquer coisa, desde um estímulo visual, como um doce ou um comercial de tevê, até certo lugar, uma hora do dia, uma emoção, uma sequência de pensamentos, ou a

companhia de pessoas específicas. As rotinas podem ser incrivelmente complexas ou fantasticamente simples (alguns hábitos, como aqueles relacionados a emoções, são medidos em milissegundos). As recompensas podem variar desde comida ou drogas que causam sensações físicas, até compensações emocionais, tais como os sentimentos de orgulho que acompanham os elogios ou as autocongratulações. E em quase todos os experimentos, os pesquisadores viram

ecos

das

descobertas de Squire com Eugene: Os hábitos são poderosos, mas delicados.

Podem surgir fora da nossa consciência ou ser arquitetados deliberadamente.

Muitas vezes acontecem sem a nossa permissão, mas podem ser remodelados se manipularmos suas peças. Eles dão forma a nossa vida muito mais do que percebemos — são tão fortes, na verdade, que fazem com que nossos cérebros se apeguem a eles a despeito de todo o resto, inclusive o bom-senso.

Numa série de experimentos, por exemplo, pesquisadores afiliados ao National Institute on Alcohol Abuse and Alcoholism (Instituto Nacional do Abuso do Álcool e do Alcoolismo) treinaram camundongos para apertar

alavancas em resposta a certas deixas, até que o comportamento se tornasse um hábito. Os camundongos eram sempre recompensados com comida. Então, os cientistas envenenaram a comida para que deixasse os bichos violentamente enjoados, ou eletrificaram o chão, de modo que, quando os camundongos andavam em direção à recompensa, levavam um choque. Os camundongos sabiam que a comida e a jaula eram perigosas — quando recebiam as bolinhas envenenadas numa tigela ou viam os painéis eletrificados no chão, mantinham distância. No entanto, quando viam suas antigas deixas, apertavam a alavanca sem pensar e comiam a comida, ou andavam pelo chão, mesmo enquanto vomitavam ou pulavam por causa da eletricidade. O hábito estava

tão arraigado que os camundongos não conseguiam evitar.

Não é difícil encontrar um caso análogo no mundo humano. Pense no fast-food, por exemplo. Faz sentido — quando as crianças estão morrendo de fome e você está dirigindo para casa depois de um longo dia — parar, só esta vez, no McDonald's ou no Burger King. As refeições não são caras. O sabor é tão bom. Afinal, uma única dose de carne processada, batatas fritas salgadas e refrigerante cheio de açúcar representa um risco relativamente pequeno para a saúde, certo? Você não faz isso o tempo todo.

Porém os hábitos surgem sem a nossa permissão. Estudos indicam que em geral as famílias não *pretendem* comer fast-food regularmente. O que acontece é

que um padrão de uma vez por mês
lentamente se torna uma vez por semana,
e então duas vezes por semana —
conforme as deixas e recompensas criam
um hábito — até que as crianças estão
consumindo
uma
quantidade
de
hambúrgueres e fritas que é prejudicial à
saúde.

Quando
pesquisadores
da

Universidade do Norte do Texas e de
Yale tentaram entender por que as
famílias gradualmente aumentavam o
consumo de fast-food, encontraram uma
série de deixas e recompensas que a
maioria dos consumidores nunca soube

que

estava

influenciando

seu

comportamento. Eles descobriram o

loop do hábito.

Todo McDonald's, por exemplo,

possui a mesma aparência — a empresa

deliberadamente tenta padronizar a

arquitetura das lanchonetes e o que os

funcionários dizem aos clientes, de

modo que tudo seja uma deixa

consistente para desencadear rotinas de

compra. Em algumas redes, os alimentos

são especificamente concebidos para

proporcionar recompensas imediatas —

as batatas fritas, por exemplo, são

projetadas

para

começar

a

se

desintegrar

no

momento

em

que

encostam na sua língua, para fornecer uma dose de sal e gordura o mais rápido possível, ativando seus centros de prazer e prendendo seu cérebro no padrão. Muito melhor para estreitar o loop do hábito.

No entanto, mesmo esses hábitos são delicados. Quando uma lanchonete de fast-food fecha, as famílias que antes comiam lá muitas vezes passam a jantar em casa, em vez de procurar um lugar alternativo. Mesmo pequenas alterações podem acabar com o padrão. Mas já que

frequentemente não reconhecemos estes loops de hábitos enquanto crescem, não enxergamos nossa capacidade de controlá-los. Aprendendo a observar as deixas e recompensas, no entanto, podemos mudar as rotinas.

IV.

Em 2000, sete anos após a doença, a vida de Eugene atingira uma espécie de equilíbrio. Ele saía para caminhar toda manhã. Comia o que queria, às vezes cinco ou seis vezes por dia. Sua mulher sabia que, contanto que a televisão estivesse ligada no History Channel, Eugene se instalaria na sua poltrona felpuda e ficaria assistindo, fossem reprises ou programas novos. Ele não

percebia a diferença.

Conforme foi ficando mais velho, no

entanto,

os

hábitos

de

Eugene

começaram a ter impactos negativos na

sua vida. Ele era sedentário, às vezes

assistia televisão durante horas a fio,

pois nunca se entediava com os

programas.

Seus

médicos

ficaram

preocupados com seu coração. Disseram

a Beverly que o mantivesse numa dieta

restrita de comidas saudáveis. Ela

tentou, mas era difícil influenciar a

frequência com que ele comia ou o que

comia. Ele nunca se lembrava das advertências dela. Mesmo se a geladeira estivesse abarrotada de frutas e legumes, Eugene fuçava até achar o bacon e os ovos. Essa era sua rotina. E conforme Eugene envelhecia e seus ossos ficavam mais frágeis, os médicos disseram que ele precisava tomar mais cuidado ao passear pela rua. Na cabeça de Eugene, no entanto, ele ainda tinha vinte anos a menos. Nunca se lembrava de pisar com cuidado.

“Fui fascinado pela memória durante toda a minha vida”, Squire me disse.

“Então conheci E.P. e vi como a vida pode ser rica mesmo se você não pode se lembrar dela. O cérebro tem esta capacidade espantosa de encontrar a felicidade mesmo quando as memórias dela não estão mais lá.

“Porém é difícil desligar isso, o que acabou se voltando contra ele.”

Beverly tentou usar sua compreensão dos hábitos para ajudar Eugene a evitar problemas conforme envelhecia.

Descobriu que podia causar um curto-circuito em alguns de seus piores padrões, inserindo novas deixas. Se ela não guardasse bacon na geladeira, Eugene não comeria vários cafés da manhã gordurosos. Quando ela punha uma salada perto da poltrona dele, Eugene às vezes a beliscava, e conforme a refeição foi se tornando um hábito, parou de procurar guloseimas na cozinha. Sua dieta aos poucos melhorou. Apesar desses esforços, no entanto, a saúde de Eugene piorou mesmo assim.

Um dia de primavera, Eugene estava assistindo televisão quando de repente deu um grito. Beverly entrou correndo e o viu com a mão no peito. Ela chamou uma ambulância. No hospital, foi diagnosticado um pequeno ataque cardíaco. A essa altura, a dor tinha passado e Eugene estava lutando para sair da maca. Naquela noite ele ficou o tempo todo arrancando os sensores presos a seu peito para poder deitar de lado e dormir. Alarmes soavam e enfermeiras entravam correndo. Elas tentavam fazer com que parasse de mexer nos sensores, prendendo-os no lugar com esparadrapo e dizendo que iam amarrá-lo se ele continuasse se

mexendo.

Nada

funcionava.

Ele

esquecia as ameaças logo depois que eram feitas.

Então sua filha disse a uma enfermeira que tentasse elogiá-lo por cooperar e ficar quieto, e repetisse o elogio inúmeras vezes, sempre que o via. “Sabe como é, queríamos apelar para o orgulho dele”, me disse sua filha, Carol Rayes. “Dizíamos: ‘Ah, pai, você está mesmo fazendo uma coisa importante pela ciência, deixando estes negocinhos no lugar.’” As enfermeiras

começaram a paparicá-lo. Ele amou.

Depois de alguns dias, ele fazia o que quer que elas pedissem. Eugene voltou para casa uma semana depois.

Então, no outono de 2008, quando atravessava a sala de estar, Eugene tropeçou numa saliência perto da lareira, caiu e quebrou o quadril. No hospital, Squire e sua equipe recearam que ele fosse ter crises de pânico por não saber onde estava. Por isso deixaram bilhetes ao lado de sua cama explicando o que acontecera e colaram fotos de seus filhos nas paredes. Sua mulher e seus filhos vinham visitá-lo todo dia.

Eugene, no entanto, nunca ficou preocupado. Nunca perguntava por que estava no hospital. “Àquela altura, ele parecia

estar

conciliado

com

a

incerteza”, disse Squire. “Fazia 15 anos

que perdera a memória. Era como se

parte de seu cérebro soubesse que havia

algumas

coisas

que

ele

jamais

entenderia, e aceitasse isso bem.”

Beverly vinha ao hospital todos os

dias. “Eu passava um tempão falando

com ele”, ela disse. “Dizia que o amava,

e falava dos nossos filhos e da vida boa

que tínhamos. Apontava para as fotos e

dizia como ele era querido. Fomos

casados durante 57 anos, e 42 deles

foram um casamento normal de verdade.

Às vezes era difícil, porque eu queria tanto o meu velho marido de volta. Mas pelo menos eu sabia que ele estava feliz.”

Umas poucas semanas depois, sua filha veio visitá-lo. “Qual é o plano?”, Eugene perguntou quando ela chegou. Ela o levou para fora numa cadeira de rodas, até o gramado do hospital. “O dia está lindo”, disse Eugene. “Que tempo ótimo, né?” Ela falou para ele sobre suas crianças, e eles brincaram com um cachorro. Ela achou que ele talvez pudesse voltar para casa em breve. O sol estava se pondo. Ela começou a se preparar para levá-lo para dentro. Eugene olhou para ela. “Tenho sorte de ter uma filha como você”, ele disse. Ela foi pega

desprevenida. Não conseguia se lembrar da última vez em que ele dissera uma coisa tão carinhosa.

“Tenho sorte de você ser meu pai”, ela disse.

“Puxa, o dia está lindo”, ele disse. “O que você está achando do tempo?”

Naquela noite, à uma da manhã, o telefone de Beverly tocou. O médico disse que Eugene sofrera um ataque cardíaco grave e os funcionários tinham feito o possível, mas não tinham conseguido reanimá-lo. Ele falecera.

Depois de sua morte, ele seria

celebrado

pelos

pesquisadores,

e

imagens

de

seu

cérebro

seriam

estudadas em centenas de laboratórios e escolas de medicina.

“Sei que ele teria ficado muito orgulhoso de saber o quanto contribuiu para a ciência”, Beverly me disse. “Ele me disse uma vez, logo depois de casarmos, que queria fazer alguma coisa importante com sua vida, algo que fizesse diferença. E ele fez. Apenas nunca se lembrou de nada disso.”

2

O CÉREBRO ANSIOSO

Como criar novos hábitos

I.

Um dia no começo da década de 1900, um bem-sucedido executivo americano chamado Claude C. Hopkins foi

abordado por um velho amigo com uma nova ideia comercial. O amigo explicou que descobrira um produto incrível, que ele estava convencido de que seria um sucesso. Era uma pasta de dente, uma preparação mentolada e espumante que ele chamava de “Pepsodent”. Havia alguns investidores duvidosos envolvidos — um deles tinha uma série de negócios agrários fracassados; outro, segundo os boatos, estava ligado à máfia —, mas o amigo prometeu que aquele empreendimento seria gigantesco. Isso, é claro, se Hopkins consentisse em ajudar a criar uma campanha de promoção nacional.

Hopkins, na época, estava no topo de uma indústria em rápida expansão que

mal existia umas poucas décadas antes:

a publicidade. Ele era o homem que convencera os americanos a comprar cerveja Schlitz alardeando que a empresa limpava suas garrafas “com vapor vivo”, enquanto deixava de mencionar que todas as outras empresas usavam exatamente o mesmo método.

Ele seduzira milhões de mulheres a comprar sabonete Palmolive afirmando que Cleópatra se banhara com ele, apesar dos protestos veementes de historiadores indignados. Ele tornara o cereal matinal Puffed Wheat famoso dizendo que era “disparado com armas” até que os grãos inchassem “até oito vezes

o

tamanho

normal”.

Ele

transformara dezenas de produtos antes desconhecidos — a aveia Quaker, os pneus Goodyear, a “vassoura mágica” Bissell, o porco com feijão da Van Camp — em nomes comuns em todos os lares. E nesse processo, ficara tão rico que sua autobiografia, o best-seller *My Life in Advertising* [Minha vida na publicidade], dedicava longas passagens às dificuldades para gastar tanto dinheiro.

No entanto, Claude Hopkins era mais conhecido por uma série de regras que criou, explicando como formar novos hábitos entre consumidores. Essas regras transformariam indústrias inteiras e acabariam se tornando uma sabedoria convencional entre

marqueteiros,
reformadores pedagógicos, profissionais
da saúde pública, políticos e diretores
executivos. Mesmo hoje, as regras de
Hopkins influenciam tudo, desde como
compramos produtos de limpeza até os
recursos que os governos usam para
erradicar
doenças.

Elas
são
fundamentais à criação de qualquer nova
rotina.

No entanto, quando esse velho amigo
abordou
Hopkins
para
falar
da

Pepsodent, o publicitário demonstrou

apenas um leve interesse. Não era segredo que a saúde dentária dos americanos estava em rápido declínio. Conforme a nação se tornara mais endinheirada, as pessoas haviam começado a comprar maiores quantidades de produtos com açúcar e processados. Quando o governo passou a recrutar homens para a Primeira Guerra Mundial, tantos recrutas tinham dentes podres que os oficiais diziam que a má higiene dentária era um risco para a segurança nacional. No entanto, como Hopkins sabia,

vender pasta de dente era um suicídio financeiro. Já havia um exército de vendedores de porta em porta oferecendo duvidosos pós e elixires dentais, a maioria deles à beira da falência.

O problema era que quase ninguém comprava pasta de dente porque, apesar dos problemas dentários da nação, quase ninguém escovava os dentes.

Por isso Hopkins refletiu um pouco sobre a proposta do amigo, e então a recusou. Disse que continuaria com os sabonetes e cereais. “Não vi um jeito de educar os leigos sobre as teorias técnicas da pasta de dente”, explicou

Hopkins em sua autobiografia. O amigo, no entanto, foi persistente. Voltou inúmeras vezes, apelando para o considerável ego de Hopkins, até que por fim o publicitário acabou cedendo.

“Finalmente concordei em realizar a campanha se ele me desse uma opção de seis meses num bloco de ações”, escreveu Hopkins. O amigo concordou. Seria a decisão financeira mais sábia da vida de Hopkins.

Cinco anos após firmada essa parceria,

Hopkins

transformou

a

Pepsodent num dos produtos mais conhecidos do mundo e, nesse processo, ajudou a criar o hábito de se escovar os dentes, que se alastrou pelos Estados

Unidos numa velocidade estonteante. Em pouco tempo, todo mundo, de Shirley Temple a Clark Gable, estava se vangloriando de seu “sorriso Pepsodent”. Em 1930, a Pepsodent já era vendida na China, África do Sul, Brasil, Alemanha, e em quase todos os lugares onde Hopkins pudesse comprar anúncios. Uma década depois da primeira campanha da Pepsodent, pesquisadores descobriram que escovar os dentes se tornara um ritual diário para mais da metade da população americana.

Hopkins

ajudara

a

estabelecer a escovação como uma
atividade diária.

O segredo de seu sucesso, Hopkins se
gabaria depois, era que ele achara um
certo tipo de deixa e recompensa que
alimentara um hábito específico. É uma
alquimia tão poderosa que, mesmo hoje,
os princípios básicos ainda são usados
por gigantes dos bens de consumo,
criadores de video games, produtores de
alimentos, hospitais e milhões de
vendedores no mundo todo. Eugene
Pauly nos ensinou sobre o loop do
hábito, porém foi Claude Hopkins quem
mostrou como novos hábitos podem ser
cultivados e alimentados.

Então, o que foi, exatamente, que

Hopkins fez?

Ele criou um anseio. E esse anseio, como se descobriu, é o que faz com que as deixas e recompensas funcionem.

Esse anseio é o que alimenta o loop do hábito.

Ao longo de sua carreira, uma das táticas que se tornaram marca registrada de Claude Hopkins era encontrar estímulos simples para convencer os consumidores a usar seus produtos todos os dias. Ele vendia aveia Quaker, por exemplo, como um cereal matinal capaz de fornecer energia para 24 horas — mas só se você comesse uma tigela toda manhã. Anunciava tônicos que curavam dores de barriga, dores nas juntas, pele ruim e “problemas femininos” — mas só se você tomasse o remédio logo na primeira aparição dos sintomas. Em

pouco tempo, as pessoas estavam
devorando aveia no raiar do dia ou
bebendo goles de garrafinhas marrons
sempre que sentiam qualquer indício de
fadiga ou indigestão, o que, por sorte,
acontecia pelo menos uma vez por dia.

Para

vender

Pepsodent,

então,

Hopkins precisava de um estímulo que
justificasse o uso diário da pasta de
dente. Ele sentou-se com uma pilha de
livros técnicos sobre saúde dentária.

“Foi uma leitura árida”, ele escreveu
depois. “Mas no meio de um dos livros
achei uma referência às placas de
mucina nos dentes, que depois eu chamei
de ‘a película’. Isso me deu uma ideia
atraente. Resolvi anunciar essa pasta de

dente como um criador de beleza. Lidar com essa película turva.”

Ao focar-se na película dentária, Hopkins estava ignorando o fato de que esta mesma película sempre cobriu os dentes das pessoas e nunca parecera incomodar ninguém.

Ela

é

uma

membrana natural, que se forma nos dentes a despeito do que você come ou da frequência com que escova os dentes.

As pessoas nunca tinham prestado muita atenção a ela, e não havia muito motivo para que devessem prestar: você pode se livrar da película comendo uma maçã, passando os dedos nos dentes, escovando-os ou fazendo um bochecho

vigoroso com algum líquido. A pasta de dente não fazia nada para ajudar a remover a película. Na verdade, um dos principais pesquisadores de saúde dentária da época disse que todas as pastas de dente — especialmente Pepsodent — eram inúteis.

Isso não impediu que Hopkins explorasse sua descoberta.

Aqui, decidiu ele, estava uma deixa que podia deflagrar um hábito. Em pouco tempo, cidades estavam cobertas de anúncios de Pepsodent.

“É só você passar a língua nos dentes”, dizia um deles. “Vai sentir uma película — é isso que faz seus dentes parecerem ‘sem vida’ e facilita o

apodrecimento.”

“Note quantos dentes bonitos são

vistos por toda parte”, dizia outro

anúncio,

mostrando

beldades

sorridentes. “Milhões de pessoas estão

usando um novo método de limpeza

dentária. Por que uma mulher gostaria de

ter uma película opaca nos dentes?

Pepsodent remove a película!”

O brilhante desses anúncios era que

eles dependiam de uma deixa — a

película dentária — que era universal e

impossível de ignorar. Dizer para

alguém passar a língua nos dentes, na

verdade, provavelmente faz com que a

pessoa passe a língua nos dentes. E

quando fazia isso, provavelmente sentia

uma película. Hopkins encontrara uma

deixa simples, que existia havia milênios, e era tão fácil de deflagrar que um anúncio podia fazer com que as pessoas obedecessem automaticamente.

Além disso, a recompensa, como

Hopkins

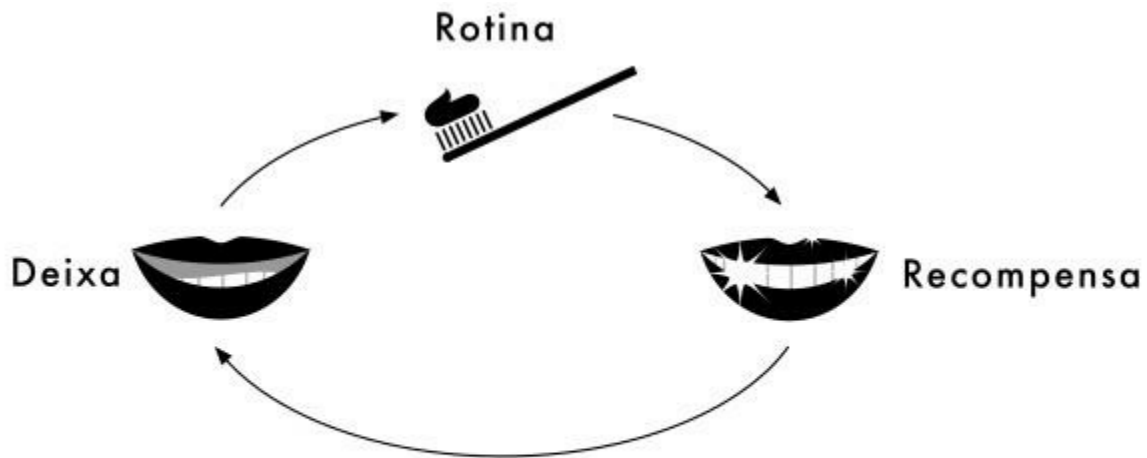
previu,

era

ainda

mais

sedutora. Quem, afinal, não quer ser mais bonito? Quem não quer um sorriso mais bonito? Principalmente quando a única atitude necessária é uma rápida escovada com Pepsodent?



CONCEPÇÃO DE HOPKINS DO LOOP DO HÁBITO DA PEPSODENT

Após o lançamento da campanha, uma semana calma se passou. Depois duas. Então, na terceira semana, a procura explodiu. Havia tantos pedidos de Pepsodent que a empresa não conseguia dar conta. Em três anos, o produto virou internacional, e Hopkins estava criando anúncios em espanhol, alemão e chinês. Dentro de uma década, a Pepsodent era um dos produtos mais vendidos do mundo. Continuaría sendo a pasta de dente mais vendida dos Estados Unidos

durante mais de trinta anos, rendendo bilhões de dólares.

Antes de a Pepsodent surgir, apenas 7% dos americanos tinham um tubo de pasta de dente no armário do banheiro. Uma década depois que a campanha publicitária de Hopkins foi veiculada nacionalmente, esse número pulara para 65%. Ao fim da Segunda Guerra Mundial, a preocupação das Forças Armadas com os dentes dos recrutas diminuía, pois muitos soldados estavam escovando os dentes todos os dias.

“Ganhei um milhão de dólares com a Pepsodent”, Hopkins escreveu uns poucos anos depois que o produto surgiu nas prateleiras. O segredo, disse, era que ele “aprendera a psicologia humana certa”.

Essa

psicologia

era

fundamentada em duas regras básicas.

Primeira: ache uma deixa simples e

óbvia.

Segunda:

defina

claramente

as

recompensas.

Se você acertasse esses elementos,

prometia Hopkins, era como mágica.

Veja o caso da Pepsodent: Ele

identificara uma deixa — a película

dentária — e uma recompensa — dentes

bonitos — que tinham convencido

milhões de pessoas a começar a praticar

um ritual diário. Mesmo hoje, as regras

de Hopkins são um ingrediente essencial

dos livros de marketing e a base de milhões de campanhas publicitárias. E estes mesmos princípios já foram usados para criar milhares de outros hábitos — muitas vezes sem que as pessoas se dessem conta de como estão seguindo de perto a fórmula de Hopkins. Estudos sobre pessoas que conseguiram instaurar novas rotinas de exercícios, por exemplo, mostram que é mais provável elas se manterem fiéis a um plano de exercícios se escolherem uma deixa específica, tal como correr assim que chegam do trabalho, e uma recompensa clara, como uma cerveja ou uma noite de TV sem culpa. Pesquisas sobre dietas dizem que criar novos hábitos alimentares exige uma deixa predefinida — como planejar os cardápios com antecedência — e

recompensas simples para aqueles que persistem em suas intenções.

“Chegou o momento em que a publicidade, nas mãos de alguns, atingiu o status de uma ciência”, escreveu Hopkins. “A publicidade, antigamente um negócio arriscado, tornou-se assim, sob uma direção competente, um dos empreendimentos comerciais mais seguros.”

É uma afirmação bastante audaciosa. No entanto, as duas regras de Hopkins na verdade não são suficientes. Também há uma terceira regra que deve ser cumprida para criar um hábito — uma regra tão sutil que o próprio Hopkins se baseava nela sem saber que existia. Ela explica tudo, desde por que é tão difícil

ignorar uma caixa de donuts até como uma corrida matinal pode se tornar uma rotina quase sem esforço.

II.

Os cientistas e executivos de marketing da Procter & Gamble estavam reunidos em volta de uma mesa velha numa pequena sala sem janelas, lendo a transcrição de uma entrevista com uma mulher que possuía nove gatos, quando uma pessoa entre eles finalmente disse o que todos estavam pensando.

“Se formos despedidos, o que acontece exatamente?”, ela perguntou.

“Os

seguranças

aparecem

e

nos

conduzem para fora, ou recebemos

algum tipo de aviso prévio?”

O chefe da equipe, Drake Stimson, outrora um astro em ascensão dentro da empresa, olhou fixo para ela.

“Não sei”, ele disse. Seu cabelo estava todo desgrenhado. Seus olhos estavam cansados. “Nunca achei que a coisa fosse ficar tão grave. Eles me disseram que coordenar este projeto era uma promoção.”

O ano era 1996, e o grupo sentado à mesa estava descobrindo, apesar das afirmações de Claude Hopkins, como o processo de vender alguma coisa podia se tornar extremamente não científico.

Eles todos trabalhavam para uma das maiores empresas mundiais de bens de consumo, a empresa por trás das batatas Pringles, do Oil of Olay, do papel-toalha Bounty, dos cosméticos Cover

Girls, da Dawn, da Downy e da Duracell, assim como dezenas de outras marcas. A P&G coletava mais dados que quase todo outro empreendimento do planeta e dependia de métodos estatísticos complexos para criar suas campanhas de marketing. A empresa era incrivelmente boa em descobrir como vender coisas. Só no mercado de produtos para lavar roupa, os produtos da P&G lavavam um em cada dois cestos de roupa suja dos Estados Unidos.

Seu

faturamento

anual

ultrapassava os 35 bilhões de dólares.

Porém a equipe de Stimson, que fora

encarregada de criar a campanha

publicitária para um dos novos produtos

mais promissores da P&G, estava à beira da derrota. A empresa gastara milhões de dólares desenvolvendo um spray capaz de eliminar odores de quase todo tecido. E todos os pesquisadores naquela salinha sem janelas não faziam ideia de como convencer as pessoas a comprá-lo.

O spray tinha sido criado cerca de três anos antes, quando um dos químicos da P&G estava trabalhando com uma substância chamada hidroxipropil-beta-ciclodextrina,

ou

HPBCD,

num

laboratório. O químico era fumante.

Suas roupas geralmente cheiravam a cinzeiro. Um dia, depois de trabalhar com HPBCD, sua mulher o recebeu à

porta.

“Você

parou

de

fumar?”,

ela

perguntou.

“Não”, ele disse. Ficou desconfiado,

fazia anos que ela vinha insistindo para

que ele parasse de fumar. Aquilo

parecia algum tipo de truque de

psicologia invertida.

“É que você não está com cheiro de

cigarro”, ela disse.

No dia seguinte, ele voltou ao

laboratório e começou a experimentar

HPBCD com vários odores ruins. Em

pouco tempo, tinha centenas de ampolas

contendo

tecidos

com

cheiro

de

cachorro molhado, charutos, meias

suadas,

comida

chinesa,

camisas

mofadas e toalhas sujas. Quando

colocou HPBCD na água e borrifou nas

amostras, os odores foram atraídos para

dentro das moléculas da substância

química. Depois que o borrifo secava, o

cheiro sumia.

Quando o químico explicou suas

descobertas aos executivos da P&G,

eles ficaram extasiados. Durante anos,

as pesquisas de mercado vinham

dizendo que os consumidores estavam

pedindo algo que pudesse eliminar maus

cheiros — não só disfarçá-los, mas erradicá-los de uma vez por todas. Quando uma equipe de pesquisadores entrevistara consumidores em suas casas, descobriram que muitos deles deixavam suas blusas ou calças do lado de fora depois de uma noite num bar ou numa festa. “Minhas roupas estão sempre com cheiro de cigarro quando eu chego em casa, mas não quero pagar uma lavagem a seco toda vez que saio”, disse uma mulher.

A

P&G,

detectando

uma

oportunidade,

lançou

um

projeto

ultraconfidencial para transformar o HPBCD num produto viável. Eles gastaram milhões de dólares para aperfeiçoar a fórmula, finalmente produzindo um líquido incolor e inodoro capaz de eliminar qualquer odor desagradável. A ciência por trás do spray era tão avançada que a Nasa acabaria usando o produto para limpar os interiores dos ônibus espaciais quando voltavam do espaço. A melhor parte é que o produto era barato de fabricar, não deixava manchas e podia eliminar os odores de qualquer sofá fedido, jaqueta velha ou assento manchado de carro. O projeto tinha sido um grande risco, mas a P&G agora tinha

tudo para faturar bilhões — se conseguisse bolar a campanha de marketing certa.

Decidiram batizar o produto de Febreze e convidaram Stimson, um garoto-prodígio de 31 anos com formação em matemática e psicologia, para liderar a equipe de marketing.

Stimson era alto e bonito, com um queixo forte, uma voz gentil e um gosto por refeições sofisticadas. (“Preferiria ver meus filhos fumando maconha do que comendo no McDonald’s”, ele uma vez disse a um colega.) Antes de entrar para a P&G, passara cinco anos em Wall Street construindo modelos matemáticos

para
escolher
ações.

Quando se mudou para Cincinnati, onde
ficava a sede da P&G, foi recrutado
para ajudar a cuidar de linhas de
produtos
importantes,
incluindo
o

amaciante Bounce e as folhas de
secadora Downy. Mas o Febreze era
diferente. Era uma chance de lançar uma
categoria totalmente nova de produto —
de acrescentar ao carrinho de compras
do consumidor uma coisa que nunca
estivera ali antes. Só o que Stimson
precisava fazer era descobrir como
transformar o Febreze num hábito, e o
produto sumiria das prateleiras. Quão

difícil isso podia ser?

Stimson e seus colegas decidiram apresentar o Febreze em uns poucos mercados de teste — Phoenix, Salt Lake City e Boise. Eles foram até essas cidades e distribuíram amostras; então perguntaram às pessoas se podiam ir à casa delas. Ao longo de dois meses, visitaram centenas de lares. Seu primeiro grande avanço aconteceu quando eles visitaram uma guarda florestal em Phoenix. Ela tinha 20 e tantos anos e morava sozinha. Seu trabalho era capturar animais que surgiam vindos do deserto. Ela pegava coiotes, racuns, de vez em quando um puma. E gambás. Montes e montes de gambás. Que muitas vezes a borrifavam quando eram capturados.

“Sou solteira e gostaria de encontrar

alguém para ter filhos”, a guarda florestal disse a Stimson e seus colegas quando estavam sentados na sala da casa dela. “Saio para vários encontros. Tipo, acho que sou atraente, sabe? Sou inteligente e sinto que sou um bom partido.”

Porém

sua

vida

amorosa

era

prejudicada, ela explicou, pois tudo à sua volta cheirava a gambá. Sua casa, sua picape, suas roupas, suas botas, suas mãos, suas cortinas. Até sua cama. Ela tentara todo tipo de solução. Comprara sabonetes e xampus especiais. Acendera velas e usara máquinas caras para limpar carpetes. Nada tinha funcionado.

“Quando saio para um encontro, sinto alguma coisa cheirando a gambá e começo a ficar obcecada”, ela contou.

“Começo a me perguntar: será que ele está sentindo? E se eu levá-lo para casa e ele quiser ir embora?

“Saí quatro vezes no ano passado com um cara superlegal, um cara de quem eu gostava de verdade, e esperei um tempão para convidá-lo a ir na minha casa. No fim ele aceitou, e achei que tudo estava indo muito bem. Então no dia seguinte ele disse que queria ‘dar um tempo’. Ele foi muito educado, mas eu fico me perguntando: será que foi o cheiro?”

“Bom, fico feliz que você tenha tido uma chance de experimentar o Febreze”, disse Stimson. “Você gostou?”

Ela olhou para ele. Estava chorando.

“Quero te agradecer”, disse. “Esse spray mudou minha vida.”

Após receber amostras de Febreze, ela tinha ido para casa e borrifado o sofá. Borrifou as cortinas, o tapete, a colcha, seus jeans, seu uniforme, o interior do carro. O frasco acabou, então pegou outro e borrifou todo o resto.

“Pedi para todos os meus amigos virem na minha casa”, disse a mulher.

“Eles não sentem mais o cheiro. O gambá sumiu.”

A essa altura, ela estava chorando tanto que uma das colegas de Stimson pôs a mão no seu ombro. “Muito obrigada mesmo”, disse a mulher. “Me sinto tão livre. Obrigada. Esse produto é tão importante.”

Stimson inspirou fundo dentro da sala dela. Não sentiu cheiro nenhum. *Vamos*

ganhar uma fortuna com essa coisa,
pensou.

Stimson e sua equipe voltaram para a sede da P&G e começaram a retrabalhar a campanha de marketing que estavam prestes a lançar. Decidiram que o segredo para vender o Febreze era transmitir a sensação de alívio que a guarda florestal sentiu. Precisavam posicionar o Febreze como algo que permitiria às pessoas se livrarem de cheiros constrangedores. Todos estavam familiarizados com as regras de Claude Hopkins, ou suas versões modernas, que enchiam as páginas dos livros didáticos de administração empresarial. Eles queriam manter a simplicidade nos anúncios: achar uma deixa óbvia e definir claramente a recompensa. Eles criaram dois comerciais de TV.

O primeiro mostrava uma mulher

falando sobre a área de fumantes de um restaurante. Sempre que ela come lá, seu casaco fica cheirando a cigarro. Uma amiga diz que se ela usar Febreze isso vai eliminar o odor. A deixa: o cheiro de cigarro. A recompensa: o odor eliminado das roupas. O segundo anúncio mostrava uma mulher preocupada com sua cachorra, Sophie, que sempre senta no sofá. “A Sophie sempre vai ter cheiro de Sophie”, ela diz, mas com Febreze, “agora meus móveis não precisam mais ter o cheiro dela”. A deixa: cheiros de bicho, que é bem conhecido de 70 milhões de lares com animais. A recompensa: uma casa que não cheira como um canil.

Stimson e seus colegas começaram a veicular os comerciais em 1996, nas mesmas cidades de teste. Distribuíram amostras, colocaram anúncios em caixas de correio e pagaram os donos de mercadinhos para montar pilhas de Febreze perto dos caixas. Então se sentaram e ficaram esperando, já imaginando como iam gastar os seus bônus.

Passou-se uma semana. Depois duas. Um mês. As vendas começaram fracas — e ficaram ainda mais fracas. A empresa entrou em pânico e mandou pesquisadores para as lojas para ver o que estava acontecendo. As prateleiras estavam cheias de frascos de Febreze que nunca tinham sido tocados. Eles começaram a visitar donas de casa que tinham recebido frascos grátis.

“Ah, sim!”, uma delas disse a um pesquisador da P&G. “O spray! Eu lembro. Vejamos.” A mulher se ajoelhou na cozinha e começou a fuçar no armário embaixo da pia. “Usei por um tempo, mas depois esqueci. Acho que está aqui atrás em algum lugar.” Ela se levantou. “Quem sabe está no armário de limpeza?” Ela foi até lá e empurrou umas vassouras. “Sim! Aqui está! No fundo! Está vendo? Ainda está quase cheio. Você quer de volta?”

O Febreze era um fiasco.

Para Stimson, aquilo era um desastre.

Executivos rivais em outras divisões sentiram uma oportunidade no fracasso dele. Ele ouviu boatos de que algumas pessoas estavam fazendo lobby para acabar com o Febreze e fazer com que Stimson fosse realocado para os

produtos capilares Nicky Clarke, o equivalente à Sibéria em termos de bens de consumo.

Um dos presidentes de divisão da

P&G

convocou

uma

reunião

de

emergência e anunciou que precisavam diminuir seus prejuízos com o Febreze antes que a diretoria começasse a fazer perguntas. O chefe de Stimson levantou e fez um apelo inflamado. “Ainda há uma chance de reverter tudo”, ele disse.

“No mínimo, vamos pedir que os Ph. Ds descubram o que está acontecendo.” A P&G recentemente contratara cientistas de Stanford, Carnegie Mellon e outras universidades que supostamente eram

peritos em psicologia de consumidores.

O presidente da divisão concordou em dar ao produto um pouco mais de tempo.

Então

um

novo

grupo

de

pesquisadores juntou-se à equipe de

Stimson e começou a realizar mais

entrevistas. Seu primeiro palpite sobre

por que o Febreze estava vendendo mal

veio quando eles visitaram a casa de

uma mulher perto de Phoenix. Sentiram

o cheiro dos nove gatos dela antes de

entrarem. Por dentro, no entanto, a casa

era limpa e organizada. A mulher

explicou que era meio obcecada por

limpeza. Passava aspirador todo dia e

não gostava de abrir as janelas, pois o

vento trazia poeira. Quando Stimson e os cientistas entraram na sala da casa, onde os gatos viviam, o cheiro era tão forte que um deles engasgou.

“O que você faz a respeito do cheiro dos gatos?”, um cientista perguntou à mulher.

“Geralmente não é problema”, ela disse.

“Com que frequência você sente um cheiro?”

“Ah, tipo uma vez por mês”, a mulher respondeu.

Os pesquisadores se entreolharam.

“Você está sentindo o cheiro agora?”, um cientista perguntou.

“Não”, ela disse.

O mesmo padrão se repetiu em dezenas de outras casas malcheirosas que os pesquisadores visitaram. As

peessoas eram incapazes de detectar a maioria dos odores em suas vidas. Se você vive com nove gatos, perde a sensibilidade ao cheiro deles. Se você fuma, isso prejudica seu poder olfativo de tal modo que você não sente mais o cheiro do cigarro. O cheiro é algo estranho; mesmo os mais fortes desaparecem com a exposição constante. Stimson se deu conta de que era por isso que ninguém estava usando Febreze. A deixa do produto — aquilo que supostamente deveria deflagrar o uso diário — estava escondida das pessoas que mais precisavam. Os maus cheiros simplesmente não eram notados com

frequência suficiente para criar um hábito regular. Consequentemente, o Febreze ia parar no fundo de um armário. As pessoas com maior predisposição a usar o spray nunca sentiam os cheiros que deveriam ter lembrado a eles que a sala precisava de uma borrifada.

A equipe de Stimson voltou à sede e se reuniu na sala de reuniões sem janelas, relendo a transcrição da mulher com nove gatos. A psicóloga perguntou o que acontece se você é demitido.

Stimson pôs a cabeça entre as mãos. Se ele não conseguia vender o Febreze para uma mulher com nove gatos, para quem conseguiria vender esse produto? Como

você forma um novo hábito quando não
há pista para deflagrar o uso, e quando
os consumidores que mais precisam não
apreciam a recompensa?

III.

O laboratório pertencente a Wolfram
Schultz, um professor de neurociência
da Universidade de Cambridge, não é
um lugar bonito. Sua mesa já foi descrita
por colegas como um buraco negro onde
documentos se perdem para sempre, ou
então como uma placa de Petri onde
organismos
podem
crescer
e
se
proliferar
selvagemente
sem

ser

perturbados durante anos. Quando

Schultz precisa limpar alguma coisa, o

que é incomum, não usa sprays nem

produtos de limpeza. Molha um papel-

toalha e esfrega com força. Se suas

roupas estão cheirando a fumaça ou

gato, não percebe. Nem se importa.

No entanto, os experimentos que

Schultz realizou ao longo dos últimos

vinte

anos

revolucionaram

nossa

compreensão

de

como

deixas,

recompensas e hábitos interagem. Ele

explicou por que algumas deixas e

recompensas têm mais poder que as outras, e traçou um mapa científico que explica por que a Pepsodent foi um sucesso, como alguns praticantes de dietas e exercícios conseguem mudar seus hábitos tão depressa, e — no fim das contas — o que era necessário para fazer o Febreze vender.

Nos anos 1980, Schultz fez parte de um grupo de cientistas que estudou os cérebros de macacos conforme aprendiam a realizar certas tarefas, tais como puxar alavancas ou abrir trancas. Seu objetivo era descobrir quais partes do cérebro eram responsáveis por novas ações.

“Um dia, notei uma coisa interessante

para mim”, Schultz me contou. Ele nasceu na Alemanha, e agora, quando fala inglês, soa um pouco como Arnold Schwarzenegger se o Exterminador do Futuro fosse membro da Royal Society.

“Alguns dos macacos que observamos gostavam de suco de maçã, e outros de suco de uva, e então comecei a me perguntar, o que estava se passando dentro dessas cabecinhas de macaco?

Por que recompensas diferentes afetam o cérebro de maneiras diferentes?”

Schultz deu início a uma série de experimentos para decifrar como as recompensas funcionam num nível neuroquímico. Com o avanço da tecnologia, ele obteve acesso, na década de 1990, a aparelhos semelhantes aos usados por pesquisadores do MIT. Mais do que os ratos, no entanto, Schultz

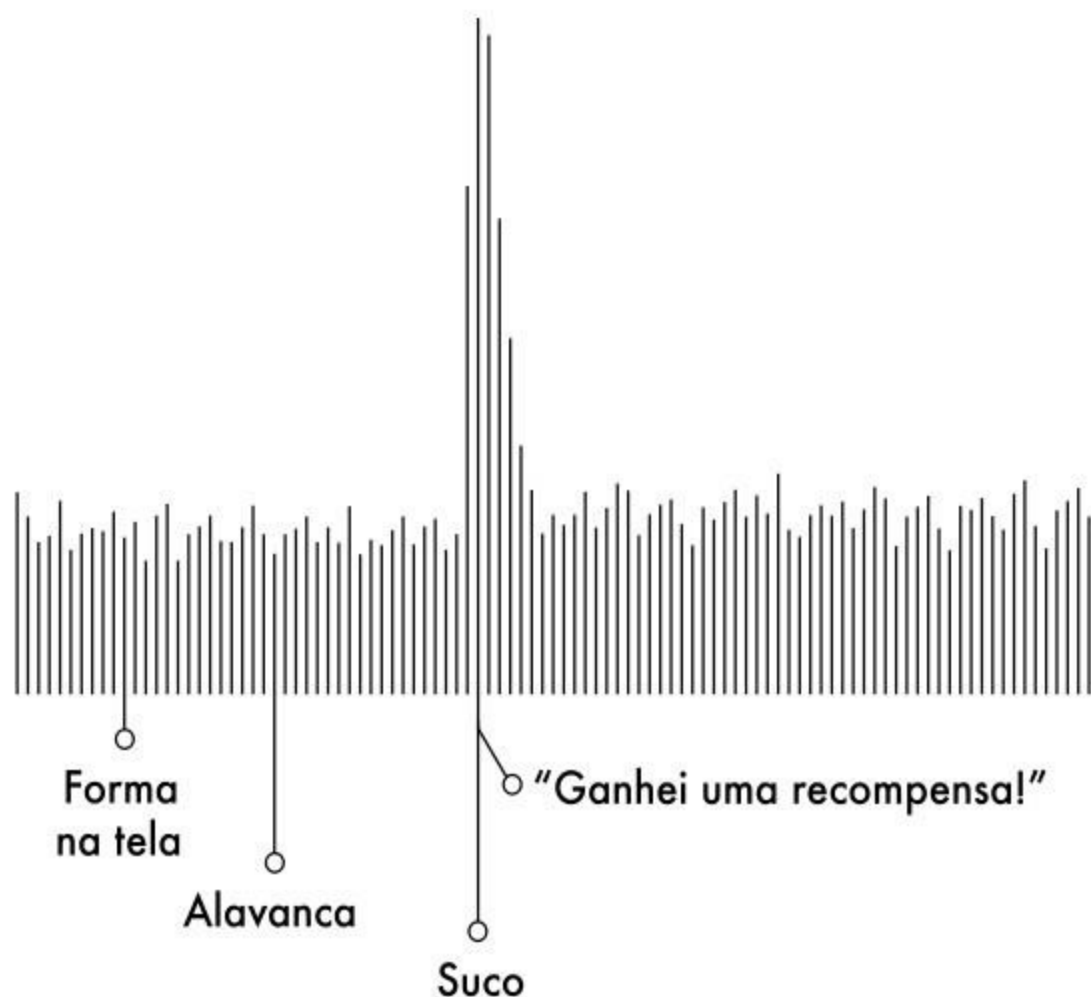
estava interessado em macacos como Julio, um primata de 4 quilos do gênero Macaca com olhos amendoados, em cujo cérebro foi inserido um eletrodo muito fino que permitia que Schultz observasse a atividade neuronal enquanto ela ocorria.

Um dia, Schultz colocou Julio numa cadeira numa sala pouco iluminada e ligou um monitor de computador. A tarefa de Julio era encostar numa alavanca sempre que formas coloridas — pequenas espirais amarelas, rabiscos vermelhos, linhas azuis — apareciam na tela. Se Julio encostasse na alavanca quando uma forma aparecia, uma gota de suco de amora descia por um tubo pendurado no teto e caía nos lábios do macaco.

Julio gostava de suco de amora.

A princípio, Julio tinha apenas um
leve
interesse
pelo
que
estava
acontecendo na tela. Passava a maior
parte do tempo se contorcendo, tentando
se libertar da cadeira. Mas assim que
veio a primeira dose de suco, Julio ficou
muito concentrado no monitor. Conforme
o macaco começou a entender, através
de dezenas de repetições, que as formas
na tela eram uma deixa para uma rotina
(encostar na alavanca) que resultava
numa recompensa (suco de amora),
começou a olhar para a tela com a
intensidade de um raio laser. Parou de
se contorcer. Quando um rabisco
amarelo aparecia, ele procurava a

alavanca. Quando surgia uma linha azul,
ele entrava em ação. E quando o suco
chegava, Julio lambia os lábios,
contente.



REAÇÃO DE JULIO À RECOMPENSA QUANDO RECEBE O SUCO

Enquanto monitorava a atividade

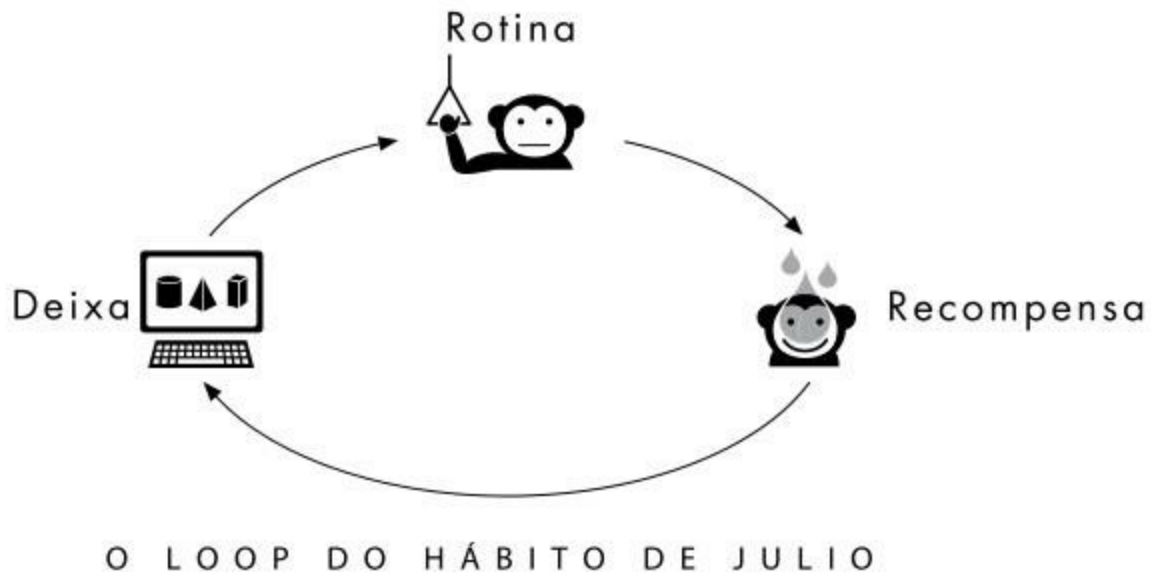
dentro do cérebro de Julio, Schultz viu um padrão surgir. Sempre que Julio recebia a recompensa, sua atividade cerebral atingia um pico, de um modo que sugeria que ele estava sentindo felicidade.

Uma
transcrição
dessa

atividade neurológica mostra como é a aparência de quando o cérebro de um macaco diz, essencialmente: “Ganhei uma recompensa!”

Schultz submeteu Julio diversas vezes ao mesmo experimento, registrando a reação neurológica a cada repetição.

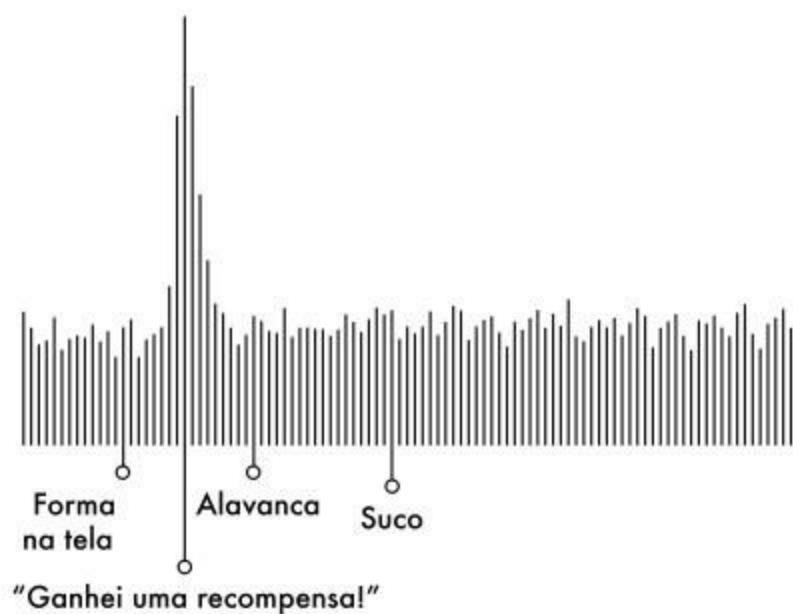
Sempre que Julio recebia seu suco, o padrão “Ganhei uma recompensa!” aparecia no computador ligado à sonda



na cabeça do macaco. Aos poucos, de
uma
perspectiva
neurológica,
o
comportamento de Julio tornou-se um
hábito.

O mais interessante para Schultz, no
entanto, era como as coisas mudaram à
medida que o experimento prosseguiu.
Conforme o macaco ganhava mais
prática no comportamento — uma vez
que o hábito ficava cada vez mais forte

—, o cérebro de Julio começou a *antecipar* o suco de amora. As sondas de Schultz começaram a registrar o padrão “Ganhei uma recompensa!” no instante em que Julio via as formas na tela, *antes* de o suco chegar:



AGORA, A REAÇÃO DE JULIO À RECOMPENSA
ACONTECE ANTES DE O SUCO CHEGAR

Em outras palavras, as formas no monitor tinham se tornado uma deixa não só para puxar uma alavanca, mas também para uma reação de prazer

dentro do cérebro do macaco. Julio começou a esperar a recompensa assim que via as espirais amarelas e os rabiscos vermelhos.

Então Schultz alterou o experimento.

Antes, Julio tinha recebido suco assim que puxava a alavanca. Agora, às vezes o suco não vinha, mesmo se Julio agisse corretamente. Ou vinha após um pequeno atraso. Ou estava aguado, com apenas metade da quantidade de açúcar. Quando o suco não vinha, ou vinha atrasado ou diluído, Julio ficava bravo e fazia ruídos de descontentamento, ou ficava tristonho. E dentro do cérebro de Julio, Schultz observou o surgimento de um novo padrão: o anseio. Quando Julio esperava o suco, mas não o recebia, um padrão neurológico associado a desejo e frustração surgia dentro de sua cabeça.

Quando Julio via a deixa, começava a esperar uma alegria em forma de suco.

Porém se o suco não chegava, essa alegria virava um anseio que, caso não fosse satisfeito, levava Julio à raiva ou à depressão.

Pesquisadores em outros laboratórios encontraram padrões semelhantes.

Outros macacos foram treinados para esperar suco sempre que viam uma forma numa tela.

Então, os pesquisadores tentavam distraí-los.

Abriam a porta do laboratório, para que eles pudessem sair e brincar com os amigos. Punham comida num canto, para que os macacos pudessem comer se abandonassem o experimento.

Para aqueles macacos que não tinham desenvolvido um hábito forte, as distrações funcionaram. Eles saíam das cadeiras, iam embora da sala e nunca olhavam para trás.

Não tinham aprendido a ansiar pelo suco. No entanto, uma vez que um macaco desenvolvera um hábito — uma vez que seu cérebro já *antecipava* a recompensa —, as distrações não tinham apelo. O animal ficava ali sentado, olhando para

o monitor e puxando a alavanca inúmeras vezes, apesar da oferta de comida ou da oportunidade de sair. A antecipação e o senso de anseio eram tão avassaladores que os macacos ficavam colados às telas, assim como um jogador compulsivo continua no caça-níqueis muito tempo depois de ter perdido o que ganhou.

Isso explica por que os hábitos são tão poderosos: eles criam anseios neurológicos. Na maior parte das vezes, esses anseios surgem tão gradualmente que não estamos de fato cientes de que eles existem, e portanto muitas vezes não enxergamos sua influência.

Conforme associamos as deixas a certas

recompensas, surge em nossos cérebros um anseio inconsciente que coloca o loop do hábito em movimento. Um pesquisador da Cornell, por exemplo, descobriu o poder com que os anseios relacionados a comida e cheiros podem afetar o comportamento, quando notou como as lojas da Cinnabon eram posicionadas dentro dos shoppings. A maioria dos vendedores de comida instala seus quiosques em praças de alimentação, mas a Cinnabon tenta instalar suas lojas *longe* de outras lojas de comida. Por quê? Porque os executivos da Cinnabon querem que o cheiro dos pãezinhos de canela se espalhe por corredores e cantos sem interferência, de modo

que

os

compradores

comecem

a

ansiar

inconscientemente por um pãozinho.

Quando um consumidor dobra uma

esquina e vê a loja da Cinnabon, esse

anseio é um monstro desenfreado dentro

da sua cabeça e, sem pensar, ele procura

a carteira. O loop do hábito está em

movimento porque um senso de anseio

surgiu.

“Não há nada programado em nossos

cérebros que nos faça ver uma caixa de

donuts e automaticamente querer algo

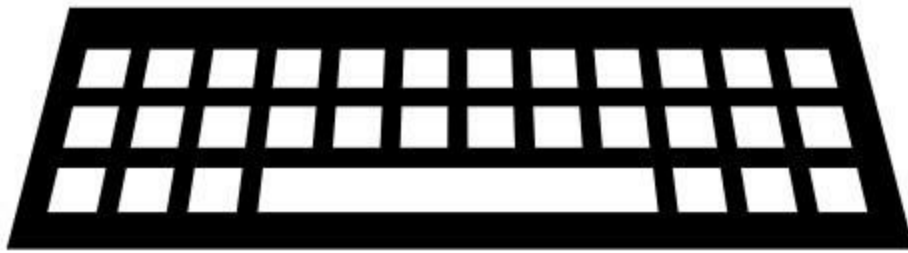
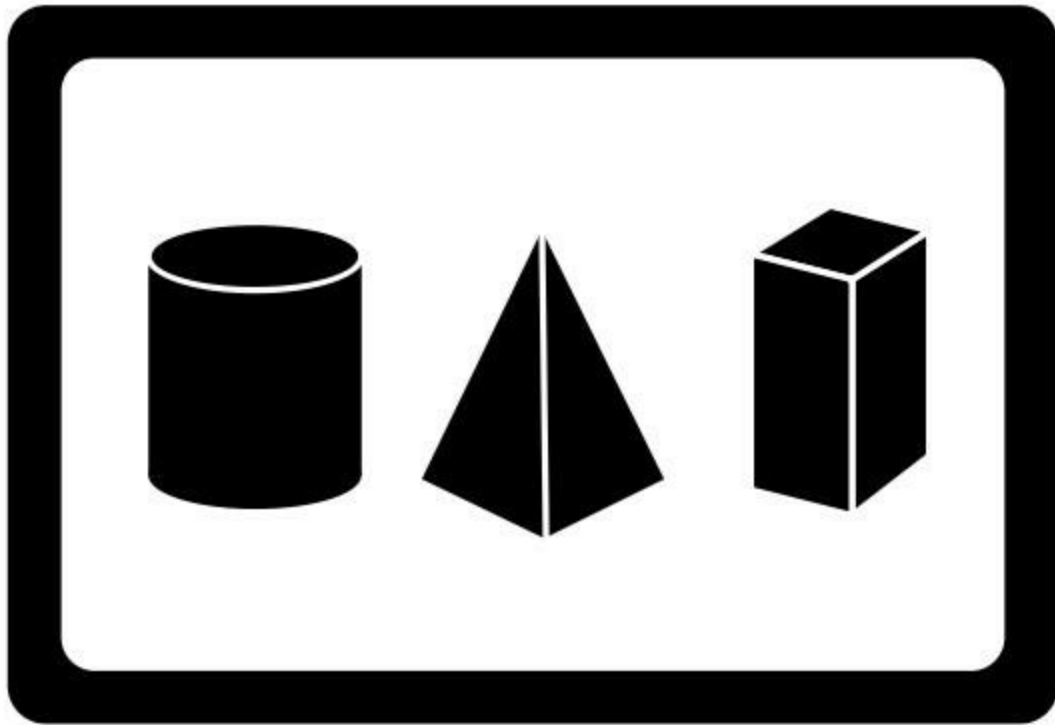
doce”, Schultz me disse. “Mas uma vez

que nosso cérebro aprende que uma

caixa de donuts contém um açúcar

delicioso e outros carboidratos, ele
começa a antecipar o efeito do açúcar.
Nossos cérebros nos impulsionam em
direção à caixa. Então, se não comermos
o
donut,
vamos
nos
sentir
decepcionados.”

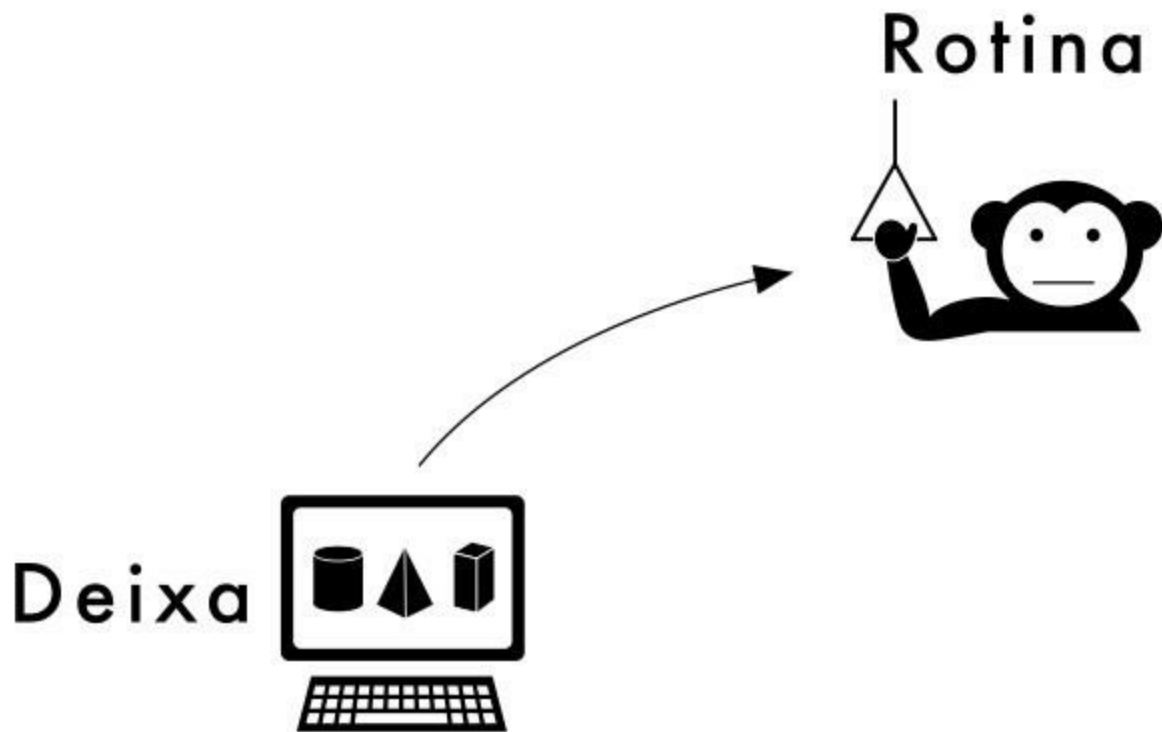
Para entender esse processo, pense
em como o hábito de Julio surgiu.
Primeiro, ele via uma forma na tela:



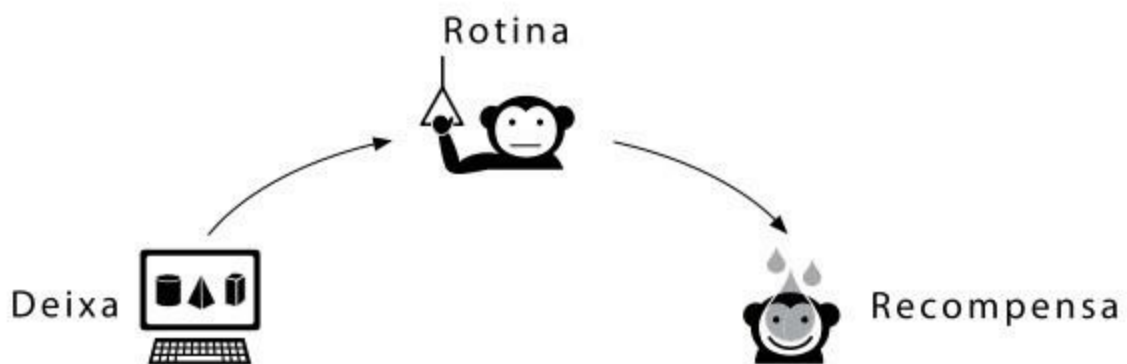
Deixa

Com o tempo, Julio aprendeu que a
aparição da forma significava que era

hora de executar uma rotina. Então ele
puxava a alavanca:



Como resultado, Julio recebia uma



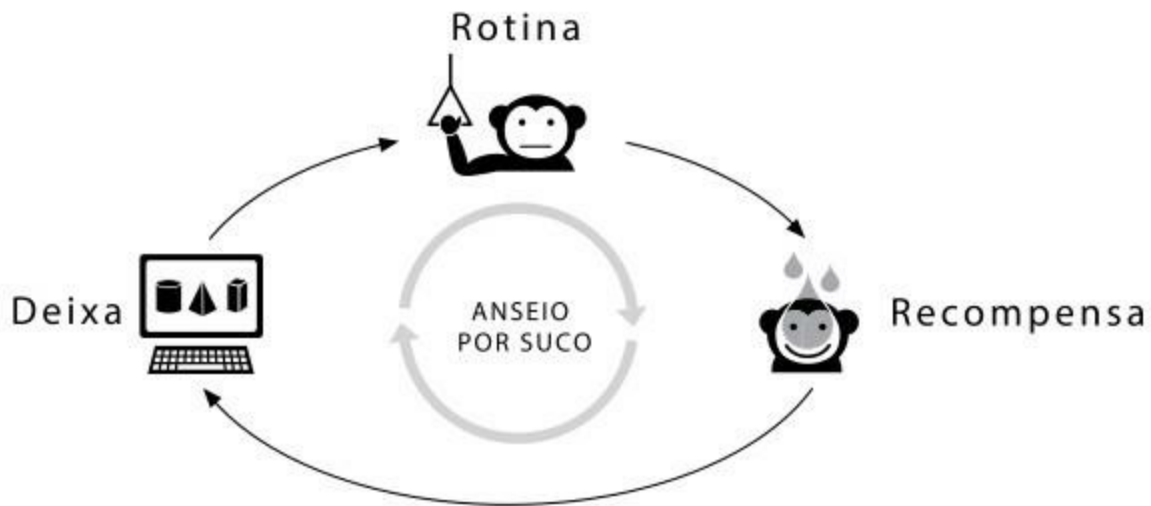
gota de suco de amora.

Isso é uma aprendizagem básica. O

hábito só surge assim que Julio começa

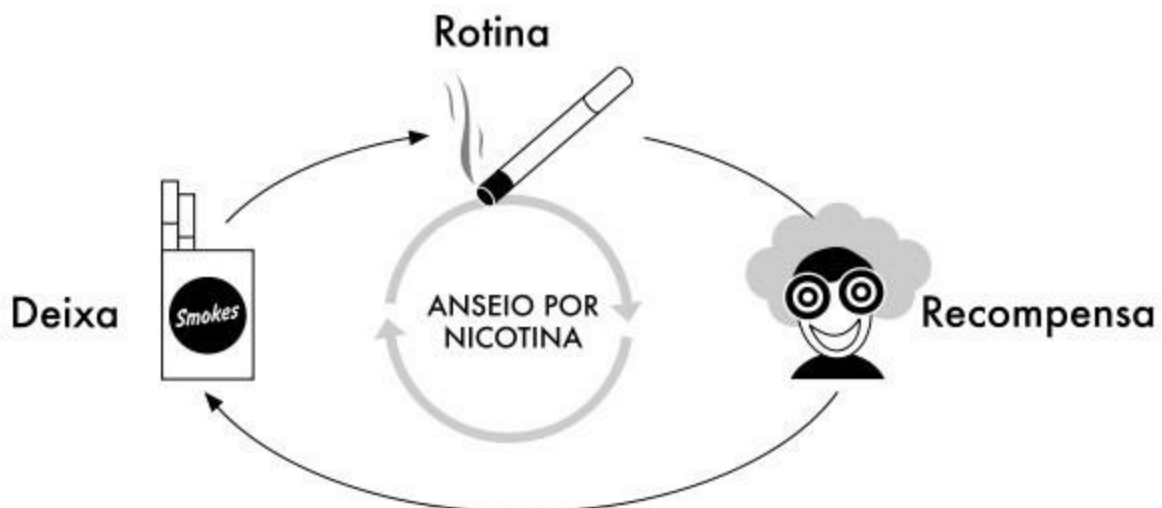
a *ansiar* pelo suco quando vê a deixa.

Como esse anseio existe, Julio age automaticamente. Ele segue o hábito:



LOOP DO HÁBITO DE JULIO

É assim que novos hábitos são criados: juntando uma deixa, uma rotina e uma recompensa, e então cultivando



um anseio que movimenta o loop. Pense no exemplo do cigarro. Quando um fumante vê uma deixa — digamos, um maço de Marlboro —, seu cérebro começa a esperar uma dose de nicotina.

A simples visão de um cigarro é suficiente para que o cérebro anseie por uma dose de nicotina. Se essa dose não chega, o anseio cresce até que o fumante, sem pensar, estenda a mão e pegue o cigarro.

Ou pensemos no e-mail, por exemplo.

Quando um computador toca um sininho ou um smartphone vibra com uma nova mensagem,

o

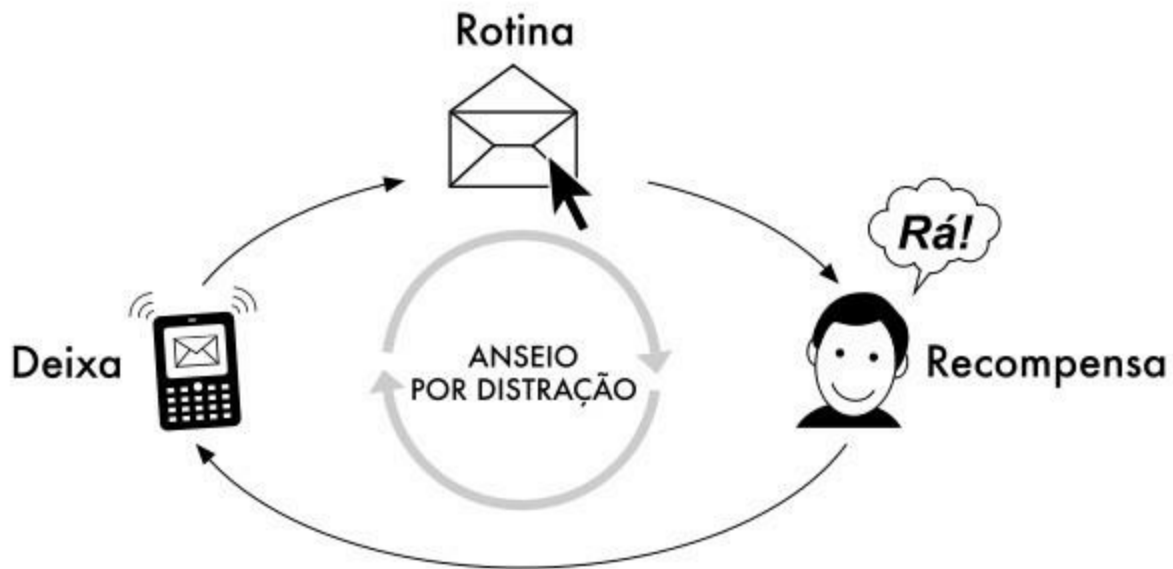
cérebro

começa

a

antecipar a distração momentânea que

abrir um e-mail proporciona. Essa expectativa, se não for satisfeita, pode se acumular até que uma reunião esteja cheia de executivos irrequietos conferindo seus BlackBerries vibrantes embaixo da mesa, mesmo sabendo que provavelmente são só os últimos resultados de um jogo de futebol virtual. (Por outro lado, se alguém desabilita o vibracall — e assim remove a deixa —, as pessoas conseguem trabalhar durante horas sem pensar em conferir sua caixa de entrada.)



Cientistas estudaram os cérebros de alcoólatras, fumantes e comedores compulsivos, e mediram como sua neurologia — as estruturas de seus cérebros e o fluxo de substâncias neuroquímicas dentro de suas cabeças — se altera conforme seus anseios se tornam arraigados.

Hábitos especialmente fortes, escreveram dois pesquisadores da Universidade de Michigan, geram reações semelhantes às

de vícios, de modo que “o desejo evolui para um anseio obsessivo” que pode forçar nossos cérebros a entrar em piloto automático, “mesmo diante de fortes desincentivos, incluindo perda de reputação, emprego, lar e família”.

No entanto, esses anseios não têm plena autoridade sobre nós. Como explica

o

próximo

capítulo,

há

mecanismos que podem nos ajudar a ignorar as tentações. Mas para superar o hábito, precisamos reconhecer que anseio está acionando o comportamento.

Se não temos consciência do prazer antecipado, então somos como os compradores que, como se atraídos por

uma força invisível, acabam entrando na Cinnabon.

Para entender o poder dos anseios na criação de hábitos, pensemos em como surgem os hábitos de fazer exercícios.

Em

2002,

pesquisadores

da

Universidade do Estado do Novo

México queriam entender por que as pessoas se exercitam habitualmente.

Eles estudaram 266 indivíduos, a maioria dos quais se exercitava pelo menos três vezes por semana. O que descobriram era que muitos deles tinham começado a correr ou levantar pesos quase por um capricho, ou porque de repente tinham tempo livre ou queriam lidar com tensões inesperadas em suas

vidas. No entanto, o motivo de eles *continuarem* — de isso se tornar um hábito — era devido a uma recompensa específica pela qual começaram a ansiar.

Em um grupo, 92% das pessoas disseram que se exercitavam habitualmente porque aquilo as fazia “se sentirem bem” — elas passaram a esperar e ansiar pelas endorfinas e outras substâncias neuroquímicas que uma sessão de exercícios proporcionava. Em outro grupo, 67% das

pessoas

disseram

que

fazer

exercícios lhes dava uma sensação de “realização” — elas tinham passado a ansiar por um senso reiterado de triunfo, proveniente do ato de acompanhar seu desempenho, e essa autorrecompensa bastava para transformar a atividade física num hábito.

Se você quer começar a correr toda manhã, é essencial que escolha uma deixa simples (como sempre amarrar os cadarços dos tênis antes do café da manhã, ou deixar suas roupas de corrida ao lado da cama) e uma recompensa clara (como uma guloseima no meio do dia, um senso de realização ao registrar quantos quilômetros você correu, ou a

dose de endorfina que uma corrida proporciona).

Porém,

incontáveis

estudos demonstraram que uma deixa e uma recompensa, por si só, não são suficientes para que um novo hábito dure. Só quando seu cérebro começar a nutrir uma expectativa pela recompensa — ansiar pelas endorfinas ou pelo senso de realização — é que o ato de amarrar os cadarços dos tênis de corrida toda manhã se tornará automático. A deixa, além de deflagrar uma rotina, também precisa deflagrar um anseio para que a recompensa venha.



“Deixa eu te perguntar sobre um problema que tenho”, eu disse a Wolfram Schultz, o neurocientista, depois que ele me explicou como o anseio surge. “Tenho um filho de 2 anos e, quando estou em casa dando jantar para ele — nuggets de frango e coisas desse tipo —, pego um sem pensar. É um hábito. E agora estou ganhando peso.”

“Todo mundo faz isso”, disse Schultz. Ele mesmo tem três filhos, todos adultos agora. Quando os filhos eram novos,

beliscava o jantar deles sem pensar.

“Em alguns aspectos”, ele me disse,
“somos como os macacos. Quando
vemos frango ou fritas na mesa, nosso
cérebro começa a sentir um prazer
antecipado por essa comida, mesmo se
não estamos com fome. Nossos cérebros
estão ansiando por ela. Francamente, eu
nem gosto desse tipo de comida, mas de
repente é difícil lutar contra o impulso.
E assim que eu como, sinto essa onda de
prazer quando o anseio é satisfeito. É
humilhante, mas é assim que os hábitos
funcionam.

“Acho que eu deveria ser grato”, ele
disse, “pois o mesmo processo me levou
a criar bons hábitos. Eu trabalho duro
porque espero a recompensa de uma
descoberta. Me exercito porque espero
me sentir bem depois. Só gostaria de ser

capaz de escolher melhor”.

IV.

Após a desastrosa entrevista com a mulher dos gatos, a equipe de Drake Stimson na P&G começou a procurar ajuda fora dos canais de sempre.

Começaram a ler sobre experimentos como aqueles realizados por Wolfram Schultz. Pediram que um professor da Harvard Business School realizasse testes psicológicos para as campanhas publicitárias do Febreze. Entrevistaram um consumidor após o outro, procurando alguma coisa que lhes desse uma pista de como tornar o Febreze parte integrante da vida dos consumidores.

Um dia, eles foram falar com uma mulher num subúrbio

perto

de

Scottsdale. Ela tinha mais de 40 anos e quatro filhos. Sua casa era limpa, mas não compulsivamente arrumada. Para a surpresa dos pesquisadores, ela adorava Febreze.

“Uso todo dia”, ela disse.

“Ah é?”, Stimson comentou. A casa não parecia o tipo de lugar com problemas de odores. Não havia nenhum bicho de estimação. Ninguém fumava.

“Como? Que cheiros você está tentando eliminar?”

“Na verdade não uso para cheiros específicos”, a mulher disse. “Quer dizer, sabe, eu tenho meninos. Eles estão entrando na puberdade, e se eu não limpar o quarto deles, fica com cheiro de vestiário. Mas na verdade eu não uso

desse jeito. Uso na limpeza normal —
umas duas borrifadas quando termino de
limpar um cômodo. É um jeito gostoso
de deixar tudo perfumado, como um
toque final.”

Eles perguntaram se podiam observá-
la limpando a casa. No quarto, ela fez a
cama, afofou os travesseiros, esticou os
lençóis, e então pegou um frasco de
Febreze e borrifou a colcha lisa. Na
sala, passou o aspirador de pó, recolheu
os sapatos das crianças, endireitou a
mesinha de centro, e borrifou Febreze no
carpete
recém-limpo.

“É
gostoso,
sabe?”, ela disse. “Borrifar é como uma
minicomemoração quando eu termino um
cômodo.” No ritmo em que usava

Febreze, Stimson estimou que ela esvaziaria um frasco a cada duas semanas.

A P&G acumulara milhares de horas de fitas de vídeo de pessoas limpando suas casas ao longo dos anos. Quando os pesquisadores voltaram a Cincinnati, alguns deles passaram uma noite inteira assistindo às fitas. Na manhã seguinte, um dos cientistas pediu que toda a equipe do Febreze o encontrasse na sala de reuniões. Ele mostrou a fita de uma mulher — de 26 anos e com três crianças — arrumando uma cama. Ela alisou os lençóis e endireitou um travesseiro. Então sorriu e saiu do quarto.

“Vocês viram isso?”, perguntou o pesquisador, entusiasmado.

Ele colocou outro trecho. Uma mulher

mais nova, morena, estendeu uma colcha colorida, arrumou um travesseiro e depois sorriu contemplando sua obra.

“Olha aí de novo!”, disse o pesquisador.

O próximo trecho mostrava uma mulher em roupas esportivas arrumando a cozinha e limpando a bancada antes de fazer um alongamento relaxante.

O pesquisador olhou para os colegas.

“Estão vendo?”, ele perguntou.

“Cada uma delas está fazendo alguma coisa relaxante ou feliz quando termina de limpar”, ele disse. “Podemos aproveitar isso! E se o Febreze fosse uma coisa que acontecesse no *fim* de uma rotina de limpeza, e não no começo? E se fosse a parte divertida de deixar uma coisa mais limpa?”

A equipe de Stimson fez mais um teste. Originalmente, a publicidade do

produto era focada em eliminar odores.

A empresa imprimiu novos rótulos que mostravam janelas abertas e lufadas de ar fresco. Foi acrescentado mais perfume à receita, para que em vez de apenas neutralizar odores, o Febreze tivesse sua própria fragrância distinta.

Filmaram-se comerciais de TV com mulheres borrifando camas recém-arrumadas e roupas recém-lavadas. O slogan antes era “Tira o mau cheiro de tecidos”. Ele foi reformulado como “Limpa os cheiros da vida”.

Cada mudança foi projetada para fazer apelo a uma deixa específica diária: limpar um cômodo. Arrumar uma cama. Passar o aspirador num tapete.

Em cada uma delas, o Febreze foi apresentado como a recompensa: o cheiro bom que acontece no final de uma

rotina de limpeza. Mais importante, cada anúncio foi calibrado para evocar um anseio: o de que as coisas tenham um cheiro tão bom quanto sua aparência quando o ritual de limpeza é concluído.

A ironia é que um produto feito para neutralizar odores foi transformado no contrário disso. Em vez de eliminar o cheiro em tecidos sujos, ele tornou-se um perfumador de ar usado como toque final, depois que as coisas já estão limpas.

Quando os pesquisadores voltaram às casas dos consumidores depois de os novos comerciais irem ao ar e os frascos reprojetados serem distribuídos, descobriram que algumas donas de casa no mercado de teste tinham começado a esperar — ansiar — pelo cheiro do Febreze. Uma mulher disse que, quando

seu frasco acabava, ela espirrava
perfume diluído na roupa lavada.

“Agora, se eu não sentir um cheiro bom
no final, não parece realmente limpo”,
disse a eles.

“A guarda florestal com o problema
dos gambás nos colocou na direção
errada”, Stimson me disse. “Nos fez
pensar que o Febreze teria sucesso
oferecendo uma solução para um
problema. Mas quem quer admitir que
sua própria casa fede?”

“Estávamos encarando a questão toda
do jeito errado. Ninguém anseia pela
ausência de odores. Por outro lado,
muitas pessoas anseiam por um cheiro
bom depois que passaram trinta minutos



O LOOP DO HÁBITO DO FEBREZE

limpando.”

O relançamento do Febreze aconteceu no verão de 1998. Dentro de dois meses, as vendas duplicaram. Dentro de um ano, os consumidores tinham gasto mais de 230 milhões de dólares no produto. Desde então, o Febreze gerou dezenas de subprodutos — perfumadores de ar, velas, sabões para roupa e sprays de cozinha — que, ao todo, agora são responsáveis por vendas de mais de um bilhão de dólares ao ano. Por fim, a

P&G começou a mencionar para os consumidores que, além de ter um cheiro bom, o Febreze também pode eliminar odores.

Stimson foi promovido e sua equipe recebeu seu bônus. A fórmula tinha funcionado. Eles haviam encontrado deixas simples e óbvias. Tinham definido claramente a recompensa.

Mas foi só depois de eles criarem uma sensação de anseio — o desejo de fazer com que tudo fique com um cheiro tão bom quanto a aparência — que o Febreze se tornou um sucesso. Esse anseio é uma parte essencial da fórmula para a criação de novos hábitos que Claude Hopkins, o publicitário da Pepsodent, jamais reconheceu.

V.

Em seus últimos anos de vida, Hopkins

passou

a

dar

palestras.

Suas

conferências

sobre

as

“Leis

da

Publicidade

Científica”

atraíram

milhares de pessoas. Nos palcos, ele

muitas vezes se comparava a Thomas

Edison e George Washington, e urdia

audaciosas previsões para o futuro (os

automóveis voadores apareciam com

destaque). Porém jamais mencionou

anseios ou as raízes neurológicas do

loop do hábito. Afinal, ainda se passariam setenta anos antes que os cientistas do MIT e Wolfram Schultz realizassem seus experimentos.

Então como Hopkins conseguiu criar um hábito tão poderoso de escovação de dentes

sem

o

benefício

dessas

descobertas?

Bem, o fato é que, na verdade, ele se apoiou nos princípios que acabariam sendo descobertos no MIT e no laboratório de Schultz, mesmo que ninguém soubesse disso na época.

As experiências de Hopkins com a Pepsodent não foram tão simples quanto ele narra em suas memórias. Embora

tenha se vangloriado de que descobriu na película dental uma deixa incrível, e se gabado de ser o primeiro a oferecer aos consumidores a clara recompensa de dentes bonitos, na verdade Hopkins não foi o criador dessa tática. Nem de longe. Pensemos, por exemplo, em alguns dos anúncios de outros cremes dentais que já apinhavam as revistas e os jornais mesmo antes que Hopkins soubesse que a Pepsodent existia.

“Os ingredientes desta preparação são especialmente projetados para evitar que depósitos de tártaro se acumulem em volta da base dos dentes”, dizia um anúncio do dr. Sheffield’s Crème Dentifrice, um produto anterior à Pepsodent. “Limpe essa camada de sujeira!”

“Seu esmalte branco está apenas

escondido por uma camada de película”,
dizia um anúncio que surgiu enquanto
Hopkins estava folheando seus livros
didáticos de odontologia. “O creme
dental Sanitol restaura rapidamente a
brancura
original,
removendo
a
película.”

“O charme de um sorriso encantador
depende da beleza dos seus dentes”,
proclamava
um
terceiro
anúncio.

“Dentes lindos, lisos como cetim, muitas
vezes são o segredo da atração de uma
menina bonita. Use o creme dental S.S.
White!”

Dezenas de outros publicitários já tinham usado a mesma linguagem que a Pepsodent anos antes de Hopkins entrar em campo. Todos os seus anúncios tinham prometido remover a película dental e oferecido belos dentes brancos como recompensa. Nenhum deles tinha funcionado.

Mas depois que Hopkins lançou sua campanha, as vendas de Pepsodent foram às alturas. Por que a Pepsodent era diferente?

Porque o sucesso de Hopkins foi movido pelos mesmos fatores que fizeram o macaco Julio puxar a alavanca e as donas de casa borrifarem Febreze nas camas recém-arrumadas.

A

Pepsodent criou um anseio.

Hopkins não gasta nenhum espaço em

sua

autobiografia

discutindo

os

ingredientes da Pepsodent, mas a receita

listada no pedido de patente do creme

dental e os registros da empresa revelam

algo interessante: diferente de outras

pastas da época, a Pepsodent continha

ácido cítrico, bem como doses de óleo

de hortelã e outras substâncias químicas.

O inventor da Pepsodent usou esses

ingredientes para fazer com que a pasta

tivesse um sabor refrescante, mas eles

também surtiram outro efeito imprevisto.

São substâncias irritantes que criam uma

sensação gelada e ardida na língua e

gengiva.

Depois que a Pepsodent começou a dominar o mercado, pesquisadores de empresas concorrentes quebraram a cabeça para entender por quê. O que descobriram foi que os consumidores diziam que, se esquecessem de usar Pepsodent, percebiam seu descuido, pois sentiam falta daquela sensação gelada e ardida na boca. Eles esperavam — *ansiavam* — por essa leve irritação. Se isso não estivesse presente, não sentiam que suas bocas estavam limpas. Claude Hopkins não estava vendendo dentes bonitos. Estava vendendo uma sensação. Uma vez que as pessoas passaram a ansiar por esse ardidinho gelado — uma vez que passaram a associar isso à limpeza —, escovar os dentes tornou-se um hábito. Quando outras empresas descobriram

o que Hopkins realmente estava vendendo, passaram a imitá-lo. Dentro de poucas décadas, quase todas as pastas de dente continham óleos e produtos químicos que faziam as gengivas arderem. Em pouco tempo, a Pepsodent começou a ser superada em vendas. Mesmo hoje, quase todo creme dental contém aditivos com a única função de fazer sua boca arder depois que você escova os dentes.



O VERDADEIRO LOOP DO HÁBITO DA PEPSODENT

“O consumidor precisa de algum tipo de sinal de que um produto está funcionando”, me disse Tracy Sinclair,

gerente de marca dos cremes dentais Oral-B e Crest Kids. “Podemos fazer um creme dental com sabor de quase tudo — framboesa, chá verde —, e contanto que tenha uma sensação gelada e ardida, as pessoas sentem que sua boca está limpa. A sensação ardida não faz o creme dental funcionar melhor. Só convence as pessoas de que ele está cumprindo sua função.”

Qualquer pessoa pode usar essa fórmula básica para criar seus próprios hábitos. Quer fazer mais exercícios? Escolha uma deixa, como ir para a academia assim que acorda, e uma recompensa, como um *smoothie* depois de cada sessão. Então pense nesse *smoothie*, ou na injeção de endorfina que você vai sentir. Permita-se desfrutar antecipadamente da recompensa. Por

fim, esse anseio vai acabar fazendo com
que seja mais fácil entrar na academia
todo dia.

Quer criar um novo hábito alimentar?

Quando pesquisadores vinculados ao

National

Weight

Control

Registry

(Registro Nacional de Controle de Peso)

— um projeto envolvendo mais de 6 mil

pessoas que perderam mais de 13 quilos

— estudaram os hábitos de pessoas que

tiveram

êxito

em

suas

dietas,

descobriram que 78% delas tomavam

café da manhã diariamente, uma refeição

cuja deixa é um momento do dia. Mas a maioria dessas pessoas *também* tinha em mente uma recompensa específica para se manter na dieta — um biquíni que queriam usar ou o orgulho que sentiam ao subir na balança todo dia, algo que elas escolheram com cuidado e realmente queriam. Focavam no anseio por essa recompensa quando as tentações surgiam, cultivavam o anseio até virar uma pequena obsessão. E seus anseios por essa recompensa, como descobriram os pesquisadores, suplantavam a tentação de largar a dieta.

O anseio punha o loop do hábito em movimento.

Para as empresas, entender a ciência dos anseios é algo revolucionário. Há dezenas

de

rituais

diários

que

deveríamos realizar todos os dias e que

nunca se tornam hábitos. Deveríamos

ficar atentos à ingestão de sal e beber

mais água. Deveríamos comer mais

verduras e legumes, e menos gorduras.

Deveríamos tomar vitaminas e passar

filtro solar. Os fatos não poderiam ser

mais claros neste último ponto: aplicar

um pouco de filtro solar no rosto toda

manhã reduz significativamente os riscos

de câncer de pele. No entanto, embora

todo mundo escove os dentes, menos de 10% dos americanos passam filtro solar todo dia. Por quê?

Porque não existe um anseio que tenha feito do filtro solar um hábito diário.

Algumas

empresas

estão

tentando

solucionar isso dando aos filtros solares

uma sensação ardida ou algo que

indique às pessoas que elas passaram o

produto na pele. Espera-se que isso vá

deflagrar uma expectativa, assim como o

anseio pela sensação ardida na boca nos

lembra de escovar os dentes. Empresas

já utilizaram táticas semelhantes em

centenas de outros produtos.

“A

espuma

é

uma

enorme

recompensa”, disse Sinclair, a gerente de marca. “O xampu não precisa fazer espuma, mas acrescentamos substâncias espumantes porque as pessoas esperam isso toda vez que lavam o cabelo. Com o sabão em pó é a mesma coisa. E pasta de dente — agora toda empresa acrescenta lauril éter sulfato de sódio para fazer o creme dental espumar mais. Isso não beneficia em nada a limpeza, mas as pessoas se sentem melhor quando têm um monte de espuma na boca. Uma vez que o cliente começa a criar uma expectativa por essa espuma, o hábito começa a crescer.”

São os anseios que impulsionam os hábitos. E descobrir como criar um

anseio torna mais fácil criar um novo hábito. Isso é tão verdade hoje quanto era quase um século atrás. Toda noite, milhões de pessoas escovam os dentes para ter uma sensação ardida na boca; toda manhã, milhões calçam sapatos de corrida para receber uma injeção de endorfina pela qual aprenderam a ansiar. E quando voltam para casa, depois de limpar a cozinha ou arrumar o quarto, alguns deles borrifam um pouco de Febreze.

3

A REGRA DE OURO DA MUDANÇA DE HÁBITO

Por que a transformação acontece

I.

O relógio na outra ponta do campo diz que restam oito minutos e 19 segundos,

quando Tony Dungy, o novo treinador-
chefe dos Tampa Bay Buccaneers — um
dos piores times da National Football
League, e talvez da história do futebol
americano profissional —, começa a
sentir
um
pequeno
lampejo
de
esperança.

É um fim de tarde de domingo, 17 de
novembro de 1996. Os Buccaneers estão
jogando em San Diego contra os
Chargers, um time que apareceu no
Super Bowl no ano anterior. Os Bucs
estão perdendo por 17 a 16. Eles vêm
perdendo o jogo inteiro. Vêm perdendo
a temporada inteira. Vêm perdendo a
década inteira. Faz 16 anos que os

Buccaneers não vencem um jogo na Costa Oeste, e muitos dos jogadores atuais estavam no ensino fundamental da última vez em que os Bucs tiveram uma temporada vitoriosa. Este ano, até agora, o recorde deles é 2-8. Num desses jogos, o Detroit Lions — um time tão ruim que depois seria descrito como “o passado de um time sem futuro” — venceu os Bucs por 21 a 6, e três semanas depois derrotou-os de novo, por 27 a 0. Um comentarista de jornal começou a chamar os Bucs de “capacho cor de laranja dos Estados Unidos”, referindo-se às cores do time. A ESPN está prevendo que Dungy, no emprego apenas desde janeiro, pode ser demitido antes do fim do ano.

Na lateral do campo, no entanto, enquanto Dungy observa seu time se

preparar para o próximo jogo, parece que o sol finalmente surgiu entre as nuvens. Ele não sorri. Nunca deixa suas emoções transparecerem durante um jogo.

Mas

alguma

coisa

está

acontecendo em campo, algo pelo qual ele vem trabalhando há anos. Enquanto as vaías da torcida hostil de 50 mil pessoas chovem em cima dele, Tony Dungy vê algo que ninguém mais vê. Ele vê uma prova de que seu plano está começando a dar certo.

Tony Dungy estava esperando por aquele emprego fazia uma eternidade. Durante 17 anos, ele rondara as laterais dos campos como treinador assistente,

primeiro na Universidade do Minnesota,
depois para os Pittsburgh Steelers,
depois os Kansas City Chiefs, e depois
novamente do Minnesota para os
Vikings. Quatro vezes na última década,
ele
tinha
sido
convidado
para
entrevistas em cargos de técnico-chefe
em times da NFL.

Todas as quatro vezes, as entrevistas
não tinham ido bem.

Parte do problema era a filosofia de
Dungy
como
técnico.

Em
suas

entrevistas de emprego, ele explicava
pacientemente sua crença de que o
segredo da vitória era mudar os hábitos
dos jogadores. Dizia que queria fazer
com que os jogadores parassem de
tomar tantas decisões durante um jogo.

Queria

que

eles

reagissem

automaticamente, por hábito. Se ele
conseguisse incutir os hábitos certos,
seu time venceria. E ponto final.

“Os campeões não fazem coisas
extraordinárias”,

explicava

Dungy.

“Fazem coisas ordinárias, mas as fazem
sem pensar, rápido demais para o outro
time reagir. Seguem os hábitos que

aprenderam.”

Como, perguntavam os donos, você

vai criar esses novos hábitos?

"Oh, não, ele não ia criar novos

hábitos", respondia Dungy. Os jogadores

passavam a vida inteira formando os

hábitos que os levavam à NFL. Nenhum

atleta vai abandonar esses padrões só

porque algum novo treinador mandou.

Então em vez de criar novos hábitos,

Dungy ia *mudar* hábitos antigos dos

jogadores. E o segredo de mudar velhos

hábitos era usar o que já estava dentro

da cabeça deles. Os hábitos são um loop

de três etapas — a deixa, a rotina e a

recompensa —, e Dungy só queria

atacar a etapa do meio, a rotina. Ele

sabia por experiência que era mais fácil

convencer alguém a adotar um novo

comportamento se existe algo familiar

no começo e no fim.

Sua

estratégia

como

técnico

personificava um axioma, uma Regra de Ouro da mudança de hábito que, segundo mostraram estudos e mais estudos, está entre as ferramentas mais poderosas para gerar mudanças. Dugy reconheceu que nunca se pode realmente eliminar os hábitos ruins.

Em vez disso, para mudar um hábito, você precisa manter a velha deixa e oferecer a velha recompensa, mas inserir uma nova rotina.

Eis a regra: se você usa a mesma deixa, e fornece a mesma recompensa, pode trocar a rotina e alterar o hábito. Quase todo comportamento pode ser

transformado se a deixa e a recompensa continuarem as mesmas.

A Regra de Ouro já influenciou tratamentos para alcoolismo, obesidade, transtornos obsessivo-compulsivos e centenas de outros comportamentos destrutivos, e entendê-la pode ajudar qualquer pessoa a mudar seus próprios hábitos. (Tentativas de parar de fazer lanches, por exemplo, muitas vezes fracassam, a não ser que haja uma nova rotina para satisfazer as velhas deixas e anseios por recompensa. Um fumante geralmente não consegue largar o vício se não encontrar alguma atividade para substituir os cigarros quando seu anseio por nicotina é deflagrado.)

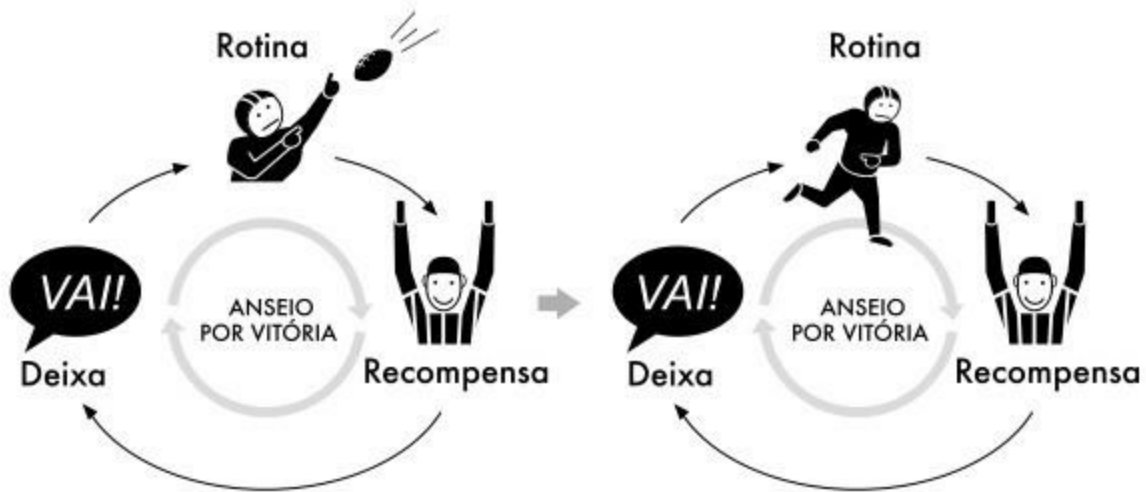
Quatro vezes Dungy explicou sua filosofia baseada nos hábitos para dirigentes de times. Quatro vezes eles

ouviram educadamente, agradeceram-no
por seu tempo e depois contrataram
outra pessoa.

Então, em 1996, os lamentáveis
Buccaneers o chamaram. Dungy viajou
até Tampa Bay e, mais uma vez,
apresentou seu plano de como eles
podiam vencer. Um dia depois da
entrevista final, eles lhe ofereceram o
emprego.

A REGRA DE OURO DA MUDANÇA DE HÁBITO

Você não pode eliminar um velho hábito,
só pode mudá-lo.



COMO FUNCIONA:
USE A MESMA DEIXA.
FORNEÇA A MESMA RECOMPENSA.
MUDE A ROTINA.

O
sistema
de
Dungy
acabaria
transformando os Bucs num dos times
mais vitoriosos da liga. Ele se tornaria o
único treinador da história da NFL a

chegar

às

finais

em

dez

anos

consecutivos, o primeiro técnico afro-americano a vencer um Super Bowl, e uma das figuras mais respeitadas do esporte profissional. Suas técnicas como treinador se disseminariam por toda a liga e todo o mundo dos esportes. Sua abordagem ajudaria a esclarecer como se transformam hábitos na vida de qualquer pessoa.

Mas tudo isso ainda estava por vir.

Hoje, em San Diego, Dungy só queria vencer.

Do seu banco de técnico, ele olha o relógio: restam oito minutos e 19

segundos de jogo. Os Bucs vêm perdendo o jogo inteiro e desperdiçaram uma oportunidade atrás da outra, como é típico deles. Se a defesa não fizer alguma coisa agora mesmo, este jogo estará perdido de fato. San Diego está com a bola na sua própria linha de 20 jardas, e o *quarterback*[1](#) dos Chargers, Stan Humphries, está se preparando para liderar uma investida com a qual ele espera fechar o jogo. O relógio começa a contar, e Humphries está a postos para tomar a bola.

Mas Dungy não está olhando para Humphries.

Em

vez

disso,

está

observando seus próprios jogadores se alinharem numa formação que passaram

meses aperfeiçoando. Tradicionalmente, o futebol americano é um jogo de fintas e contrafintas, dribles e manobras falsas. Os treinadores com os livros de táticas mais volumosos e os esquemas mais complicados geralmente vencem. Dungy, no entanto, adotou a abordagem contrária. Não está interessado em complicações e artimanhas. Quando os jogadores da defesa de Dungy se alinham, fica óbvio para todo mundo qual tática exatamente eles vão usar. Dungy optou por essa abordagem porque, em tese, ele não precisa de artimanhas. Apenas precisa que seu time seja mais rápido que todos os outros. No

futebol americano, os milissegundos importam. Por isso, em vez de ensinar a seus jogadores centenas de formações, ele ensinou-lhes apenas um punhado delas, mas as praticaram inúmeras vezes até que os comportamentos se tornassem automáticos. Quando sua estratégia funciona, seus jogadores conseguem avançar numa velocidade insuperável. Mas isso é só quando funciona. Se seus jogadores pensarem demais, hesitarem ou questionarem seus instintos, o sistema cai por terra. E até agora os jogadores de Dungy só têm

feito besteira.

Desta vez, no entanto, enquanto os Bucs se alinham na linha de 20 jardas, há algo de diferente. Pensemos por exemplo em Regan Upshaw, um *defensive end* dos Buccaneers que se instalou numa posição de três pontos na linha de *scrimmage*. Em vez de percorrer a linha com os olhos, tentando absorver o máximo de informação possível, Upshaw está olhando apenas para as deixas em que Dungy lhe ensinou a se focar. Primeiro ele olha de relance para o pé de fora do *lineman* adversário (seus dedos dos pés estão recuados, o que significa que ele está se preparando para bloquear enquanto o *quarterback* passa); em seguida, Upshaw olha para os

ombros

do *lineman* (voltados

levemente para dentro), e o espaço entre

ele e o jogador mais próximo (alguns

centímetros mais estreito do que o

esperado).

Upshaw praticou como reagir a cada

uma dessas deixas tantas vezes que, a

essa altura, ele não precisa pensar no

que fazer. Apenas segue seus hábitos.

O *quarterback* do San Diego se

aproxima da linha de *scrimmage* e olha

de relance para a direita, depois para a

esquerda, grita a contagem e toma a

bola. Ele recua cinco passos e fica

aprumado, girando a cabeça, procurando

alguém

livre

para

receber.

Três

segundos se passaram desde que a jogada começou. Os olhos do estádio e as câmeras de TV estão voltados para ele.

Por isso, a maior parte dos observadores não enxerga o que está acontecendo entre os Buccaneers. Assim que Humphries tomou a bola, Upshaw entrou em ação. Dentro do primeiro segundo da jogada, ele disparou para a direita, cruzando a linha de *scrimmage*, tão rápido que o *lineman* do ataque não conseguiu bloqueá-lo. No segundo seguinte, Upshaw correu mais quatro passos para a frente, numa velocidade estonteante. Em mais um segundo, Upshaw deu mais três passos largos para perto do *quarterback*, trajetória que o *lineman* do ataque não poderia ter

previsto.

Conforme a jogada avança para seu

quarto

segundo,

Humphries,

o

quarterback do San Diego, de repente

está exposto. Ele hesita, vê Upshaw com

o canto do olho. E é nesse momento que

Humphries comete seu erro. Ele começa

a *pensar*.

Humphries avista alguém do seu time,

um *tight end* novato chamado Brian

Roche, 20 jardas mais à frente no

campo. Há outro *receiver* do San Diego

muito mais perto, agitando os braços,

pedindo a bola. O passe curto é a

escolha

segura.

Em

vez

disso,

Humphries, sob pressão, executa uma análise de fração de segundo, inclina o braço para trás e lança a bola para Roche.

Essa decisão apressada é exatamente o que Dungy estava torcendo para acontecer. Assim que a bola está no ar, um *safety* dos Buccaneers chamado John Lynch começa a se mover. A tarefa de Lynch era simples: quando a jogada começou, ele correu para um ponto específico do campo e ficou esperando sua deixa. Há uma enorme pressão para que ele improvise nessa situação. Mas Dungy treinou Lynch até que sua rotina virasse automática. E como resultado, quando a bola sai das mãos do *quarterback*, Lynch está postado a 10

jardas de Roche, esperando.

Enquanto a bola gira no ar, Lynch interpreta suas deixas — a direção do rosto e das mãos do *quarterback*, o espaçamento entre os *receivers* — e começa a avançar antes que fique claro onde a bola vai cair. Roche, o *receiver* do San Diego, pula para a frente, mas Lynch o contorna e intercepta o passe. Antes que Roche consiga reagir, Lynch dispara pelo campo afora rumo à *endzone* dos Chargers. Os outros Buccaneers estão perfeitamente posicionados para abrir caminho para ele. Lynch corre 10, depois 15, depois 20, depois quase 25 jardas antes de ser finalmente empurrado para fora do campo. A jogada inteira durou menos de

dez segundos.

Dois minutos depois, os Bucs marcam um *touchdown*, assumindo a liderança pela primeira vez no jogo inteiro. Cinco minutos depois, eles fazem um *field goal*. Nesse meio-tempo, a defesa de Dungy bloqueia cada tentativa do San Diego de reverter o placar. Os Buccaneers vencem por 25 a 17, uma das maiores surpresas da temporada. Ao fim do jogo, Lynch e Dungy saem do campo juntos.

“Parece que alguma coisa diferente aconteceu ali”, Lynch diz enquanto eles entram no túnel.

“Estamos começando a acreditar”, responde Dungy.

II.

Para entender como o foco de um treinador na mudança de hábitos foi

capaz de transformar um time, é
necessário olhar fora do mundo dos
esportes. Muito fora, num velho porão
no Lower East Side de Nova York em
1934, onde nasceu um dos maiores e
mais
bem-sucedidos
projetos
de
mudança de hábito em grande escala.

Sentado

no

porão

estava

um

alcoólatra de 39 anos chamado Bill

Wilson. Anos antes, Wilson tomara seu

primeiro gole de álcool durante o

acampamento

de

treinamento
para
oficiais
em
New
Bedford,
Massachusetts,
onde
ele
estava
aprendendo a atirar com metralhadoras
antes de ser enviado para a França na
Primeira Guerra Mundial. Famílias
endinheiradas que moravam perto da
base muitas vezes convidavam oficiais
para jantar e, certa noite de domingo,
Wilson compareceu a uma festa em que
foram servidos *rarebit* e cerveja. Ele
tinha

anos

e

nunca

tinha

experimentado álcool antes. A única coisa educada a se fazer, pareceu a ele, era beber o copo que lhe tinha sido servido. Umas poucas semanas depois, Wilson foi convidado para outro evento elegante. Havia homens de fraque e mulheres flertando. Um mordomo veio e pôs um coquetel do Bronx — uma mistura de gim, vermute seco e doce, e suco de laranja — na mão de Wilson. Ele deu um gole e sentiu, como disse depois, que havia encontrado “o elixir da vida”.

Já em meados da década de 1930, tendo voltado da Europa, com seu casamento indo de mal a pior, e após

ver evaporar a fortuna ganha com a
venda
de
ações,
Wilson
estava
consumindo três garrafas de bebida
alcóolica por dia. Numa tarde fria de
novembro, enquanto estava sentado na
penumbra, um velho parceiro de
bebedeiras
telefonou.

Wilson
o
convidou para vir a sua casa e preparou
uma jarra de suco de abacaxi com gim.
Serviu um copo para o amigo.
Seu amigo recusou o drinque. Disse
que estava sóbrio havia dois meses.
Wilson ficou estupefato. Começou a

descrever sua própria luta contra o álcool, incluindo a briga em que se envolvera num country club e que lhe custara seu emprego. Disse que tentara parar, mas não conseguira dar conta. Passara por uma desintoxicação e tomara pílulas. Fizera promessas para sua mulher e entrara para grupos de abstinência.

Nada

disso

tinha

funcionado. Como, perguntou Wilson, seu amigo conseguira fazer aquilo?

“Eu tenho religião”, disse o amigo.

Ele falou sobre pecado e tentação, o inferno e o diabo. “Perceba que você está no fundo do poço, admita isso, e disponha-se a entregar sua vida nas mãos de Deus.”

Wilson achou que o cara estava maluco. “No verão passado era um alcoólatra pirado; agora, eu suspeitava, tinha pirado um pouco na religião”, ele escreveu depois. Quando seu amigo foi embora, Wilson tomou o resto da bebida e foi para a cama.

Um mês depois, em dezembro de 1934, Wilson se internou no Charles B. Towns Hospital for Drug and Alcohol Addictions, um centro de desintoxicação de alto nível em Manhattan. Um médico começou a lhe aplicar infusões de hora em hora de uma droga alucinógena chamada beladona, que na época estava em voga para o tratamento do alcoolismo. Wilson perdia e recuperava a consciência no leito de seu quartinho. Então, num episódio que já foi narrado em milhões de encontros em

lanchonetes, centros comunitários e porões de igreja, Wilson começou a se contorcer de agonia. Passou dias tendo alucinações. As dores da abstinência o faziam sentir como se insetos estivessem rastejando por sua pele. Ficava tão enjoado que mal conseguia se mexer, mas a dor era intensa demais para ficar parado. “Se existe um Deus, que Ele se mostre!”, Wilson gritava para seu quarto vazio. “Estou disposto a fazer qualquer coisa. Qualquer coisa!” Nesse instante, como ele escreveu depois, uma luz branca inundou seu quarto, a dor passou, e ele sentiu como se estivesse no cume de uma montanha, “e estava soprando um vento que não era de ar, mas de espírito. E então me veio a revelação súbita de que eu era um homem livre. Lentamente, o êxtase foi diminuindo.

Fiquei deitado na cama, mas agora por um tempo eu estava em outro mundo, um novo mundo de consciência”.

Bill Wilson jamais tomaria outro gole de álcool. Durante os 36 anos seguintes, até morrer de enfisema em 1971, ele se dedicaria

a

fundar,

construir

e

disseminar os Alcoólicos Anônimos

(A.A.), até que se tornasse a maior, mais

conhecida

e

mais

bem-sucedida

organização de mudança de hábitos do

mundo.

Um número estimado de 2,1 milhões

de pessoas procuram ajuda do A.A. a cada ano, e até 10 milhões de alcoólatras talvez já tenham alcançado a sobriedade através do grupo. Os Alcoólicos Anônimos não funcionam para todo mundo — os índices de sucesso são difíceis de medir, devido ao anonimato dos participantes —, mas milhões dão crédito ao programa por salvar suas vidas. O credo institucional do A.A., os famosos 12 passos, tornou-se um componente cultural incorporado em programas de tratamento para alimentação compulsiva, vício em jogos de azar, dívidas, sexo, drogas, disforia, automutilação, tabagismo,

vício em video games, dependência

emocional

e

dezenas

de

outros

comportamentos destrutivos. As técnicas

do grupo oferecem, em diversos

aspectos, uma das fórmulas mais

poderosas para a mudança.

Tudo isso é um tanto inesperado, pois

o A.A. não tem praticamente nenhum

embasamento científico ou nos métodos

terapêuticos mais aceitos.

O alcoolismo, é claro, não é apenas

um hábito. É um vício físico com raízes

psicológicas e talvez genéticas. O

interessante no A.A., no entanto, é que o

programa não aborda diretamente várias

das

questões

psiquiátricas

ou

bioquímicas

que,

segundo

os

pesquisadores, muitas vezes estão no

cerne daquilo que leva os alcoólatras a

beberem. Na verdade, os métodos do

A.A. parecem ignorar descobertas

científicas e médicas de um modo geral,

assim como os tipos de intervenção de

que muitos psiquiatras dizem que os

alcoólatras realmente precisam. [2](#)

O que o A.A. oferece, em vez disso, é

um método para atacar os *hábitos* que

cercam o consumo do álcool. Os

Alcoólicos Anônimos, em essência, são

uma máquina gigante para mudar loops

de hábitos. E embora os hábitos
associados
ao
alcoolismo
sejam
extremos, as lições que o A.A. fornece
demonstram como quase todo hábito —
mesmo o mais persistente deles — pode
ser mudado.

Bill Wilson não leu publicações
acadêmicas
nem
consultou
vários
médicos antes de fundar o A.A. Poucos
anos após alcançar a sobriedade, redigiu
os 12 passos, agora célebres, numa
noite, sentado na cama. Escolheu o
número 12 devido aos 12 apóstolos. E
alguns aspectos do programa não são

apenas não científicos, como também
podem parecer simplesmente bizarros.
Pensemos,
por
exemplo,
na
insistência do A.A. para que os
alcoólatras compareçam a “noventa
encontros em noventa dias” — um
período que parece ter sido escolhido
ao acaso. Ou no foco intenso do
programa na espiritualidade, como é
articulado no terceiro passo, que diz que
os alcoólatras podem alcançar a
sobriedade tomando “uma decisão de
entregar nossa vontade e nossas vidas
aos cuidados de Deus como o
compreendemos”. Sete dos 12 passos
mencionam Deus ou espiritualidade, o
que parece insólito para um programa

fundado por um ex-agnóstico que, durante sua vida inteira, foi abertamente hostil à religião institucionalizada. Os encontros do A.A. não têm uma programação ou plano de atividades predefinido. Em vez disso, geralmente começam com um membro contando sua história, depois do qual outras pessoas podem opinar. Não há profissionais que orientam as conversas, e há poucas regras sobre como os encontros devem funcionar. Nas últimas cinco décadas, enquanto quase todos os aspectos da psiquiatria e da pesquisa sobre vícios foram revolucionados por descobertas das ciências comportamentais, da farmacologia e da nossa compreensão

do

cérebro,

o A.A.

permaneceu

congelado no tempo.

Devido à falta de rigor do programa,

acadêmicos e pesquisadores muitas

vezes o criticaram. A ênfase do A.A. na

espiritualidade, alegavam alguns, fazia

dele mais um culto do que um

tratamento. Nos últimos 15 anos, no

entanto, uma reavaliação começou.

Pesquisadores agora dizem que os

métodos do programa fornecem lições

valiosas. Estudiosos de Harvard, Yale,

da Universidade de Chicago, da

Universidade do Novo México e de

dezenas de outros centros de pesquisa

descobriram dentro do A.A. um tipo de

ciência semelhante ao que Tony Dungy

usou no campo de futebol americano.

Suas descobertas endossam a Regra de Ouro da mudança de hábito: o A.A. dá certo porque ajuda os alcoólatras a usarem as mesmas deixas e receberem as mesmas recompensas, mas ele altera a rotina.

Os pesquisadores dizem que o A.A. funciona porque o programa obriga as pessoas a identificarem as deixas e recompensas que estimulam seus hábitos alcoólicos, e depois as ajuda a encontrar novos comportamentos. Quando Claude Hopkins estava vendendo a Pepsodent, descobriu um jeito de criar um novo hábito deflagrando um novo anseio. Mas para mudar um velho hábito, você precisa abordar um anseio antigo. Precisa manter as mesmas deixas e recompensas de antes, e alimentar o

anseio inserindo uma nova rotina.

Pensemos no quarto passo (fazer “um minucioso e destemido inventário de nós mesmos”) e no quinto (admitir “para Deus, para nós mesmos e para outro ser humano a natureza exata dos nossos erros”).

“Não fica óbvio pelo modo como eles estão escritos, mas para completar esses passos, a pessoa precisa criar uma lista de todas as coisas que deflagram seus impulsos alcoólicos”, disse J. Scott Tonigan,
um
pesquisador
da

Universidade do Novo México que estudou o A.A. por mais de uma década.

“Quando você faz um inventário de si mesmo, está descobrindo todas as coisas

que levam você a beber. E admitir para outra pessoa todas as coisas ruins que você fez é um jeito muito bom de se dar conta dos momentos em que tudo saiu de controle.”

Então, o A.A. pede que os alcoólatras procurem as recompensas que o álcool lhes proporciona. Que anseios, pergunta o programa, estão impulsionando seu loop do hábito? Muitas vezes, a embriaguez em si não aparece na lista.

Os alcoólatras anseiam por bebida porque ela oferece fuga, relaxamento, companheirismo, alívio de ansiedades e uma

oportunidade

de

libertação

emocional. Eles podem ansiar por um drinque

para
esquecer
suas
preocupações.

Mas
não
anseiam
necessariamente por se sentir bêbados.

Os efeitos físicos do álcool muitas vezes
são uma das menores recompensas da
bebida para um viciado.

“Há um elemento hedonista no
álcool”,
disse

Ulf
Mueller,

um
neurologista alemão que estudou a
atividade cerebral entre alcoólatras.

“Mas as pessoas também usam o álcool

porque querem esquecer alguma coisa
ou satisfazer outros anseios, e esses
anseios por alívio acontecem em partes
do cérebro totalmente diferentes do
anseio por prazer físico.”

Para oferecer aos alcoólatras as
mesmas recompensas que obtêm num
bar, o A.A. montou um sistema de
encontros e companheirismo — o
“padrinho” com quem cada membro
trabalha — que se esforça para oferecer
tanta fuga, distração e catarse quanto um
porre de sexta-feira à noite. Se alguém
precisa de alívio, pode consegui-lo
falando
com
seu
padrinho
ou
comparecendo a uma reunião de grupo,

em vez de brindar com um parceiro de bebida.

“O A.A. força você a criar novas rotinas do que fazer cada noite em vez de beber”, disse Tonigan. “Você pode relaxar e extravasar suas ansiedades nos encontros, falando sobre elas. As deixas e recompensas continuam as mesmas, é só o comportamento que muda.”



Uma demonstração especialmente dramática de como as deixas e

recompensas dos alcoólatras podem ser transferidas

para

novas

rotinas

aconteceu em 2007, quando Mueller, o

neurologista alemão, e seus colegas da

Universidade

de

Magdeburg

implantaram

pequenos

dispositivos

elétricos dentro dos cérebros de cinco

alcoólatras que tinham tentado largar a

bebida várias vezes. Cada um dos

alcoólatras do estudo passara pelo

menos seis meses na reabilitação, sem

sucesso. Um deles chegara a mais de

sessenta desintoxicações.

Os dispositivos implantados nas
cabeças dos homens foram posicionados
dentro de seus gânglios basais — a
mesma parte do cérebro em que os
pesquisadores do MIT encontraram o
loop do hábito — e emitiam uma carga
elétrica que interrompia a recompensa
neurológica
que
deflagra
anseios
habituais. Depois que se recuperaram da
operação, os homens foram expostos a
deixas
que
costumavam
deflagrar
desejos alcoólicos, tais como fotos de
cerveja
ou

idas

a

bares.

Em

circunstâncias normais, resistir a um
drinque teria sido impossível para eles.

Mas os dispositivos dentro de seus
cérebros

“anulavam”

os

anseios

neurológicos de cada homem. Eles não
tomavam nem uma gota.

“Um deles me disse que o anseio
desaparecera assim que ligamos a
eletricidade”, disse Mueller. “Então a
desligamos,

e

o

anseio

voltou

imediatamente.”

Erradicar os anseios neurológicos dos
alcoólatras,

no

entanto,

não

foi

suficiente para acabar com seus hábitos
etílicos. Quatro deles tiveram recaídas
pouco depois da cirurgia, geralmente
após um acontecimento estressante.

Procuravam a bebida porque era assim
que lidavam automaticamente com a
ansiedade. No entanto, uma vez que
aprenderam rotinas alternativas para
lidar com o estresse, pararam de beber
para sempre. Um paciente, por exemplo,
frequentava encontros do A.A. Outros
fizeram terapia. E uma vez que eles

incorporaram em suas vidas essas novas rotinas para lidar com o estresse e a ansiedade, o êxito foi impressionante. O homem que fizera desintoxicação sessenta vezes nunca mais tomou outro gole de bebida. Outros dois pacientes tinham começado a beber aos 12, eram alcoólatras aos 18, bebiam todos os dias, e agora estão sóbrios há quatro anos.

Notemos como esse estudo condiz fortemente com a Regra de Ouro da mudança de hábito: Mesmo quando os cérebros dos alcoólatras foram

alterados pela cirurgia, isso não foi
suficiente. Os velhos estímulos e anseios
por recompensas ainda estavam lá,
esperando para dar o bote. Os
alcoólatras só mudaram de forma
permanente uma vez que aprenderam
novas rotinas fundadas nos antigos
estímulos e forneciam um alívio já
conhecido. “Alguns cérebros são tão
viciados em álcool que só uma cirurgia
pode deter o vício”, disse Mueller.

“Mas essas pessoas também precisam
de novas formas de lidar com a vida.”

O

A.A.

oferece

um

sistema

semelhante, embora menos invasivo,
para inserir novas rotinas em velhos

loops de hábito. Conforme os cientistas começaram a entender como o A.A. funciona, passaram a aplicar os métodos do programa a outros hábitos, tais como birras de crianças de 2 anos, vício em sexo, e até mesmo pequenos tiques de comportamento. Conforme os métodos do A.A. se disseminaram, foram aperfeiçoados em terapias que podem ser usadas para interferir em quase todos os padrões.

No verão de 2006, uma pós-graduanda de 24 anos chamada Mandy entrou no centro de aconselhamento da

Universidade Estadual do Mississippi.

Durante a maior parte de sua vida,

Mandy roera as unhas, mordendo-as até

sangrarem. Muitas pessoas roem as unhas. Para roedores de unhas crônicos, no entanto, esse é um problema de uma escala diferente. Mandy muitas vezes roía até suas unhas se descolarem da pele embaixo delas. As pontas de seus dedos ficavam cobertas de pequenas crostas.

Elas

havam

perdido

a

sensibilidade, sem unhas para protegê-las, e às vezes ardiam ou coçavam, um indício de lesão dos nervos. O hábito de roer unhas tinha prejudicado sua vida social. Ela ficava tão constrangida na presença dos amigos que guardava as mãos nos bolsos e, quando saía em encontros, preocupava-se em fechar as

mãos em punhos. Ela tentara parar,
pintando as unhas com esmaltes de gosto
ruim ou prometendo a si mesma, a partir
de *agora mesmo*, que reuniria a força de
vontade necessária para largar o hábito.
Mas assim que começava a fazer a lição
de casa ou assistir televisão, seus dedos
iam parar na boca.

O
centro
de
aconselhamento
encaminhou Mandy para um estudante de
psicologia médica que estava analisando
um
tratamento
conhecido
como
“treinamento de reversão de hábito”. O
psicólogo estava bem familiarizado com

a Regra de Ouro da mudança de hábito.

Sabia que, para mudar o hábito de roer unhas, era necessário inserir uma nova rotina em sua vida.

“O que você sente logo antes de levar a mão à boca para roer as unhas?”, ele perguntou.

“Sinto uma certa tensão nos meus dedos”, disse Mandy. “Dói um pouco aqui, na borda da unha. Às vezes passo o polegar nas unhas, procurando saliências, e quando sinto alguma coisa pontuda, então a coloco na boca. Faço isso dedo por dedo, roendo todas as bordas irregulares. Depois que começo, a sensação é de que preciso fazer isso com todas.”

Pedir aos pacientes que descrevam o que deflagra seu comportamento habitual é

o

chamado

“treinamento

de

consciência”,

e,

assim

como

a

insistência do A.A. em forçar os

alcoólatras a reconhecer suas deixas,

esse é o primeiro passo no treinamento

de reversão de hábito. A tensão que

Mandy sentia nas unhas deflagrava seu

hábito de roê-las.

“Na maior parte das pessoas, os

hábitos vêm acontecendo há tanto tempo

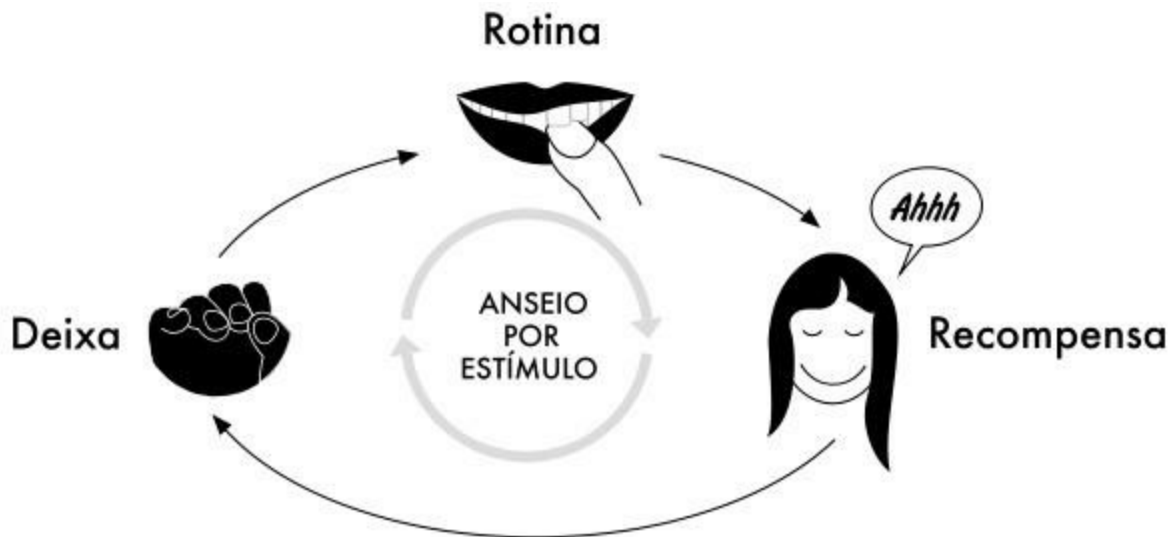
que elas não prestam mais atenção ao

que os provoca”, disse Brad Dufrene,

que tratou Mandy. “Já atendi pessoas

gagas e pergunto quais palavras ou situações deflagram sua gagueira, e elas não sabem, pois faz muito tempo que pararam de notar.”

Em seguida, o terapeuta pediu que Mandy descrevesse por que roía as unhas. No começo, ela teve dificuldade de dizer os motivos. À medida que conversavam, no entanto, ficou claro que ela roía quando estava entediada. O terapeuta a colocou em algumas situações típicas, como assistir televisão e fazer lição de casa, e ela começava a mordiscar. Quando tinha roído todas as unhas, ela dizia sentir um breve senso de completude. Essa era a recompensa do hábito: um estímulo físico pelo qual ela passara a ansiar.

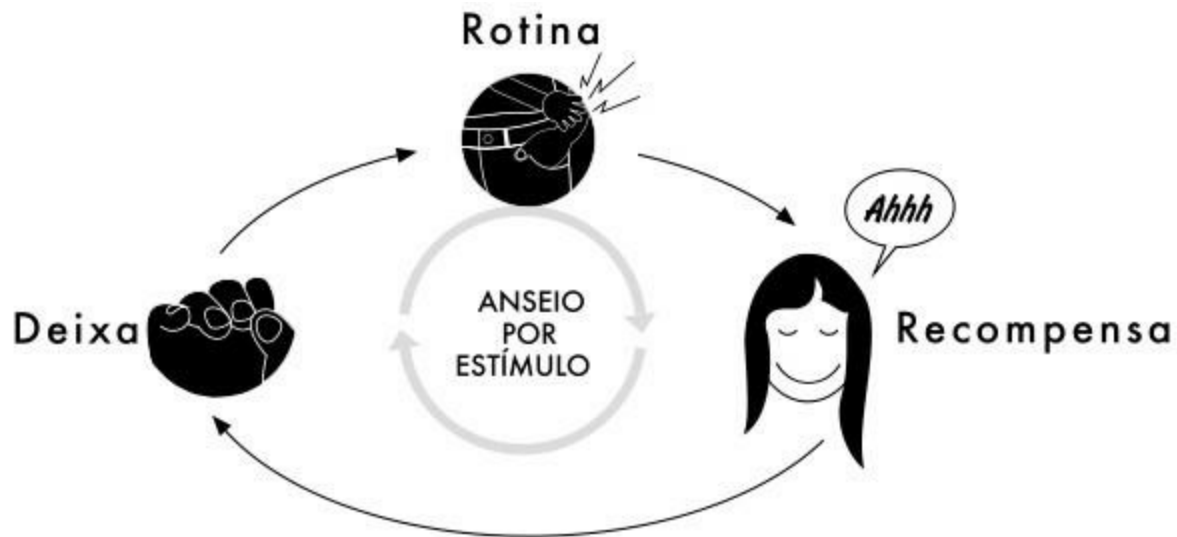


O LOOP DO HÁBITO DE MANDY

No fim da primeira sessão, o terapeuta mandou Mandy para casa com uma tarefa: carregar sempre consigo uma ficha, e cada vez que sentia a deixa — uma tensão nas pontas dos dedos — fazer uma marca na ficha. Voltou uma semana depois com 28 marcas. Àquela altura, ela estava muito ciente das sensações que precediam seu hábito. Sabia quantas vezes aquilo acontecia durante a aula ou enquanto assistia televisão.

Então o terapeuta ensinou para Mandy o que é conhecido como “reação concorrente”. Disse a ela que, sempre que sentisse essa tensão nas pontas dos dedos, devia imediatamente pôr as mãos nos bolsos ou embaixo das pernas, ou agarrar um lápis ou alguma outra coisa que tornasse impossível colocar os dedos na boca. Depois Mandy devia procurar alguma coisa que fornecesse um estímulo físico básico — tal como esfregar o braço ou bater os nós dos dedos numa mesa —, algo que gerasse uma reação física.

As deixas e recompensas continuaram as mesmas. Só a rotina mudou.



NOVO LOOP DO HÁBITO DE MANDY

Eles praticaram no consultório do terapeuta por cerca de trinta minutos e Mandy foi enviada para casa com uma nova tarefa: continuar com as fichas, mas fazer um tique quando ela sentisse a tensão nas pontas dos dedos e um # quando conseguisse conter o hábito com êxito.

Uma semana depois, Mandy tinha roído as unhas só três vezes e usara a reação concorrente sete vezes. Ela se recompensou com uma sessão de

manicure, mas continuou usando as
fichas. Depois de um mês, o hábito de
roer as unhas sumira. As reações
concorrentes
tinham
se
tornado
automáticas. Um hábito substituíra o
outro.

“Parece ridiculamente simples, mas
uma vez que você está ciente de como
seu hábito funciona, que reconhece as
deixas e recompensas, você está a meio
caminho de mudá-lo”, disse Nathan
Azrin, um dos criadores do treinamento
de reversão de hábito. “Parece que isso
deveria ser mais complexo. A verdade é
que o cérebro pode ser reprogramado.
Você só precisa fazer isso de forma
deliberada.” [3](#)

Hoje, a terapia de reversão é usada
para tratar tiques verbais e físicos,
depressão, tabagismo, problemas com
jogos de azar, ansiedade, incontinência
urinária,
procrastinação,
distúrbios
obessivo-compulsivos
e
outros

problemas comportamentais. E suas
técnicas deixam claros os princípios
fundamentais dos hábitos: muitas vezes
não entendemos realmente os anseios
que impelem nossos comportamentos
enquanto não procuramos por eles.

Mandy nunca se dera conta de que um
anseio por um estímulo físico estava
causando seu hábito de roer unhas, mas,
uma vez que dissecou o hábito, tornou-

se fácil achar uma nova rotina que

fornecia a mesma recompensa.

Digamos que você quer parar de

comer fora de hora no trabalho. A

recompensa que está buscando é

satisfazer sua fome? Ou é interromper o

tédio? Se você lancha para ter uma

breve

libertação,

pode

facilmente

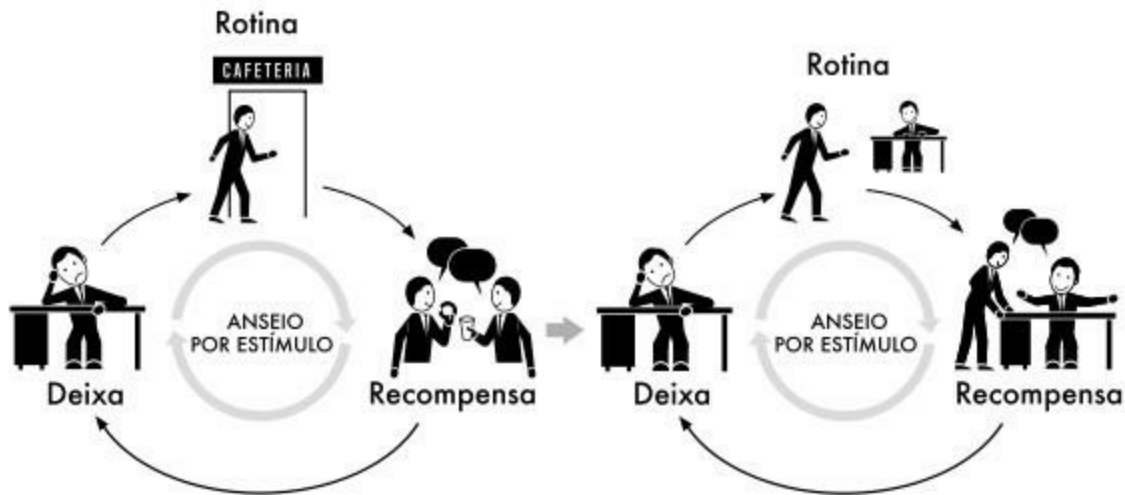
encontrar outra rotina — tal como fazer

uma caminhada rápida, ou se dar três

minutos na internet — que proporcione a

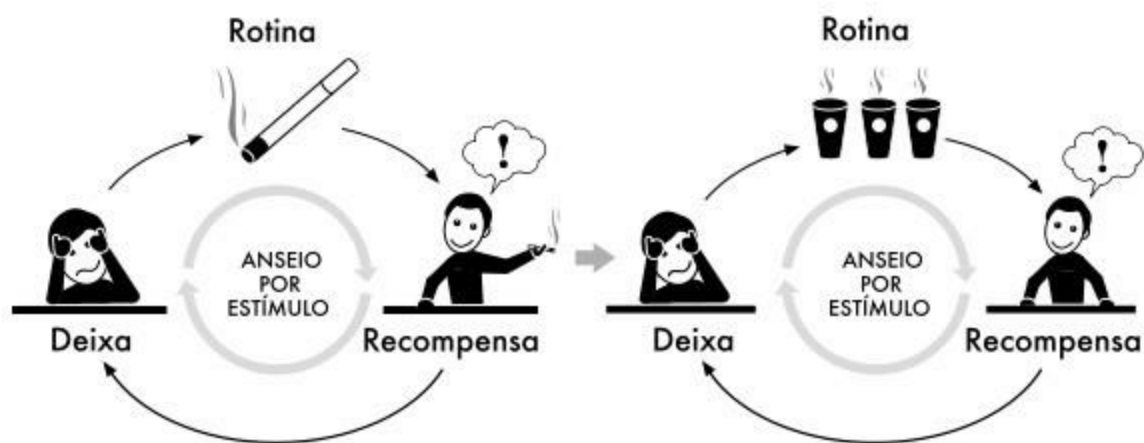
mesma interrupção sem alargar sua

cintura.



Se você quer parar de fumar, pergunte a si mesmo: você faz isso porque ama a nicotina, ou porque isso proporciona um estímulo rápido, uma estrutura para o seu dia, um jeito de socializar? Se você fuma porque precisa de estímulo, estudos indicam que um pouco de cafeína à tarde pode aumentar suas chances de largar o cigarro. Mais de trinta estudos de ex-fumantes

descobriram que identificar as deixas e recompensas que eles associam aos cigarros, e então escolher novas rotinas que forneçam compensações parecidas — um Nicorette, uma rápida série de flexões de braço, ou simplesmente tirar uns poucos minutos para se alongar e relaxar —, aumenta a probabilidade de eles pararem.



Se você identificar as deixas e recompensas, pode alterar a rotina. Pelo menos na maior parte das vezes. Para alguns hábitos, no entanto, há outro ingrediente necessário: fé.

III.

“Eis os seis motivos pelos quais todo mundo acha que não podemos vencer”,
Dungy disse a seus Buccaneers depois de virar treinador-chefe em 1996.

Faltavam meses para a temporada começar e todo mundo estava sentado no vestiário. Dungy começou a listar as teorias que todos tinham lido nos jornais ou ouvido no rádio: a administração do time era confusa. O novo técnico não tinha sido testado. Os jogadores eram mimados. A cidade não se importava com o time. Jogadores cruciais estavam machucados. Eles não tinham o talento de que precisavam.

“Estes são os supostos motivos”,
disse Dungy. “Agora eis um fato:
ninguém vai trabalhar mais que nós.”
Dungy explicou que sua estratégia era

mudar os comportamentos do time até que o desempenho deles se tornasse automático. Não acreditava que os Buccaneers precisassem do livro de táticas mais grosso. Não achava que tinham que memorizar centenas de formações. Só tinham que aprender umas poucas jogadas essenciais e acertá-las todas as vezes.

No entanto, é difícil atingir a perfeição no futebol americano. “Em toda jogada do futebol — em toda jogada — alguém faz uma besteira”, disse

Herm

Edwards,

um

dos

treinadores assistentes de Dungy em

Tampa Bay. “Na maior parte das vezes,

não é físico. É mental.” Os jogadores fazem besteira quando começam a pensar demais ou questionar suas jogadas. O que Dungy queria era tirar do jogo deles todas essas tomadas de decisão.

E para fazer isso, precisava que eles reconhecessem seus hábitos existentes e aceitassem novas rotinas.

Ele começou observando o modo como o time já jogava.

“Vamos trabalhar no esquema”,
Dungy gritou certo dia no treino matinal.

“Número 55, qual é sua instrução?”

“Estou observando o *running back* e o *guard*”, disse Derrick Brooks, um *outside linebacker*.

“O que precisamente você está *olhando*? Onde estão seus olhos?”

“Estou olhando o movimento do

guard”,

disse

Brooks.

“Estou

observando as pernas e os quadris do

quarterback depois que ele pega a bola.

E estou procurando espaços na linha,

para ver se eles vão passar e se o

quarterback vai jogar para o meu lado

ou para longe.”

No futebol americano, essas deixas

visuais são conhecidas como “chaves” e

consideradas essenciais para qualquer

jogada. A inovação de Dungy foi usar

essas chaves como deixas para hábitos

retrabalhados. Ele sabia que, às vezes,

Brooks hesitava por um instante longo

demais no começo de uma jogada. Havia

tantas coisas para ele pensar — será que

o *guard* vai sair da formação? O pé do *running back* indica que ele está se

preparando para uma jogada de correr ou de passar? — que às vezes ele ficava mais lento.

O objetivo de Dungy era libertar a mente de Brooks de toda essa análise.

Assim como os Alcoólicos Anônimos, ele usou as mesmas deixas a que Brooks já estava acostumado, porém lhe deu rotinas diferentes que, no fim, acabaram acontecendo automaticamente.

“Quero que você use as mesmas chaves”, Dungy disse a Brooks. “Mas, primeiro, foque apenas no *running back*.

É isso. Faça isso sem pensar. Depois que você estiver em posição, *aí sim* comece a procurar o *quarterback*.”

Foi uma mudança relativamente modesta — os olhos de Brooks prestavam atenção nas mesmas deixas, mas, em vez de olhar para vários lugares

ao mesmo tempo, Dungy as colocou numa sequência e disse a ele, de antemão, a escolha que deveria ser feita quando ele via cada chave. A parte brilhante desse sistema era que ele eliminava a necessidade de tomar decisões.

Permitia

que

Brooks

avançasse mais rápido, porque tudo era uma reação — e por fim, um hábito — e não uma escolha.

Dungy deu instruções semelhantes para todos os jogadores e praticou as formações inúmeras vezes. Levou quase um ano até que os hábitos de Dungy se arraigassem. O time perdeu jogos fáceis no começo da temporada. Os colunistas esportivos perguntavam-se por que os

Bucs estavam desperdiçando tanto tempo com charlatanices psicológicas. Mas lentamente, eles começaram a melhorar. Por fim, os padrões se tornaram tão familiares para os jogadores que aconteciam automaticamente quando o time entrava em campo. Na segunda temporada de Dungy como treinador, os Bucs venceram seus primeiros cinco jogos e

foram para as finais pela primeira vez em 15 anos. Em 1999, eles venceram o campeonato da divisão.

O estilo de Dungy como treinador começou a chamar a atenção do país inteiro. A mídia esportiva se apaixonou por sua postura de voz baixa, sua devoção religiosa, e a importância que ele dava para o equilíbrio entre trabalho e família. Reportagens de jornal contavam como ele levava os filhos, Eric e Jamie, ao estádio para que pudessem conviver durante os treinos. Os filhos faziam a lição de casa na sala dele e buscavam toalhas nos vestiários. Parecia que, finalmente, o sucesso tinha chegado.

Em 2000, os Bucs chegaram às finais outra vez, e depois novamente em 2001.

Os fãs agora lotavam o estádio toda

semana. Locutores falavam do time como candidato ao Super Bowl. Tudo estava se tornando real.

Mas enquanto os Bucs se tornavam uma potência, um problema perturbador surgiu. Eles geralmente jogavam jogos rígidos, disciplinados. No entanto, durante momentos cruciais de grande estresse, tudo caía por terra.

Em 1999, depois de vencer seis partidas seguidas no fim da temporada, os Bucs se deram mal na semifinal contra os St. Louis Rams. Em 2000, só faltava um jogo para entrarem para o Super Bowl quando levaram uma surra dos Philadelphia Eagles, perdendo de 21 a 3. No ano seguinte, a mesma coisa aconteceu de novo, e os Bucs perderam para os Eagles de 31 a 9, estragando sua chance de avançar.

“Nós

treinávamos

e

tudo

se

encaixava, e então íamos para um jogo importante e era como se o treinamento tivesse sumido”, Dungy me disse.

“Depois do jogo, meus jogadores diziam: ‘Bom, era uma jogada crítica e eu voltei para o que sabia’ ou ‘Senti que tinha que avançar’. O que eles *realmente* estavam dizendo era que confiavam no nosso sistema na maior parte do tempo, mas quando tudo estava na corda bamba, essa fé se rompia.”

Concluída a temporada de 2001, depois de os Bucs novamente terem por pouco ficado de fora do Super Bowl pelo segundo ano seguido, o diretor-

geral do time pediu que Dungy viesse a sua casa. Ele estacionou perto de um enorme carvalho, entrou e trinta segundos depois foi demitido.

Os Bucs iriam vencer o Super Bowl no ano seguinte usando as formações e os jogadores de Dungy, e confiando nos hábitos que ele havia modelado. Ele assistiria, pela TV, o treinador que entrara no seu lugar erguer o troféu Lombardi. Mas a essa altura, Dungy já estaria muito longe.

IV.

Cerca de sessenta pessoas — donas de casa com filhos, advogados em horário de almoço, velhos com tatuagens desbotadas
e
jovens
descolados

vestindo jeans estreitos — estão
sentadas numa igreja, ouvindo a fala de
um homem com uma leve pança e uma
gravata que combina com seus olhos
azul-claros. Ele parece um político bem-
sucedido, com o carisma e o calor de
quem tem certeza de que será reeleito.
“Meu nome é John”, ele diz, “e eu sou
alcoólatra”.

“Oi, John”, todo mundo responde.

“A primeira vez em que decidi
procurar ajuda foi quando meu filho
quebrou o braço”, diz John. Ele está
parado atrás de um palanque. “Eu estava
tendo um caso com uma mulher do
trabalho, e ela me disse que queria
terminar. Então fui a um bar e tomei
duas vodcas, e voltei para minha mesa, e
no almoço fui ao Chili’s com um amigo,
e tomamos umas cervejas, e então por

volta das duas eu e outro amigo saímos e achamos um lugar com happy hour com rodada dupla. Era meu dia de buscar as crianças — minha mulher ainda não sabia sobre o caso; por isso fui até a escola delas e as peguei. Eu estava voltando para casa numa rua onde devo ter passado umas mil vezes e bati numa placa de pare no fim do quarteirão. Subi na calçada e *bam*, dei direto com a placa. Sam, que é meu filho, não tinha colocado o cinto de segurança, por isso foi jogado contra o para-brisa e quebrou o braço. Tinha sangue no painel onde ele bateu o nariz; o para-brisa estava rachado e eu morri de medo. Foi então que decidi procurar ajuda.

“Por isso me internei numa clínica e depois saí, e tudo até que correu bem por um tempo. Durante uns 13 meses,

tudo estava ótimo. Eu sentia que estava no controle e ia a encontros a cada dois dias, mas no fim comecei a pensar: *Não sou tão perdedor a ponto de precisar sair com um monte de bêbados.* Por isso parei de ir.

“Então minha mãe teve câncer e me ligou no trabalho, quase dois anos depois de eu ficar sóbrio. Ela estava voltando de carro do consultório e disse: ‘Ele me falou que a gente pode tratar, mas já está bem avançado.’ A primeira coisa que eu fiz depois de desligar foi procurar um bar e bebi muito durante os dois anos seguintes até que minha mulher saiu de casa, e eu tinha que buscar as crianças de novo. Eu estava numa situação péssima àquela altura. Um amigo estava me ensinando a usar cocaína, e toda tarde eu cheirava

uma carreira dentro da minha sala; cinco minutos depois eu sentia aquela fissura e cheirava outra carreira.

“Enfim, era minha vez de buscar as crianças. Eu estava a caminho da escola e me sentia totalmente bem, como se estivesse no topo do mundo; virei num cruzamento quando o semáforo estava vermelho, e um caminhão enorme deu uma porrada no meu carro. Na verdade o carro deitou de lado. Eu não sofri um arranhão. Saí e comecei a tentar empurrar meu carro de volta, porque pensei: ‘se eu conseguir chegar em casa e ir embora antes que a polícia chegue, vou ficar bem’. É claro que isso não deu certo, e quando eles me prenderam por dirigir alcoolizado, me mostraram que o lado do passageiro do carro estava completamente esmagado. Era lá que o

Sammy geralmente sentava. Então, se ele estivesse ali, teria morrido.

“Por isso voltei a frequentar os encontros, e meu padrinho me disse que não importava se eu sentia que estava no controle. Sem um poder supremo na minha vida, sem admitir minha

impotência, nada daquilo ia funcionar.

Eu achava que isso era bogabem — sou ateu. Mas eu sabia que se alguma coisa não mudasse, eu ia matar meus filhos.

Por isso comecei a trabalhar nisso, trabalhar em acreditar em alguma coisa maior que eu. E está funcionando. Não sei se é Deus ou outra coisa, mas tem um poder que me tem ajudado a continuar

sóbrio há sete anos, e tenho respeito por ele. Não acordo sóbrio toda manhã — quer dizer, faz sete anos que eu não bebo, mas às vezes acordo de manhã sentindo que esse é o dia em que eu vou me render. Nesses dias, procuro o poder supremo, e ligo para o meu padrinho; na maior parte das vezes não falamos de bebida. Falamos da vida, de casamento e do meu emprego, e quando chega a hora de eu tomar banho, minha cabeça está em ordem.”

As primeiras falhas na tese de que os Alcoólicos Anônimos tinham êxito meramente reprogramando os hábitos dos participantes apareceram pouco mais de uma década atrás e foram causadas por histórias de alcoólatras como John.

Os
pesquisadores
começaram
a
descobrir
que
a
substituição de hábitos funcionava bem
para muitas pessoas até que os estresses
da vida — como descobrir que sua mãe
está com câncer, ou que seu casamento
está indo por água abaixo — ficavam
grandes demais, e nesse ponto os
alcoólatras muitas vezes caíam do
cavalo. Os acadêmicos se perguntaram
por quê; se a substituição de hábitos é
tão eficaz, ela parecia falhar em
momentos tão críticos. E conforme
vasculhavam as histórias dos alcoólatras
para responder a essa pergunta, eles

descobriram que os hábitos substitutos só se tornam novos comportamentos duráveis quando são acompanhados por mais alguma coisa.

Um grupo de pesquisadores do Alcohol Research Group (Grupo de Estudos sobre o álcool) na Califórnia, por exemplo, notou um padrão nas entrevistas.

Inúmeras

vezes,

os

alcoólatras diziam a mesma coisa:

identificar deixas e escolher novas

rotinas é importante, mas sem outro

ingrediente, os novos hábitos nunca se

fixam de verdade.

O segredo, diziam os alcoólatras, era

Deus.

Os pesquisadores odiavam essa

explicação. Deus e espiritualidade não são hipóteses testáveis. As igrejas estão cheias de bêbados que continuam bebendo apesar de sua fé devota. Em conversas com viciados, no entanto, a espiritualidade estava sempre reaparecendo. Por isso em 2005, um grupo de cientistas — desta vez afiliados à Universidade da Califórnia em Berkeley, à Brown University e aos Institutos Nacionais de Saúde — começou a perguntar aos alcoólatras sobre todo tipo de assuntos religiosos e espirituais. Então eles olharam os dados para ver se havia alguma correlação entre a fé religiosa e por quanto tempo as pessoas continuavam sóbrias. Um padrão surgiu. Os alcoólatras que

praticavam as técnicas de substituição de hábito, segundo os dados, podiam muitas vezes ficar sóbrios até que houvesse um acontecimento estressante em suas vidas — e nesse ponto, um certo número começava a beber de novo, não importando quantas rotinas novas eles tivessem adotado.

No entanto, aqueles alcoólatras que acreditavam, como John do Brooklyn, ter algum poder supremo entrado em suas vidas, contavam com uma chance maior de atravessar os períodos de estresse com sua sobriedade intacta.

Não era Deus que importava, descobriram os pesquisadores. Era a própria fé que fazia uma diferença. Uma vez que as pessoas aprendiam a acreditar em alguma coisa, essa habilidade começava a transbordar para

outras partes de suas vidas, até que
começavam a acreditar serem capazes
de mudar. A fé era o ingrediente que
transformava
um
loop
de
hábito
retrabalhado
num
comportamento
permanente.

“Eu não teria dito isso um ano atrás
— tão depressa está mudando nossa
compreensão”,
disse

Tonigan,

o

pesquisador da Universidade do Novo
México, “mas a fé parece crucial. Você

não tem que acreditar em Deus, mas precisa da capacidade de acreditar que as coisas vão melhorar.

“Mesmo que você dê às pessoas hábitos melhores, isso não conserta o motivo que as levou a começar a beber.

Em algum momento, vão acabar tendo um dia ruim, e nenhuma nova rotina vai fazer com que tudo pareça estar bem. O que pode fazer uma diferença é *acreditar* que elas são capazes de enfrentar esse estresse sem o álcool.”

Colocando

os

alcoólatras

em

encontros nos quais a fé é um fato dado

— em que, na verdade, a fé é parte

integrante dos 12 passos —, o A.A.

treina as pessoas a acreditarem em

alguma coisa, até elas acreditarem no programa e em si mesmas. Ele permite que as pessoas pratiquem a crença de que as coisas vão melhorar em algum momento, até que elas de fato melhoram.

“Em algum ponto, as pessoas no A.A.

olham à sua volta e pensam: se

funcionou para esse cara, acho que

pode funcionar para mim”, disse Lee

Ann Kaskutas, uma cientista do Alcohol

Research Group. “Há algo de poderoso

em

grupos

e

experiências

compartilhadas. As pessoas talvez sejam

céticas sobre sua capacidade de mudar

se estiverem por conta própria, porém

um

grupo

pode

convencê-las

a

suspender a descrença. Uma comunidade cria fé.”

Quando John estava indo embora do encontro do A.A., perguntei a ele por que o programa tinha funcionado agora, depois de ter falhado para ele antes.

“Quando comecei a vir aos encontros depois do acidente com o caminhão, alguém pediu que voluntários ajudassem a guardar as cadeiras”, ele me disse.

“Eu levantei a mão. Não foi nada de mais, levou uns cinco minutos, mas foi uma sensação boa fazer alguma coisa que não era só para *mim*. Acho que isso me colocou num caminho diferente.

“Eu não estava pronto para me entregar ao grupo da primeira vez, mas

quando voltei, estava pronto para
começar a acreditar em alguma coisa.”

V.

Uma semana depois que Dungy foi
despedido pelos Bucs, o dono dos
Indianapolis

Colts

deixou

uma

mensagem entusiasmada de 15 minutos
na secretária eletrônica dele. Os Colts,
apesar de possuírem um dos melhores
quarterbacks da NFL, Peyton Manning,
tinham acabado de ter uma temporada
horrível. O dono precisava de ajuda.

Disse que estava cansado de perder.

Dungy se mudou para Indianápolis e
virou treinador-chefe.

Ele

imediatamente

começou
a
implementar o mesmo plano básico de
jogo: transformar as rotinas dos Colts e
ensinar os jogadores a usar velhas
deixas
para
formar
hábitos
retrabalhados.

Em
sua
primeira
temporada, os Colts fizeram 10-6 e se
classificaram
para
as
finais.

Na
temporada seguinte, fizeram 12-4 e

ficaram de fora do Super Bowl por um único jogo. A fama de Dungy crescia. Perfis de jornal e televisão apareceram no país inteiro. Fãs iam de avião visitar a igreja que Dungy frequentava. Seus filhos tornaram-se figurinhas carimbadas no vestiário dos Colts e nas laterais do campo. Em 2005, Jamie, seu filho mais velho, formou-se no ensino médio e foi fazer faculdade na Flórida.

Enquanto o sucesso de Dungy crescia,

no

entanto,

os

mesmos

padrões

perturbadores

surgiam.

Os

Colts

jogavam uma temporada de futebol

disciplinado,

vitorioso,

e

depois

morriam na praia sob a pressão das

finais.

“A fé é a parte mais importante do

sucesso no futebol profissional”, Dungy

me disse. “O time *queria* acreditar, mas

quando as coisas ficavam realmente

tensas, voltavam para suas zonas de

conforto e seus velhos hábitos.”

Os Colts terminaram a temporada de

2005 com 14 vitórias e duas derrotas, o

melhor resultado da sua história.

Então aconteceu uma tragédia.

Três dias antes do Natal, o telefone

de Tony Dungy tocou no meio da noite.

Sua mulher atendeu e lhe passou o fone,

achando que era um dos jogadores.

Havia uma enfermeira na linha. Ela disse que Jamie, o filho de Dungy, tinha sido levado ao hospital mais cedo naquela noite, com ferimentos de compressão no pescoço. Sua namorada o achara pendurado em seu apartamento, com um cinto em volta do pescoço. Os paramédicos o haviam conduzido às pressas ao hospital, mas os esforços de ressuscitação não tiveram êxito. Ele morrera.

Um capelão pegou um voo para passar o Natal com a família. “A vida nunca mais vai ser a mesma”, o capelão lhes disse, “mas vocês não vão sentir para sempre o que estão sentindo agora”.

Uns poucos dias depois do enterro, Dungy voltou para o banco de treinador.

Ele precisava de algo para se distrair, e sua mulher e seu time o incentivaram a voltar a trabalhar. “Fui dominado pelo amor e apoio deles”, escreveu mais tarde. “Como grupo, sempre tínhamos nos apoiado em momentos difíceis; eu precisava deles agora mais do que nunca.”

O time perdeu seu primeiro jogo nas finais, encerrando sua temporada. Mas no período logo após eles observarem Dungy durante sua tragédia, “alguma coisa mudou”, me disse um de seus jogadores daquela época. “Tínhamos visto o treinador passar por aquela coisa terrível, e todos queríamos ajudá-lo de algum jeito.”

É simplista, ou até insolente, sugerir que a morte de um rapaz possa surtir um impacto em jogos de futebol. Dungy

sempre disse que nada é mais importante para ele do que sua família. Mas depois que Jamie faleceu, conforme os Colts começavam a se preparar para a temporada seguinte, alguma coisa mudou, dizem seus jogadores. O time rendeu-se à visão de Dungy de como o futebol deveria ser jogado, de um modo que não fizeram antes. Eles começaram a acreditar.

“Eu passara várias temporadas anteriores preocupado com meu contrato e salário”, disse um jogador que, como outros, falou desse período sob a

condição de anonimato. “Quando o treinador voltou, depois do enterro, queria lhe dar tudo o que podia, acabar com a dor dele. Eu meio que me entreguei para o time.”

“Alguns homens gostam de abraçar os outros”, me disse outro jogador. “Eu não gosto. Faz uma década que não abraço meus filhos. Mas depois que o treinador voltou, fui até ele e dei o abraço mais longo que pude, porque queria que ele soubesse que eu estava ali para ele.”

Depois da morte do filho de Dungy, o time começou a jogar de um jeito diferente. Uma convicção sobre a força da estratégia de Dungy surgiu entre os jogadores. Nos treinos que levaram ao começo da temporada de 2006, os Colts jogaram um futebol rigoroso, preciso.

“A maioria dos times de futebol

americano não são times de verdade.

São só caras que trabalham juntos”, me disse um terceiro jogador daquele período. “Mas nós viramos um *time*. A sensação era incrível. O treinador era a faísca, mas a coisa ia além dele. Depois que ele voltou, a sensação era de que realmente acreditávamos uns nos outros, como se soubéssemos jogar juntos de um jeito que não sabíamos antes.”

Para os Colts, uma fé no seu time — na tática de Dungy e em sua capacidade de vencer — começou a brotar a partir da tragédia. Mas em tantos outros casos, uma fé semelhante pode surgir sem nenhum tipo de adversidade.

Num estudo de 1994 de Harvard que examinou pessoas que tinham mudado suas vidas radicalmente, por exemplo, os pesquisadores descobriram que

algumas delas tinham reformulado seus hábitos depois de uma tragédia pessoal, como um divórcio ou uma doença com risco de morte. Outros mudaram depois de ver um amigo passar por algo horrível, do mesmo modo que os jogadores de Dungy o viram lutar.

Em tantas outras situações, no entanto, não houve uma tragédia que precedesse as transformações das pessoas. Em vez disso, elas mudavam porque estavam inseridas em grupos sociais que facilitaram a mudança. Uma mulher disse que sua vida inteira mudou quando ela se inscreveu numa aula de psicologia e encontrou um grupo maravilhoso.

“Aquilo abriu uma caixa de Pandora”, a mulher disse aos pesquisadores. “Eu não podia mais tolerar o status quo. Tinha mudado no meu íntimo.” Outro homem

disse que encontrou novos amigos entre os quais podia praticar ser uma pessoa sociável. “Quando de fato me esforço para superar minha timidez, sinto que não sou eu quem está agindo, mas sim outra pessoa”, ele disse. Mas praticando com seu novo grupo, aquilo parou de parecer um fingimento. Ele começou a acreditar que não era tímido, e então, em certo momento, ele não era mais.

Quando as pessoas se juntam a grupos em que a mudança parece possível, o potencial para que ela ocorra se torna mais real. Para a maior parte das pessoas que conseguem pôr sua vida em ordem não há momentos cruciais de desastres que mudam tudo. Há apenas comunidades — às vezes de uma única outra pessoa — que tornam possível acreditar na mudança. Uma mulher disse

aos pesquisadores que sua vida se transformou depois de um dia que ela passou limpando privadas — e após semanas discutindo com o resto da equipe de limpeza se ela deveria largar o marido.

“A mudança acontece entre outras pessoas”, me disse Todd Heatherton, um dos psicólogos envolvidos no estudo.

“Parece real quando podemos ver isso nos olhos dos outros.”

Os mecanismos precisos da fé ainda são pouco compreendidos. Ninguém sabe ao certo por que um grupo encontrado numa aula de psicologia pode convencer uma mulher de que tudo é diferente, nem por que o time de Dungy entrou em sintonia depois do falecimento de seu filho. Muitas pessoas falam com os amigos sobre casamentos

infelizes e jamais deixam seus cônjuges;
muitos times veem seus treinadores
passarem por adversidades e nunca se
unem.

Porém sabemos que, para os hábitos
mudarem de forma permanente, as
pessoas precisam acreditar que a
mudança é factível. O mesmo processo
que torna o A.A. tão eficaz — o poder
de um grupo de ensinar indivíduos a
acreditar — acontece sempre que as
pessoas se juntam para se ajudar
mutuamente a mudar. A fé é mais fácil
quando
acontece
dentro
de
uma
comunidade.

Dez meses depois da morte de Jamie, a

temporada de 2006 começou. Os Colts jogaram um futebol sem igual, vencendo seus primeiros nove jogos e terminando o ano com 12-4. Venceram o primeiro jogo nas finais e depois derrotaram os Baltimore Ravens na disputa pelo título da divisão. Àquela altura, eles estavam a apenas um passo do Super Bowl, jogando pela semifinal — o jogo que Dungy perdera oito vezes antes.

O confronto aconteceu em 21 de janeiro de 2007, contra os New England Patriots, o mesmo time que duas vezes já podara as aspirações dos Colts ao Super Bowl.

Os Colts tiveram um começo de jogo forte, mas antes do fim do primeiro tempo começaram

a

vacilar.

Os

jogadores estavam com medo de cometer erros, ou tão ansiosos para superar o último obstáculo rumo ao Super Bowl que perderam a noção de onde deveriam estar se focando. Eles pararam de confiar nos seus hábitos e começaram

a

pensar

demais.

Derrubadas malfeitas levavam à perda da bola. Um dos passes de Peyton Manning foi interceptado e voltou para u m *touchdown*. Os adversários, os

Patriots, dispararam na frente por 21 a

3. Nenhum time na história do NFL

jamais superara um déficit tão grande numa semifinal. O time de Dungy,

novamente, ia perder.

No intervalo, o time entrou em fila no vestiário, e Dungy pediu que todo mundo se juntasse. O barulho do estádio vinha filtrado pelas portas fechadas, mas lá dentro todo mundo estava em silêncio.

Dungy olhou para os jogadores.

Disse que eles tinham que acreditar.

"Enfrentamos essa mesma situação — contra esse mesmo time — em 2003”,

Dungy disse a eles. Naquele jogo, tinham chegado a uma jarda da vitória.

Uma única jarda. “Preparem suas espadas porque desta vez nós vamos ganhar. Esse é *nosso* jogo. É *nossa* vez.”

Os Colts saíram no segundo tempo e começaram a jogar como em cada jogo anterior. Começaram focados em suas deixas

e

hábitos.

Executaram

cuidadosamente as jogadas que tinham

passado

os

últimos

cinco

anos

praticando até que se tornassem

automáticas. Seu ataque, na investida de

abertura, venceu 76 jardas ao longo de

14 jogadas e marcou um *touchdown*.

Então, três minutos depois de se

apoderar da bola outra vez, eles

marcaram de novo.

Quando o último quarto do jogo

chegava ao fim, os times alternavam o

placar. Os Colts empataram, mas nunca

conseguiram passar na frente. Com 3:49

restantes de jogo, os Patriots marcaram,

colocando os jogadores de Dungy numa desvantagem de três pontos, 34 a 31. Os Colts agarraram a bola e começaram uma investida pelo campo adentro.

Avançaram 70 jardas em 19 segundos e entraram na *end zone*. Pela primeira vez os Colts estavam na liderança, 38 a 34.

Havia agora sessenta segundos restantes no relógio. Se o time de Dungy conseguisse impedir os Patriots de marcar

um *touchdown*, os Colts venceriam.

Sessenta segundos é uma eternidade no futebol americano.

O *quarterback* dos Patriots, Tom Brady, já tinha marcado *touchdowns* em muito menos tempo. E de fato, segundos após o começo da jogada, Brady avançou com seu time até a metade do

campo adversário. Com 17 segundos restantes, os Patriots estavam próximos o bastante para atacar, prontos para uma grande jogada final que daria a Dungy outra derrota e acabaria, mais uma vez, com os sonhos do time de ir para o Super Bowl.

Conforme os Patriots se aproximavam da linha de *scrimmage*, a defesa dos Colts assumiu seus postos. Marlin Jackson, um *cornerback* dos Colts, postou-se a 10 jardas da linha. Ele olhou para suas deixas: a largura das frestas entre os *linemen* dos Patriots e a profundidade da posição do *running back*. Ambos os indícios diziam que aquela seria uma jogada de passe. Tom Brady,

o *quarterback* dos Patriots,
pegou a bola e recuou para passar.
Jackson já estava em movimento. Brady
inclinou o braço para trás e arremessou
a bola. Seu objetivo era passá-la para
um *receiver* a 22 jardas de distância,
totalmente livre, perto do meio do
campo. Se o *receiver* pegasse a bola,
era provável que conseguisse chegar
perto
da *end zone* ou marcar um
touchdown. A bola voava no ar.
Jackson, o *cornerback* dos Colts, já
estava correndo no ângulo certo,
seguindo seus hábitos. Ele passou
correndo
pelo
ombro
direito
do

receiver, entrando na frente dele no instante em que a bola chegou. Jackson colheu a bola do ar para interceptá-la, correu mais uns passos e então se jogou no chão, prendendo a bola junto ao peito. A jogada inteira demorara menos de cinco segundos. O jogo chegara ao fim. Dungy e os Colts tinham vencido. Duas semanas depois, eles venceram o Super Bowl. Há dezenas de motivos que podem explicar por que os Colts finalmente foram campeões naquele ano. Quem sabe eles tiveram sorte. Talvez fosse simplesmente a vez deles. Mas os jogadores de Dungy dizem que é porque eles *acreditaram*, e porque essa fé fez tudo o que eles tinham aprendido — todas as rotinas que eles tinham praticado até se tornarem automáticas — se fixar, mesmo nos momentos de maior

estresse.

“Estamos orgulhosos de ter vencido este campeonato para o nosso líder, o treinador Dungy”, Peyton Manning disse para a plateia depois, segurando o troféu Lombardi.

Dungy virou-se para sua mulher.

“Conseguimos”, ele disse.

Como os hábitos mudam?

Não há, infelizmente, nenhuma série específica de passos que funcione de forma infalível para qualquer pessoa.

Sabemos que um hábito não pode ser erradicado — ele deve, em vez disso, ser substituído. E sabemos que os hábitos são mais maleáveis quando a Regra de Ouro da mudança de hábito é aplicada: se mantivermos a mesma deixa e a mesma recompensa, uma nova rotina pode ser inserida.

Mas isso não é suficiente. Para que um hábito continue mudado, as pessoas precisam acreditar que a mudança é possível. E na maior parte das vezes, a fé só surge com a ajuda de um grupo.

Se você quer parar de fumar, descubra uma rotina diferente que vá satisfazer os anseios preenchidos pelo cigarro. Então, encontre um grupo de apoio, uma reunião de ex-fumantes, ou uma comunidade que vá ajudar você a acreditar que pode ficar longe da nicotina, e use esse grupo quando sentir que talvez você tenha uma recaída.

Se você quer perder peso, estude seus hábitos para descobrir por que você *realmente* sai da mesa no trabalho para fazer um lanche todo dia, e então encontre outra pessoa para dar um passeio com você, para bater papo na

mesa dela e não na lanchonete, um grupo que acompanhe junto metas de perda de peso, ou alguém que também queira manter por perto um estoque de maçãs e não de batata chips.

A evidência é clara: se você quer mudar um hábito, precisa encontrar uma rotina alternativa, e suas chances de sucesso aumentam drasticamente quando você se compromete a mudar como parte de um grupo. A fé é essencial e cresce a partir de uma experiência comunitária, mesmo que esta comunidade possua apenas duas pessoas.

Sabemos

que

a

mudança *pode*

acontecer. Alcoólatras podem parar de

beber. Fumantes podem largar o cigarro.

Eternos

perdedores

podem

virar

campeões. Você pode parar de roer as
unhas ou de fazer lanche no trabalho, de
gritar com seus filhos, de passar a noite
acordado, ou de se atormentar com
pequenas
preocupações.

E,

como

descobriram os cientistas, não são
apenas as vidas individuais que podem
ser mudadas quando alguém dedica
atenção aos hábitos. São também
empresas, organizações e comunidades,
como explicam os próximos capítulos.

1 *Quarterback, linebacker, running back, safety* etc. são posições de
jogadores no futebol

americano. (N. do T.)

[2](#) A linha que separa os hábitos dos vícios muitas vezes é difícil de medir. Por exemplo, a American Society

of Addiction Medicine (Sociedade Americana de Medicina de Adição) define vício como “um

distúrbio primário e crônico de recompensa cerebral,

motivação, memória e circuitos relacionados (...). O

vício é caracterizado por uma debilitação do controle comportamental, anseios, incapacidade de abster-se de forma consistente, e diminuição dos relacionamentos”.

Segundo essa definição, observam alguns pesquisadores, é difícil determinar por que gastar cinquenta dólares por semana em cocaína é ruim, mas gastar cinquenta dólares por semana em café não é um problema.

Alguém que anseia por um capuccino toda tarde pode parecer clinicamente viciado para um observador que considere que pagar cinco dólares por um café demonstra uma “debilitação do controle comportamental”. Uma pessoa que prefere correr a tomar café da manhã com os filhos é viciada em exercícios?

Em geral, dizem muitos pesquisadores, enquanto o vício é complicado e ainda mal compreendido, diversos dos comportamentos que associamos a ele muitas vezes são impulsionados por hábitos.

Algumas substâncias, tais como drogas, cigarros ou álcool, podem causar dependência física.

Mas esses anseios físicos muitas vezes podem desaparecer rapidamente depois que o uso é interrompido. Um vício físico em nicotina, por exemplo, dura apenas enquanto a substância química está na corrente sanguínea do fumante — cerca de cem horas depois do último cigarro.

Muitos

dos

desejos

persistentes

que

consideramos como acessos de vício em

nicotina

na

verdade

são

hábitos

comportamentais afirmando-se — ansiamos por

um cigarro no café da manhã um mês depois não porque precisamos dele fisicamente, mas porque lembramos a sensação agradável que ele costumava proporcionar toda manhã. Foi mostrado, em estudos clínicos, que atacar os comportamentos que consideramos vícios modificando os hábitos relacionados a eles é um dos métodos de tratamento mais eficazes.

(Embora valha notar que algumas substâncias químicas, como os opiáceos, podem causar vícios físicos duradouros, e alguns estudos indicam que um pequeno número de pessoas parece predisposto a procurar substâncias viciantes,

a

despeito

de

intervenções

comportamentais. O número de substâncias que causam vícios físicos de longo prazo, no entanto,

é relativamente pequeno, e estima-se que o número de viciados predispostos seja muito menor do que o número de alcoólatras e viciados que procura ajuda.)

[3](#) É importante notar que, embora o processo de mudança de hábito seja fácil de descrever, nem por

isso ele é necessariamente fácil de realizar. É

simples

insinuar

que

tabagismo,

alcoolismo,

alimentação

compulsiva

ou

outros

padrões

arraigados possam ser revertidos sem um esforço

real. A mudança legítima exige esforço e

autocompreensão dos anseios que impelem os

comportamentos. Mudar qualquer hábito exige

determinação. Ninguém vai parar de fumar simplesmente porque desenhou um esboço do loop do hábito.

No entanto, entendendo os mecanismos dos hábitos, fazemos descobertas que tornam os novos comportamentos mais fáceis de dominar.

Qualquer pessoa lutando com um vício ou comportamento destrutivo pode se beneficiar da ajuda de diversas frentes, incluindo terapeutas treinados, médicos, assistentes sociais e mentores religiosos. Mesmo profissionais dessas áreas, no entanto, concordam que a maioria dos alcoólatras, fumantes e outras pessoas lutando com comportamentos problemáticos param por si próprias, longe de circunstâncias formais de tratamento. Boa parte das vezes, essas mudanças são realizadas porque as pessoas examinam deixas, anseios e recompensas que impulsionam seus comportamentos, e então acham meios de substituir suas rotinas

autodestrutivas por alternativas mais saudáveis,
mesmo se elas não estiverem totalmente cientes
do que estão fazendo nesse momento. Entender
as deixas e os anseios que impulsionam seus
hábitos

não

vai

fazer

com

que

eles

desapareçam de repente — mas vai lhe

fornecer um meio de planejar como mudar o

padrão.

PARTE

DOIS

Os hábitos de organizações

bem-sucedidas

4

HÁBITOS ANGULARES, OU

A BALADA

DE PAUL O'NEILL

Quais hábitos importam mais

I.

Num dia tumultuoso em outubro de 1987, um enxame de proeminentes investidores e analistas da bolsa de valores de Wall Street reuniu-se no salão de festas de um hotel chique em Manhattan. Estavam lá para conhecer o novo diretor executivo da Aluminum Company of America — ou Alcoa, como era conhecida —, uma corporação que, durante quase um século, vinha fabricando de tudo, desde a embalagem dos Hershey's Kisses e o metal das latas

de Coca-Cola até os rebites que sustentam os satélites.

O fundador da Alcoa inventara o processo de fundição de alumínio um século antes, e desde então a empresa se tornara uma das maiores do planeta.

Muitas das pessoas na plateia tinham investido milhões em ações da Alcoa e recebido um retorno constante. No ano anterior, porém, os investidores haviam começado a resmungar. Os dirigentes da Alcoa tinham dado um passo em falso atrás do outro, tentando expandir insensatamente com a criação de novas linhas de produtos, enquanto concorrentes roubavam seus clientes e lucros.

Assim, houve um senso de alívio palpável quando a diretoria da Alcoa anunciou que era hora de uma nova liderança. Esse alívio, no entanto, transformou-se em apreensão quando a escolha foi anunciada: o novo diretor executivo seria um ex-burocrata do governo chamado Paul O'Neill. Muita gente em Wall Street jamais tinha ouvido falar dele. Quando a Alcoa marcou essa recepção no salão de festas em Manhattan, todos os principais investidores pediram um convite. Uns poucos minutos antes do meio-dia, O'Neill subiu ao palco. Ele tinha 51 anos, era um homem aprumado, vestindo um terno cinza de risca de giz e uma gravata vermelha. Seus cabelos eram brancos e sua postura ereta lembrava a de um militar. Ele subiu os degraus

depressa e deu um sorriso caloroso.

Parecia digno, sólido, confiante. Como um executivo-chefe.

Então ele abriu a boca.

“Quero falar com vocês sobre segurança no trabalho”, ele disse. “Todo ano, vários funcionários da Alcoa sofrem ferimentos tão graves que perdem um dia de trabalho. Nosso histórico de segurança é melhor do que a média da mão de obra americana, principalmente levando em conta que nossos empregados trabalham com metais a 1.500 graus e máquinas capazes de arrancar o braço de um homem. Mas ainda não é suficiente. Pretendo fazer da Alcoa a empresa mais segura dos Estados Unidos. Minha meta é um índice zero de acidentes.”

A plateia ficou confusa. Estas

reuniões geralmente seguiam um roteiro previsível: um novo diretor executivo começava se apresentando, fazia uma falsa piada autodepreciativa — algo sobre como ele passara o curso inteiro da Harvard Business School dormindo — e depois prometia alavancar os lucros e baixar os custos. Em seguida vinha uma severa crítica aos impostos, às normas comerciais e, às vezes, com um fervor que sugeria experiência em primeira mão no tribunal de divórcio, aos advogados. Por fim, o discurso terminava com uma enxurrada de palavras da moda — “sinergia”, “proativo” e “coopetição” — e neste momento todos podiam voltar para seus escritórios, novamente confiantes de que o capitalismo estava a salvo por mais um dia.

O'Neill não dissera nada sobre lucros. Não mencionou impostos. Não falou de “usar alinhamento para obter uma vantagem de mercado sinérgica infalível”. Até onde as pessoas na plateia sabiam, a julgar por aquele papo sobre segurança no trabalho, O'Neill talvez fosse a favor da pró-regulamentação. Era uma perspectiva apavorante.

“Agora, antes de prosseguir”, disse O'Neill, “quero apontar as saídas de emergência deste recinto”. Ele indicou com um gesto a parte de trás do salão de festas. “Há duas portas nos fundos, e no

caso improvável de um incêndio ou outra emergência vocês devem sair calmamente, descer as escadas até o saguão e deixar o prédio.”

Silêncio. O único som era o zumbido do trânsito pelas janelas. Segurança?

Saídas de incêndio? Aquilo era uma piada? Um certo investidor na plateia sabia

que

O'Neill

estivera

em

Washington, D.C., durante os anos 1960.

Esse cara deve ter tomado um monte de drogas, ele pensou.

Por fim, alguém levantou a mão e perguntou sobre inventários na divisão aeroespacial. Outro perguntou sobre os coeficientes de capital da empresa.

“Não tenho certeza de que vocês me
ouviram”, disse O’Neill. “Se vocês
querem entender a situação da Alcoa,
precisam olhar os números de segurança
dos nossos locais de trabalho. Se
diminuirmos
nossos
índices
de
acidentes, não será devido a um esforço
motivacional ou às baboseiras que às
vezes vocês ouvem de outros diretores
executivos. Será porque os indivíduos
desta empresa concordaram em se tornar
parte de algo importante: dedicaram-se
a criar um hábito de excelência. A
segurança será um indicador de que
estamos fazendo um avanço em mudar
nossos hábitos em todo o âmbito da
instituição. É assim que deveríamos ser

avaliados.”

Os investidores quase se atropelaram

para

sair

do

salão

quando

a

apresentação terminou. Um deles correu

até o saguão, achou um telefone público

e ligou para seus vinte maiores clientes.

“Eu disse: ‘A diretoria pôs um hippie maluco no comando, e ele vai afundar a empresa’”, esse investidor me contou.

“Mandei eles venderem as ações imediatamente, antes que todos os outros no recinto comessem a ligar para seus clientes e dissessem para eles fazerem o mesmo.

“Foi literalmente o pior conselho que

eu dei em toda a minha carreira.”

Em menos de um ano após o discurso de O’Neill, os lucros da Alcoa atingiriam uma alta recorde. Quando O’Neill se aposentou no ano 2000, o faturamento líquido anual da empresa era cinco vezes maior do que antes de ele chegar, e sua capitalização de mercado crescera em 27 bilhões de dólares. Alguém que investiu um milhão de dólares na Alcoa no dia em que O’Neill foi contratado teria ganhado outro milhão de dólares em dividendos enquanto ele liderava a empresa, e o valor das suas ações seria cinco vezes maior quando ele partisse.

Além disso, todo esse crescimento aconteceu enquanto a Alcoa se tornava uma das empresas mais seguras do mundo. Antes da chegada de O’Neill,

quase todas as usinas da Alcoa tinham
no mínimo um acidente por semana. Uma
vez que seu plano de segurança foi
implementado,
algumas
unidades
passaram anos sem que um único
empregado perdesse um dia de trabalho
devido a um acidente. O índice de
acidentes no trabalho caiu para um
vigésimo da média dos Estados Unidos.
Então como O'Neill transformou uma
das maiores, mais antiquadas e mais
potencialmente perigosas empresas do
país numa máquina de lucros e um
bastião da segurança?
Atacando um único hábito e então
observando as mudanças se espalharem
por toda a organização.
“Eu sabia que precisava transformar a

Alcoa”, O’Neill me disse. “Mas você não pode *mandar* as pessoas mudarem. Não é assim que o cérebro funciona. Por isso decidi que era melhor começar enfocando uma única coisa. Se eu pudesse começar desmanchando os hábitos relacionados a uma única coisa, isso se alastraria pela empresa toda.”

O’Neill acreditava que alguns hábitos têm o poder de iniciar uma reação em cadeia,

mudando

outros

hábitos

conforme eles avançam através de uma organização. Ou seja, alguns hábitos são mais

importantes

que

outros

na

reformulação de empresas e vidas. Estes são os “hábitos angulares” e eles podem influenciar o modo como as pessoas trabalham, comem, se divertem, vivem, gastam e se comunicam. Os hábitos angulares dão início a um processo que, ao longo do tempo, transforma tudo.

Os hábitos angulares dizem que o sucesso não depende de acertar cada mínimo detalhe, mas, em vez disso, baseia-se em identificar umas poucas prioridades centrais e transformá-las em poderosas alavancas. A primeira seção deste livro explicou como os hábitos funcionam, como eles podem ser criados e alterados. No entanto, por onde um aspirante a transformador de hábitos deve começar? Entender os hábitos angulares fornece a resposta para essa

pergunta: os hábitos mais importantes
são os que, quando começam a mudar,
desalojam e reformulam outros padrões.

Os hábitos angulares explicam como
Michael Phelps tornou-se um campeão
olímpico, e por que alguns estudantes
universitários têm um desempenho
melhor que o dos colegas. Eles
esclarecem por que algumas pessoas,
após anos de tentativas, de repente
perdem 9 quilos enquanto se tornam
mais produtivas no trabalho e ainda
conseguem chegar em casa a tempo para
jantar com os filhos. E os hábitos
angulares explicam como a Alcoa
tornou-se uma das ações de melhor
desempenho no índice Dow Jones,
enquanto também se tornava um dos
lugares mais seguros da terra.

Da primeira vez em que a Alcoa

abordou O'Neill com a proposta de tornar-se diretor executivo, ele não sabia ao certo se queria o emprego. Já ganhara bastante dinheiro, e sua mulher gostava de Connecticut, onde eles moravam. Não sabiam nada sobre Pittsburgh, onde ficava a sede da Alcoa. Mas antes de recusar a oferta, O'Neill pediu um tempo para pensar. Para se ajudar a tomar a decisão, começou a trabalhar numa lista de quais seriam suas maiores prioridades se aceitasse o cargo.

O'Neill sempre tivera muita fé em listas. Elas eram seu jeito de organizar a vida. Durante o ensino superior em Fresno State — onde ele terminou seu curso em pouco menos de três anos, enquanto ainda trabalhava trinta horas por semana — O'Neill esboçara uma

lista de tudo o que esperava realizar ao longo de sua vida, incluindo, perto do topo da lista, “Fazer uma diferença”. Após se formar em 1960, incentivado por um amigo, O’Neill pegou um formulário para se candidatar a um estágio no governo federal e, junto com outras 300 mil pessoas, prestou o concurso público. Três mil pessoas foram escolhidas para serem entrevistadas. Trezentas delas receberam ofertas de emprego. O’Neill foi uma dessas pessoas. Ele começou como gerente de médio escalão na Veterans Administration,

onde lhe mandaram aprender sobre

sistemas

de

computação.

O'Neill

continuou fazendo suas listas o tempo

todo, registrando por que alguns

projetos eram mais bem-sucedidos que

os outros, quais fornecedores faziam as

entregas no prazo e quais não faziam.

Ele era promovido todo ano. E conforme

galgava os escalões da Veterans

Administration, construiu um nome para

si mesmo como alguém cujas listas

sempre pareciam incluir um tópico que

resolvia um problema.

Em meados dos anos 1960, havia uma

alta demanda por esse tipo de

habilidade em Washington, D.C. Robert

McNamara

havia

recentemente

reestruturado o Pentágono, contratando

uma leva de jovens matemáticos,

estatísticos

e

programadores

de

computador. O presidente Johnson

queria ter suas próprias crianças-

prodígio. Por isso O'Neill foi recrutado

para o que acabaria sendo conhecido

como o Gabinete de Administração e

Orçamento, um dos órgãos mais

poderosos da capital. Dentro de uma

década, aos 38 anos, ele foi promovido

a vice-diretor, e de repente estava entre

as pessoas mais influentes da cidade.

Foi então que a educação de O'Neill

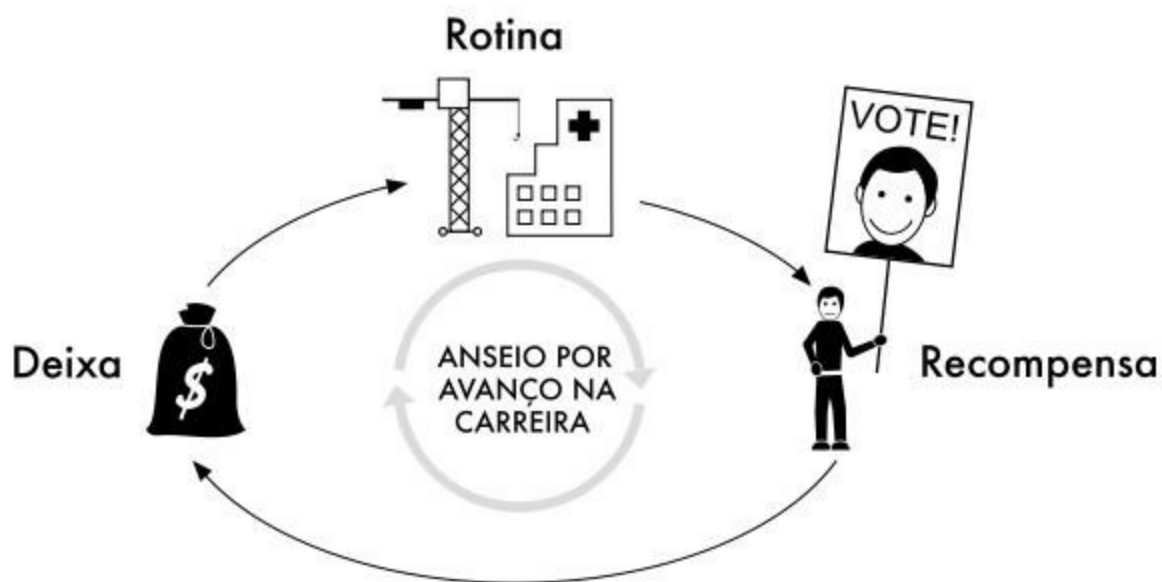
sobre hábitos organizacionais realmente

começou. Uma de suas primeiras tarefas foi criar uma estrutura analítica para estudar como o governo estava gastando dinheiro com serviços de saúde. Ele rapidamente descobriu que os esforços do governo, que deveriam estar sendo guiados por regras lógicas e prioridades deliberadas, em vez disso eram orientados por processos institucionais bizarros que, de várias maneiras, funcionavam como hábitos. Burocratas e políticos, em vez de tomar decisões, estavam reagindo a deixas com rotinas automáticas para obter recompensas como promoções ou reeleições. Era o loop do hábito — disseminado entre

milhares de pessoas e bilhões de
dólares.

Por exemplo, depois da Segunda
Guerra Mundial, o Congresso criara um
programa
para
construir
hospitais
comunitários. Um quarto de século
depois, esse programa ainda estava
avançando num passo arrastado e, por
isso, sempre que a legislação alocava
novas verbas para o setor da saúde, os
burocratas imediatamente começavam a
construir. As cidades que recebiam os
novos hospitais não necessariamente
precisavam
de
mais
leitos

para
pacientes, mas isso não importava. O
que importava era erguer uma grande
estrutura que um político pudesse
mostrar enquanto pedia votos.



Os funcionários federais “passavam
meses debatendo sobre cortinas azuis ou
amarelas, pensando se os quartos dos
pacientes deveriam ter uma ou duas
televisões,
projetando
postos

de
enfermeiros, coisas realmente sem
sentido”, O’Neill me contou. “Na maior
parte
das
vezes,
ninguém
nem
perguntava se a cidade queria um
hospital. Os burocratas tinham adquirido
o hábito de resolver qualquer problema
médico construindo alguma coisa, para
que um congressista pudesse dizer:
‘Olha o que eu fiz!’ Isso não fazia
nenhum sentido, mas todo mundo
continuava fazendo sempre a mesma
coisa.”

Os
pesquisadores
descobriram

hábitos institucionais em quase toda

organização

ou

empresa

que

examinaram.

“Os

indivíduos

têm

hábitos;

os

grupos

têm

rotinas”,

escreveu

o

acadêmico

Geoffrey

Hodgson, que passou toda sua carreira

examinando padrões organizacionais.

“As rotinas são o equivalente dos hábitos nas organizações.”

Para O’Neill, esses hábitos pareciam perigosos.

“Estávamos

basicamente

cedendo à tomada de decisões para um

processo que acontecia sem pensar de

verdade”, disse O’Neill. Mas em outros

órgãos, nos quais a mudança começava a

se mostrar, bons hábitos organizacionais

estavam gerando sucesso.

Alguns departamentos da Nasa, por

exemplo, estavam fazendo uma reforma

interna,

deliberadamente

instituindo

rotinas

organizacionais

que

incentivavam os engenheiros a correr
mais riscos. Quando foguetes não
tripulados explodiam no lançamento, os
chefes de departamento batiam palmas,
para que todos soubessem que sua
divisão tentara e falhara, mas pelo
menos tentara. Chegou um ponto em que
o centro de controle enchia-se de
aplausos toda vez que alguma coisa cara
explodia. Aquilo tornou-se um hábito
organizacional.

Ou

pensemos

na

Environmental

Protection

Agency

(EPA),

a

Agência

de

Proteção

Ambiental, que foi criada em 1970. O

primeiro

administrador

da

EPA,

William Ruckelshaus, conscientemente

projetou hábitos organizacionais que

incentivavam seus legisladores a serem

agressivos ao fazer cumprir as normas.

Quando advogados pediam permissão

para abrir um processo ou ação de

aplicação de normas, isso passava por

um processo de aprovação. A resposta

padrão era uma autorização para

prosseguir. A mensagem era clara: na

EPA, a agressividade é recompensada.

Em 1975, ela estava criando mais de

1.500 novas normas ambientais por ano.

“Toda vez que eu olhava para uma parte diferente do governo achava esses hábitos que pareciam explicar por que as coisas estavam dando certo ou indo mal”, O’Neill me disse. “Os melhores órgãos entendiam a importância das rotinas. Os piores eram liderados por pessoas que jamais pensavam sobre isso, e depois se perguntavam por que ninguém obedecia às suas ordens.”

Em

1977,

após

16

anos

em

Washington, D.C., O’Neill decidiu que era hora de partir. Estava trabalhando 15 horas por dia, sete dias por semana, e sua mulher estava cansada de criar

quatro filhos sozinha. O'Neill renunciou ao cargo e conseguiu um emprego na International Paper, a maior empresa de celulose e papel do mundo. Ele acabou se tornando o presidente.

Àquela altura, alguns de seus velhos amigos do governo estavam na diretoria da Alcoa. Quando a empresa precisou de um novo executivo-chefe, eles pensaram em O'Neill, e foi assim que ele acabou fazendo uma lista de suas prioridades caso decidisse aceitar o emprego.

Na época, a Alcoa estava passando por dificuldades. Os críticos diziam que os funcionários da empresa não eram ágeis o bastante e que a qualidade dos produtos era precária. Porém no topo de sua lista,

O'Neill

não

escreveu

“qualidade” nem “eficiência” como suas maiores prioridades. Numa empresa tão grande e antiga quanto a Alcoa, você não pode apertar um botão e esperar que todo mundo trabalhe com mais empenho ou produza mais. O diretor-executivo anterior tentara impor melhorias por meio de ordens, e 15 mil empregados tinham entrado em greve. A situação ficou tão grave que eles traziam bonecos para os estacionamentos, vestiam-nos como os diretores e os queimavam simbolicamente. “A Alcoa não era uma família feliz”, me disse uma pessoa daquela época. “Era mais como a família Manson, mas com o adicional do metal fundido.”

O'Neill decidiu que sua maior prioridade, caso aceitasse o emprego, teria que ser algo que todo mundo — tanto os sindicatos quanto os executivos — pudesse concordar ser importante.

Ele precisava de um foco capaz de unir as pessoas, algo que lhe desse o poder de mudar o jeito como elas trabalhavam e se comunicavam.

“Pensei no básico”, ele me disse.

“Todos merecem sair do trabalho tão ilesos quanto chegaram, certo? Ninguém deveria ter medo de morrer sustentando a família. Foi nisso que eu decidi me focar: em mudar os hábitos de segurança de todo mundo.”

No topo de sua lista O'Neill escreveu “SEGURANÇA” e traçou uma meta audaciosa: índice zero de acidentes. E não era zero acidentes em fábricas. Era

zero acidentes e ponto final. Esse seria seu compromisso, custasse o que custasse.

O'Neill decidiu aceitar o emprego.

“Estou muito feliz de estar aqui”,

O'Neill disse a uma sala cheia de funcionários

numa

fundição

no

Tennessee, uns poucos meses após ser contratado. Nem tudo tinha corrido bem.

Wall Street estava em pânico. Os sindicatos estavam receosos. Alguns dos vice-presidentes da Alcoa estavam ofendidos por não terem sido cogitados para o cargo máximo. E O'Neill continuava falando sobre segurança no trabalho.

“Terei prazer em negociar com vocês

sobre qualquer coisa”, disse O’Neill.

Ele estava fazendo um tour pelas usinas da Alcoa nos Estados Unidos, e depois visitaria as instalações da empresa em outros 31 países. “Mas há uma única coisa que nunca vou negociar com vocês, e essa coisa é a segurança. Não quero que vocês digam que algum dia não tomamos todas as providências para garantir que as pessoas não se machuquem. Se vocês quiserem discutir comigo a esse respeito, vão perder.”

O aspecto brilhante dessa abordagem era que ninguém, é claro, queria discutir com O’Neill sobre segurança no trabalho. Os sindicatos vinham lutando por melhores normas de segurança havia anos. A diretoria também não queria discutir sobre isso, já que os ferimentos significavam perda de produtividade e

baixa motivação.

O que a maioria das pessoas não percebia, no entanto, era que o plano de O'Neill de alcançar um índice zero de acidentes deu início ao realinhamento mais radical da história da Alcoa.

O'Neill acreditava que o segredo para proteger os funcionários da Alcoa era *e n t e n d e r por*

que

os

acidentes

aconteciam em primeiro lugar. E para

e n t e n d e r por

que

os

acidentes

aconteciam era preciso estudar *como* o

processo de fabricação estava dando

errado. Para entender *como* as coisas

estavam dando errado, era preciso contratar pessoas que pudessem educar os funcionários sobre controle de qualidade e os processos de trabalho mais eficientes, para que fosse mais fácil fazer tudo do jeito certo, já que um trabalho correto também é um trabalho mais seguro.

Em outras palavras, para proteger os funcionários, a Alcoa precisava se tornar a melhor e mais eficiente empresa de alumínio da terra.

O plano de segurança de O'Neill, basicamente, era moldado no loop do hábito. Ele identificou uma deixa simples: um empregado ferido. Então instituiu uma rotina automática: toda vez que alguém se acidentasse, o presidente da unidade tinha que reportar o acidente para O'Neill em até 24 horas e

apresentar um plano para garantir que o acidente nunca mais acontecesse. E havia uma recompensa: as únicas pessoas que seriam promovidas eram aquelas que adotavam o sistema.

Os presidentes de unidade eram pessoas ocupadas. Para contatar O'Neill dentro de 24 horas após um acidente, precisavam ficar sabendo do acidente, por intermédio de seus vice-presidentes, assim que ele ocorresse. Por isso os vice-presidentes precisavam estar em contato constante com os supervisores. E os supervisores precisavam fazer com que os funcionários dessem avisos logo que detectassem um problema, e deixassem por perto uma lista de sugestões, para que, quando o vice-presidente pedisse

um

plano,

já

houvesse uma caixa de ideias cheia de

possibilidades. Para fazer tudo isso

acontecer, cada unidade precisava criar

um novo sistema de comunicação que

facilitasse ao funcionário de cargo mais

inferior levar uma ideia ao executivo do

mais alto escalão, o mais rápido

possível.

Quase

tudo

na

rígida

hierarquia da empresa precisou mudar

para se adequar ao programa de

segurança de O'Neill. Ele estava

formando novos hábitos corporativos.



O LOOP DO HÁBITO INSTITUCIONAL DA ALCOA

Conforme os padrões de segurança da Alcoa mudaram, outros aspectos da empresa também começaram a se transformar numa velocidade surpreendente. Regras às quais os sindicatos vinham se opondo havia anos — como medir individualmente a produtividade dos funcionários — de repente foram

aceitas,

pois

tais

medições ajudavam todo mundo a

descobrir quando parte do processo de

fabricação estava desandando, assim

representando

um

risco

para

a

segurança. Políticas a que os gerentes

vinham resistindo havia muito tempo —

como dar aos funcionários autonomia

para interromper o funcionamento de

uma linha de produção quando o ritmo

ficava difícil de acompanhar — agora

foram bem recebidas, pois esse era o

melhor jeito de impedir acidente antes

que eles acontecessem. A empresa

mudou tanto que alguns empregados acabaram vendo os hábitos de segurança afetarem outras partes de suas vidas.

“Dois ou três anos atrás, eu estava na minha sala, olhando pela janela para a ponte da Ninth Street, e tinha uns caras trabalhando sem usar os procedimentos de segurança corretos”, disse Jeff Shockey, o atual diretor de segurança da Alcoa. Um deles estava de pé em cima do parapeito da ponte, enquanto o outro segurava o cinto do primeiro. Eles não estavam usando cinturões de segurança nem cordas. “Os dois trabalhavam para alguma empresa que não tem nada a ver com a gente, mas sem pensar naquilo, levantei da cadeira, desci cinco lances de escada, atravessei a ponte e falei para aqueles caras, ei, vocês estão arriscando sua vida, vocês têm que usar

seus cinturões e seu equipamento de segurança.” Os homens explicaram que seu supervisor tinha esquecido de trazer o equipamento. Então Shockey telefonou para o escritório local da Administração de Segurança e Saúde Ocupacional e denunciou o supervisor.

“Outro executivo me contou que, um dia, parou numa escavação numa rua perto da sua casa porque eles não estavam usando entivação, e deu a todos uma palestra sobre a importância dos procedimentos corretos. Era um fim de semana, e ele parou o carro, com as crianças no banco de trás, para ensinar aos operários sobre entivação segura.

Isso não é natural, mas a questão é justamente essa. Agora fazemos essas coisas sem pensar.”

O'Neill nunca prometeu que seu foco

na segurança dos funcionários elevaria os lucros da Alcoa. No entanto, conforme suas novas rotinas foram se espalhando por toda a organização, os custos baixaram, a qualidade subiu e a produtividade disparou. Se o metal fundido estava ferindo funcionários quando respingava, então o sistema de derramamento foi redesenhado, o que levou a menos acidentes. Isso também gerou economia, pois a Alcoa perdia menos matéria-prima com respingos. Se uma máquina quebrava constantemente, ela era substituída, o que significava um menor risco de que uma engrenagem quebrada prendesse o braço de um funcionário. Isso também significava produtos de maior qualidade, pois, como a Alcoa descobriu, defeitos de equipamentos eram uma das principais

causas de deficiências na qualidade do alumínio.

Pesquisadores também descobriram dinâmicas semelhantes em dezenas de outros cenários, inclusive vidas individuais.

Pensemos, por exemplo, em estudos da década passada investigando os impactos dos exercícios nas rotinas diárias. Quando as pessoas começam a fazer exercícios habitualmente, mesmo com uma frequência baixa, como uma vez por semana, elas começam a mudar outros padrões não relacionados em suas vidas, muitas vezes sem saber disso. Tipicamente, pessoas que fazem exercícios começam a se alimentar

melhor e se tornar mais produtivas no trabalho.

Elas

fumam

menos

e

demonstram mais paciência com colegas

e familiares. Usam seus cartões de

crédito com menos frequência e afirmam

sentir menos estresse. O motivo não é

totalmente claro. Mas para muitas

pessoas o exercício é um hábito angular

que deflagra mudanças disseminadas.

“O exercício transborda para outras

áreas”, disse James Prochaska, um

pesquisador da Universidade de Rhode

Island. “Há algo nele que facilita os

outros hábitos.”

Estudos documentaram que famílias

com o hábito de jantar juntas parecem

educar crianças com melhor aptidão para as lições de casa, melhores notas, maior controle emocional e mais confiança. Arrumar a cama toda manhã é correlacionado com uma produtividade melhor, uma maior sensação de bem-estar, e maior aptidão para se manter dentro do orçamento. Não que uma refeição em família ou uma cama a r r uma da *cause* melhores notas ou menos despesas supérfluas. Mas, de algum modo, essas mudanças iniciais deflagram reações em cadeia que ajudam outros bons hábitos a se firmarem.

Se você se focar em mudar ou cultivar hábitos angulares, pode gerar mudanças disseminadas. No entanto, identificar hábitos angulares

é

uma

tarefa

complicada. Para encontrá-los, você tem

que saber onde procurar. Detectar

hábitos angulares significa buscar certas

características. Os hábitos angulares

proporcionam aquilo que é conhecido na

literatura acadêmica como “pequenas

vitórias”. Eles ajudam outros hábitos a

prosperar, criando novas estruturas, e

estabelecem culturas onde a mudança se

torna contagiosa.

Mas como O’Neill e inúmeras outras

pessoas descobriram, vencer o hiato

entre entender esses princípios e colocá-

los

em

uso

exige

uma
certa
engenhosidade.

II.

Quando o despertador de Michael Phelps tocou às seis e meia da manhã de 13 de agosto de 2008, ele saiu de sua cama na Vila Olímpica de Pequim e caiu direto na sua rotina.

Vestiu uma calça de moletom e foi tomar o café da manhã. Ele já ganhara três medalhas de ouro naquela mesma semana — somando nove ao todo em sua carreira — e tinha duas provas naquele dia. Às sete da manhã, ele estava no refeitório, comendo sua refeição normal de dias de prova: ovos, aveia e quatro milk-shakes energéticos, as primeiras das mais de 6 mil calorias que ele consumiria ao longo das 16

horas seguintes.

A primeira prova de Phelps — os 200 metros borboleta, sua prova mais forte — estava marcada para as dez horas.

Duas horas antes do disparo da pistola de largada, ele deu início a sua série rotineira de alongamentos, começando com os braços, depois as costas, depois descendo até os tornozelos, que eram tão flexíveis que podiam se esticar mais de 90 graus, mais que uma bailarina nas pontas dos pés. Às oito e meia, ele entrou na piscina e começou sua primeira volta de aquecimento, 800 metros em estilo misto, seguidos de 600 metros de pernadas, 400 metros puxando uma boia entre as pernas, 200 metros de exercícios de braçadas, e uma série de sprints de 25 metros para elevar o batimento cardíaco. O aquecimento

levou exatamente 45 minutos.

Às 9h15, ele saiu da piscina e começou a se espremer para entrar em seu LZR Racer, um maiô tão apertado que eram necessários vinte minutos puxando para vesti-lo. Então pôs fones de ouvido, deu play na seleção de hip-hop que ouvia antes de cada prova e ficou esperando.

Phelps começara a nadar aos 7 anos para gastar parte da energia que estava deixando sua mãe e seus professores malucos. Quando um treinador de natação local chamado Bob Bowman viu o torso comprido de Phelps, as mãos grandes e pernas relativamente curtas (que ofereciam menos resistência na água), percebeu que ele podia se tornar um campeão. Porém Phelps era emotivo. Tinha dificuldade de se acalmar antes

das provas. Seus pais estavam se divorciando, e não era fácil para ele lidar com o estresse. Bowman comprou um livro de exercícios de relaxamento e pediu que a mãe de Phelps os lesse para ele em voz alta toda noite. O livro continha um roteiro — “Feche seu punho direito bem apertado e depois solte. Imagine a tensão se dissipando” — que tensionava e relaxava cada parte do corpo de Phelps antes de ele cair no sono.

Bowman acreditava que, para um nadador, o segredo da vitória era criar as rotinas certas. Ele sabia que Phelps tinha o físico perfeito para a piscina. Dito isso, todo mundo que acaba competindo numa Olimpíada tem uma musculatura perfeita. Bowman também percebeu que Phelps, mesmo numa idade

tão precoce, tinha uma capacidade para a obsessão que fazia dele um atleta ideal. Por outro lado, todos os atletas de elite são obsessivos.

O que Bowman podia dar a Phelps, no entanto — o que o distinguiria de outros competidores —, eram hábitos que

fizessem

dele

o

nadador

mentalmente mais forte na piscina. Ele não precisava controlar cada aspecto da vida de Phelps. Só o que precisava era focar em uns poucos hábitos que não tinham nada a ver com natação e tudo a ver com criar a mentalidade correta. Ele concebeu uma série de comportamentos que Phelps podia usar para ficar calmo e

focado antes de cada prova, para descobrir essas minúsculas vantagens que, num esporte em que a vitória pode vir em questão de milissegundos, fariam toda a diferença.

Quando Phelps era adolescente, por exemplo, ao final de cada treino, Bowman lhe dizia para ir para casa e “assistir à fita de vídeo. Assista antes de dormir e quando acordar”.

A fita de vídeo não era real. Na verdade, era uma visualização mental da prova de natação perfeita. Toda noite antes de dormir e toda manhã logo ao acordar, Phelps se imaginava pulando dos blocos e, em câmera lenta, nadando impecavelmente.

Visualizava

suas

braçadas, as paredes da piscina, suas

viradas e o momento da chegada.

Imaginava o rastro na água atrás de seu corpo, a água pingando de seus lábios quando a boca vinha à tona, qual seria a sensação de arrancar a touca no final.

Deitava na cama de olhos fechados e assistia à competição inteira, nos mínimos detalhes, inúmeras vezes, até que soubesse cada segundo de cor.

Durante os treinos, quando Bowman mandava Phelps nadar em velocidade de competição, gritava: “Coloque a fita!”, e Phelps se forçava a nadar com toda a força que tinha. A sensação enquanto ele cruzava a água era quase de anticlímax.

Ele fizera aquilo tantas vezes na sua imaginação que, agora, parecia uma coisa mecânica. Mas funcionava. Ele foi ficando cada vez mais veloz. Chegou um ponto em que tudo o que Bowman

precisava fazer antes de uma prova era sussurrar: “Deixe a fita pronta”, e Phelps se acalmava e aniquilava os adversários.

E uma vez que Bowman estabeleceu umas poucas rotinas centrais na vida de Phelps, todos os outros hábitos — sua dieta e seu treinamento, as rotinas de alongamento e de sono — pareceram se ajustar por si próprios. No cerne de por que esses hábitos eram tão eficazes, por que

funcionavam

como

hábitos

angulares, estava algo conhecido na

literatura

acadêmica

como

uma

“pequena vitória”.

*

As pequenas vitórias são exatamente o
que parecem ser, e são parte de como os
hábitos angulares geram mudanças
disseminadas. Um enorme corpus de
pesquisas demonstrou que as pequenas
vitórias têm um poder enorme, uma
influência
desproporcional
às
realizações
das
vitórias
em
si.

“Pequenas vitórias são uma aplicação
constante de uma pequena vantagem”,
escreveu um professor de Cornell em
1984. “Uma vez que uma pequena

vitória foi conquistada, forças que favorecem outra pequena vitória são postas em movimento.”

Pequenas vitórias alimentam mudanças transformadoras, elevando vantagens minúsculas a padrões que convencem as pessoas de que conquistas maiores estão dentro de seu alcance.

Por exemplo, quando as organizações de defesa dos direitos dos gays começaram a fazer campanha contra a homofobia no final dos anos 1960, seus esforços iniciais geraram apenas uma série de fracassos. Eles lutaram para revogar leis usadas para perseguir gays

e foram completamente derrotados nas legislaturas estaduais.

Professores

tentaram criar programas para orientar adolescentes gays e foram despedidos por insinuar que a homossexualidade deveria ser aceita. Parecia que as maiores metas da comunidade gay — acabar com a discriminação e o assédio da polícia, convencer a Associação Psiquiátrica Americana a parar de definir a homossexualidade como um distúrbio mental — estavam fora de alcance.

Então, no começo dos anos 1970, a Força-Tarefa sobre Libertação Gay da Associação de Bibliotecas Americanas decidiu focar uma única meta modesta: convencer a Biblioteca do Congresso a

reclassificar

os

livros

sobre

o

movimento de libertação gay, da seção

HQ

71-471

(“Relações

Sexuais

Anormais, Incluindo Crimes Sexuais”)

para outra categoria menos pejorativa.

Em 1972, após receber uma carta

solicitando

a

reclassificação,

a

Biblioteca do Congresso concordou em

fazer a mudança, reclassificando os

livros numa categoria recém-criada, HQ

76.5 (“Homossexualidade, Lesbianismo
— Movimento de Libertação Gay,
Movimento
Homófilo”).

Foi

uma

pequena alteração num velho hábito
institucional referente ao modo como os
livros eram classificados, porém o
efeito foi eletrizante. Notícias sobre a
nova política se espalharam pelo país.
Organizações pelos direitos dos gays,
mencionando a vitória, deram início a
campanhas de arrecadação de verbas.

Dentro de uns poucos anos, políticos
abertamente gays estavam concorrendo a
cargos na Califórnia, Nova York,
Massachusetts e Oregon, muitos deles
mencionando a decisão da Biblioteca do
Congresso como inspiração. Em 1973, a

Associação Psiquiátrica Americana,
após anos de debate interno, reescreveu
a definição de homossexualidade de
forma que não fosse mais um distúrbio
mental — abrindo caminho para a
aprovação de leis estaduais que
tornavam ilegal discriminar pessoas
devido a sua orientação sexual.

E tudo começou com uma pequena
vitória.

“As

pequenas

vitórias

não

se

combinam de forma clara, linear, serial,

com cada passo sendo um passo

demonstrável rumo a algum objetivo

predefinido”, escreveu Karl Weick, um

proeminente psicólogo organizacional.

“Mais comum é a circunstância em que as pequenas vitórias são dispersas (...) como experimentos em miniatura que testam teorias implícitas sobre resistência e oportunidade, e descobrem tanto recursos quanto obstáculos que eram invisíveis antes de a situação ter sido provocada.”

E foi exatamente isso que aconteceu com Michael Phelps. Quando Bob Bowman começou a trabalhar com Phelps e sua mãe nos hábitos angulares de visualização e relaxamento, nem Bowman nem Phelps tinham a mínima ideia do que estavam fazendo. “Nós experimentávamos, tentávamos coisas diferentes até acharmos algo que

funcionasse”, me contou Bowman. “Por fim, descobrimos que era melhor nos concentrarmos nesses pequenos momentos de sucesso e transformá-los em gatilhos mentais. Fizemos deles uma rotina. Há uma série de coisas que fazemos antes de cada prova que são projetadas para dar ao Michael um senso de vitória crescente.

“Se você perguntasse ao Michael o que está acontecendo dentro da cabeça dele antes da competição, ele diria que na verdade não está pensando em nada. Só está seguindo o programa. Porém não é bem assim. É mais como se seus hábitos tivessem assumido o controle. Quando chega a hora da prova, ele já passou da metade do plano e foi

vitorioso em cada estágio. Todos os trechos aconteceram conforme planejado. As voltas de aquecimento foram exatamente como ele visualizou. Seus fones de ouvido estão tocando exatamente o que ele esperava. A prova de verdade é só mais um passo num padrão que começou mais cedo naquele dia e não conteve nada além de vitórias. Vencer é uma extensão natural.”

Voltando a Pequim, eram 9h56 — quatro minutos antes do início da prova — e Phelps estava de pé atrás de seu bloco de largada, dando pulinhos nas pontas dos pés. Quando o locutor disse seu nome, Phelps subiu no bloco, como sempre fazia antes de uma prova, e depois desceu, como sempre fazia.

Balançou os braços três vezes, como fizera antes de cada prova desde que tinha 12 anos. Subiu nos blocos de novo, assumiu sua postura e, ao ouvir o disparo da pistola, pulou.

Phelps percebeu que havia algo errado assim que caiu na água. Havia umidade dentro de seus óculos. Não sabia dizer se o vazamento era em cima ou embaixo, mas enquanto rompia a superfície da água e começava a nadar, ele torceu para que a infiltração não piorasse muito.

Já na segunda virada, no entanto, tudo estava ficando embaçado. Quando ele se aproximou da terceira virada e da volta final, seus óculos estavam totalmente cheios. Phelps não conseguia enxergar nada. Não via a linha no fundo da piscina, não via o T preto assinalando a

parede que se aproximava. Não via quantas braçadas restavam. Para a maior parte dos nadadores, perder a visão no meio de uma final de Olimpíada seria motivo de pânico.

Phelps estava calmo.

Todo o resto, naquele dia, acontecera de acordo com o plano. A infiltração nos óculos era um desvio pequeno, mas para o qual ele estava preparado.

Bowman uma vez fizera Phelps nadar numa piscina do Michigan no escuro, pois achava que ele precisava estar pronto para qualquer surpresa. Algumas das fitas de vídeo na mente de Phelps incluíam problemas como aquele. Ele já tinha ensaiado mentalmente como

reagiria a um defeito nos óculos.

Quando começou a última volta, Phelps
estimou quantas braçadas a reta final
exigiria — 19 ou vinte, talvez 21 — e
começou
a

contar.

Sentiu-se
completamente
relaxado
enquanto

nadava com força total. Na metade da
volta ele começou a aumentar seu
esforço, uma erupção final que se
tornara uma de suas técnicas principais
para superar os adversários. Após 18
braçadas, ele começou a prever a
parede. Ouvia a multidão berrando, mas
já que estava cego, não fazia ideia se
estavam torcendo para ele ou para outra

pessoa. Dezenove braçadas, depois vinte. Parecia que ele precisava de mais uma. Era isso que dizia a fita de vídeo em sua cabeça. Ele deu uma vigésima primeira braçada enorme, deslizou com os braços esticados e encostou na parede. O timing tinha sido perfeito. Quando tirou os óculos e olhou para o placar, estava escrito “recorde mundial” ao lado do seu nome. Ele ganhara outra medalha de ouro.

Depois da prova, um repórter perguntou qual fora a sensação de nadar cego.

“Foi como eu imaginei que fosse”, disse Phelps. Foi uma vitória a mais numa vida inteira cheia de pequenas vitórias.

Seis meses depois que Paul O’Neill se tornou diretor executivo da Alcoa,

recebeu um telefonema no meio da noite.

Um gerente de usina no Arizona estava na linha, em pânico, contando que uma prensa de extrusão tinha parado de funcionar e um dos operários — um jovem que entrara para a empresa umas poucas semanas antes, ansioso pelo emprego porque oferecia plano de saúde para mulher grávida — tentara consertá-la. Ele pulara por cima de uma mureta de segurança amarela que ficava ao redor da prensa e atravessara o poço.

Havia um pedaço de alumínio entalado na dobradiça de um braço basculante de quase 2 metros. O rapaz puxou o pedaço de alumínio e o removeu. A máquina foi consertada. Atrás dele, o braço reiniciou seu movimento em arco, oscilando em direção à sua cabeça. Quando o atingiu, o braço esmagou seu crânio. Ele morreu

na mesma hora.

Catorze

horas

depois,

O'Neill

convocou todos os executivos da usina — assim como os dirigentes da Alcoa em Pittsburgh — para uma reunião de emergência. Durante a maior parte do dia, eles recriaram minuciosamente o acidente, usando diagramas e assistindo às fitas de vídeo inúmeras vezes.

Identificaram dezenas de erros que tinham contribuído para a morte, incluindo dois gerentes que tinham visto o homem pular por cima da barreira, mas não o impediram; um programa de treinamento que não enfatizara para o homem que ele não seria culpado por uma quebra de equipamento; falta de

instruções de que ele devia procurar um
gerente antes de tentar um conserto; e a
ausência de sensores que desligassem a
máquina
automaticamente
quando
alguém entrasse no poço.

“Nós matamos esse homem”, um
O’Neill de rosto soturno disse para o
grupo. “É uma falha na minha liderança.
Eu causei essa morte. E é falha de todos
você na cadeia de comando.”

Os executivos no recinto ficaram
desconcertados. Um acidente trágico
acontecera, é claro, porém acidentes
trágicos faziam parte da vida na Alcoa.

Era
uma
empresa
enorme

com

empregados que lidavam com metal

incandescente e máquinas perigosas.

“Paul viera de fora, e havia muito

ceticismo

quando

ele

falava

de

segurança”, disse Bill O’Rourke, um

executivo do alto escalão. “Achamos

que aquilo ia durar umas semanas, e

então ele ia começar a focar outra coisa.

Mas aquela reunião realmente deixou

todo mundo abalado. Ele estava levando

aquilo a sério, tão a sério que passava

noites acordado, preocupado com um

empregado que ele nunca tinha visto. Foi

então que as coisas começaram a

mudar.”

Uma semana depois daquela reunião, todas as grades de segurança da Alcoa tinham sido repintadas de amarelo brilhante, e novas políticas tinham sido redigidas. Os gerentes disseram aos empregados que não tivessem receio de sugerir uma manutenção proativa, e as regras foram esclarecidas para que ninguém tentasse consertos arriscados.

Essa nova vigilância resultou numa notável diminuição a curto prazo do índice de lesões. A Alcoa viveu uma pequena vitória.

Então O'Neill deu o bote.

“Quero parabenizar a todos por reduzir o número de acidentes, mesmo por apenas duas semanas”, ele escreveu num memorando que passou pela empresa inteira.

“Não

devemos

comemorar porque seguimos as regras,

nem porque reduzimos um número.

Devemos comemorar porque estamos

salvando vidas.”

Os operários fizeram cópias do texto

e as grudaram em seus armários. Alguém

pintou um mural retratando O’Neill

numa das paredes de uma usina de

fundição,

com

uma

citação

do

memorando escrita embaixo. Assim

como as rotinas de Michael Phelps não

tinham nada a ver com natação e tudo a

ver com seu sucesso, também os

esforços de O’Neill começaram, como

uma bola de neve, a gerar mudanças que não estavam relacionadas à segurança, mas eram transformações mesmo assim.

“Eu disse para os operários: ‘Se sua gerência não estiver atenta às questões de segurança, então liguem para minha casa, este é o meu número’”, O’Neill me disse. “Os funcionários começaram a ligar, mas não queriam falar de acidentes. Queriam falar sobre todas essas outras ideias ótimas.”

A usina da Alcoa que fabricava revestimento de alumínio para paredes para casas, por exemplo, vinha lutando para se manter havia anos, porque os executivos tentavam prever cores populares e inevitavelmente apostavam

errado. Pagavam milhões de dólares a consultores para escolherem tons de tinta e, seis meses depois, o depósito ficava atulhado de “amarelo-sol”, enquanto o “verde-exército”, que de repente entrara em demanda, estava em falta. Um dia, um empregado de baixo escalão fez uma sugestão que rapidamente chegou aos ouvidos do gerente geral: se eles agrupassem todas as máquinas de tinta, podiam trocar os pigmentos mais depressa e se tornar mais ágeis para reagir a mudanças na

demanda dos clientes. Dentro de um ano, os lucros com revestimento de alumínio para paredes tinham dobrado.

As pequenas vitórias que começaram com o foco de O'Neill na segurança criaram um clima em que todos os tipos de novas ideias pipocavam.

“Descobrimos que esse cara vinha sugerindo essa ideia da tinta fazia uma década, mas não tinha contado para ninguém da gerência”, me disse um executivo da Alcoa. “Então ele pensou, já que estamos sempre pedindo recomendações de segurança, por que não falar para eles sobre essa *outra* ideia? Foi como se ele tivesse nos dado

os números que iam sair na loteria.”

III.

Quando o jovem Paul O’Neill estava trabalhando para o governo e criando uma estrutura para analisar as despesas federais em serviços de saúde, uma das questões mais prementes dos agentes era a mortalidade infantil. Os Estados Unidos, na época, eram um dos países mais ricos do mundo. No entanto, o índice de mortalidade infantil era mais alto que o da maior parte da Europa e o de algumas partes da América do Sul. As áreas rurais, em especial, viam um número assustador de bebês morrerem antes de completar o primeiro ano de vida.

O’Neill foi encarregado de descobrir por quê. Ele pediu que outros órgãos federais comessem a analisar dados

sobre a mortalidade infantil, e cada vez que alguém voltava com uma resposta, ele fazia outra pergunta, tentando se aprofundar, entender as causas que eram a raiz do problema. Sempre que alguém vinha à sala de O'Neill com alguma descoberta, ele começava a interrogar a pessoa com novas questões. Deixava as pessoas malucas com sua insistência interminável de descobrir mais, de entender

o

que *realmente* estava acontecendo. (“Eu amo Paul O'Neill, mas não tem dinheiro no mundo que me faria trabalhar para ele de novo”, certo agente me disse. “O homem nunca se deparou com uma resposta que ele não consegue transformar em outras vinte horas de trabalho.”)

Algumas pesquisas, por exemplo,
sugeriam que a maior causa das mortes
de recém-nascidos eram nascimentos
prematureos. E o motivo pelo qual os
bebês nasciam cedo demais era que as
mães sofriam de desnutrição durante a
gravidez. Por isso, para reduzir a
mortalidade
infantil,
era
preciso
melhorar a dieta das mães. Simples,
certo? Mas para combater a desnutrição,
as mulheres tinham que melhorar sua
d i e t a *antes* de engravidar. O que
significava que o governo tinha que
começar a educar as mulheres sobre
nutrição antes que elas se tornassem
sexualmente ativas. O que significava
que os agentes tinham que criar

programas de nutrição dentro do ensino médio.

No entanto, quando O'Neill começou a perguntar como deveria criar esses programas,

descobriu

que

muitos

professores do ensino médio em áreas rurais não tinham conhecimentos básicos de biologia suficientes para ensinar

nutrição. Então o governo teve que

reformular a educação universitária dos

professores e lhes dar uma base mais

forte em biologia para que eles por fim

pudessem ensinar nutrição a garotas

adolescentes,

para

que

essas

adolescentes se alimentassem melhor
antes de começar a fazer sexo e, por fim,
estivessem
suficientemente
nutridas
quando tivessem filhos.

A má-formação dos professores,
como finalmente descobriram os agentes
que estavam trabalhando com O'Neill,
era uma causa que se encontrava na raiz
da mortalidade infantil. Se alguém
pedisse a médicos ou oficiais da saúde
pública um plano para combater as
mortes de recém-nascidos, nenhum deles
teria sugerido mudar a formação dos
professores. Não teriam como saber que
havia
uma
relação.

No

entanto,
ensinando
biologia
a
alunos
universitários, possibilitou-se que eles
por fim transmitissem esse conhecimento
a adolescentes, que passaram a se
alimentar melhor, e anos mais tarde
geraram bebês mais fortes. Hoje, a taxa
de mortalidade infantil nos Estados
Unidos é 68% menor do que quando
O'Neill assumiu o cargo.

As experiências de O'Neill com a
mortalidade infantil ilustram o segundo
modo como os hábitos angulares
fomentam mudanças: criando estruturas
que ajudam outros hábitos a prosperar.
No caso das mortes prematuras, mudar o
currículo universitário dos professores

deu início a uma reação em cadeia que acabou modificando o jeito como as garotas eram educadas em áreas rurais, e sua condição nutricional quando elas engravidavam. E o hábito de O'Neill de estar sempre forçando outros burocratas a continuar pesquisando até achar as raízes de um problema reformou o modo como o governo pensava sobre problemas como a mortalidade infantil.

A mesma coisa pode acontecer na vida das pessoas. Por exemplo, até cerca de vinte anos atrás, a sabedoria convencional afirmava que o melhor jeito de uma pessoa perder peso era alterar sua vida radicalmente. Os

médicos prescreviam dietas rígidas aos pacientes e lhes diziam para se matricular numa academia, frequentar sessões regulares de orientação — às vezes todos os dias — e mudar suas rotinas diárias subindo escadas, por exemplo, em vez de pegar o elevador.

Segundo este modo de pensar, era apenas virando a vida da pessoa de cabeça para baixo que os maus hábitos podiam ser reformados.

Porém quando os pesquisadores estudaram a eficácia desses métodos durante períodos prolongados, descobriram que eram um fracasso. Os pacientes usavam as escadas por uma semana, mas no fim do mês, aquilo dava trabalho demais. Começavam dietas e se

matriculavam em academias, mas depois que o entusiasmo inicial arrefecia, eles voltavam rapidamente para seus velhos hábitos de comer mal e assistir TV.

Acumular tantas mudanças ao mesmo tempo tornava impossível que qualquer uma delas se firmasse.

Então, em 2009, um grupo de pesquisadores subsidiados por Institutos Nacionais de Saúde publicou um estudo sobre uma abordagem diferente para a perda de peso. Tinham juntado um grupo de 1.600 obesos e pediram que eles se concentrassem em anotar tudo o que comiam pelo menos um dia por semana.

No começo foi difícil. Os sujeitos se esqueciam de carregar os caderninhos, ou comiam fora de hora e não anotavam.

Aos poucos, no entanto, as pessoas começaram a registrar suas refeições

uma vez por semana — e às vezes com mais frequência. Muitos participantes começaram a manter um registro diário do que comiam. No fim, aquilo se tornou um hábito. Então, algo inesperado aconteceu. Os participantes começaram a olhar os registros e descobrir padrões que eles não sabiam que existiam.

Alguns notaram que sempre pareciam fazer lanches por volta das dez da manhã, por isso começaram a deixar uma maçã ou banana na mesa para lanche no meio da manhã. Outros começaram a usar seus diários para planejar cardápios futuros, e quando chegava a hora do jantar, comiam a refeição saudável que tinham anotado, em vez de comida gordurosa da geladeira.

Os pesquisadores não tinham sugerido

nenhum desses comportamentos. Tinham simplesmente
pedido
que
todos
anotassem o que comiam uma vez por semana. Mas esse hábito angular — registrar diariamente o que comiam — criou uma estrutura que ajudou outros hábitos a prosperar. Seis meses após o início do estudo, as pessoas que mantinham registros diários do que comiam tinham perdido duas vezes mais peso do que todo o restante.

“Depois de um tempo, o diário entrou na minha cabeça”, uma pessoa me disse. “Comecei a pensar nas refeições de um jeito diferente. Isso me deu um sistema para pensar em comida sem ficar deprimido.”

Algo semelhante aconteceu na Alcoa depois que O'Neill assumiu o cargo. Assim como os diários forneceram uma estrutura para que outros hábitos prosperassem, os hábitos de segurança de O'Neill criaram uma atmosfera em que outros comportamentos surgiram. Logo no começo, O'Neill tomou a providência incomum de mandar que os escritórios da Alcoa do mundo inteiro se conectassem numa rede eletrônica. Isso foi no início dos anos 1980, quando as grandes redes internacionais geralmente não estavam ligadas aos computadores nas mesas das pessoas. O'Neill justificou essa ordem argumentando que

era essencial criar um sistema de dados de segurança em tempo real que os gerentes pudessem usar para compartilhar sugestões. Como resultado, a Alcoa desenvolveu um dos primeiros sistemas de e-mail corporativo legitimamente mundiais.

O'Neill logava no sistema toda manhã e mandava mensagens para conferir se todos os outros também estavam logados. No começo, as pessoas usavam a rede principalmente para discutir questões de segurança. Então, conforme os hábitos de uso de e-mail tornaram-se

mais arraigados e confortáveis, eles começaram a postar informações sobre todo tipo de assunto, tais como condições de mercados locais, quotas de vendas e problemas comerciais. Exigiu-se que executivos do alto escalão enviassem um relatório toda sexta-feira, que qualquer pessoa na empresa fosse capaz de ler. Um gerente no Brasil usou a rede para mandar, para um colega em Nova York, dados sobre mudanças no preço do aço. O colega nova-iorquino pegou essa informação e a transformou num lucro rápido para a empresa em Wall Street. Em pouco tempo, todo mundo estava usando o sistema para se comunicar sobre tudo. “Eu mandava meu relatório de acidentes e sabia que todo mundo ia ler, então pensei: por que não mandar dados de preços, ou informações

sobre outras empresas?”, um gerente me disse.

“Era

como

se

tivéssemos

descoberto uma arma secreta. A

concorrência não conseguia imaginar

como estávamos fazendo aquilo.”

Quando a internet aflorou, a Alcoa

estava numa posição perfeita para se

beneficiar dela. O hábito angular de

O’Neill

—

a

segurança

dos

trabalhadores — havia criado uma

plataforma que incentivou outra prática

— o e-mail — anos antes da

concorrência.

Em 1996, já fazia quase uma década que

Paul O'Neill estava na Alcoa. Sua

liderança tinha sido estudada pela

Havard Business School e pela Kennedy

School

of

Government.

Ele

era

constantemente mencionado como um

possível secretário do Comércio ou da

Defesa. Tanto seus empregados quanto

os sindicatos lhe davam notas altas. Sob

a vigilância dele, o preço das ações da

Alcoa tinha subido mais de 200%. Ele

era, enfim, um sucesso universalmente

reconhecido.

Em maio daquele ano, numa reunião

de acionistas no centro de Pittsburgh,

uma

freira

beneditina

levantou-se

durante a sessão de perguntas do

público e acusou O'Neill de mentir. A

irmã Mary Margaret representava um

grupo de defesa de direitos sociais

preocupado com os salários e as

condições de trabalho dentro de uma

usina da Alcoa em Ciudad Acuña, no

México. Ela disse que enquanto O'Neill

tecia elogios às medidas de segurança

da Alcoa, trabalhadores no México

estavam adoecendo devido a gases

perigosos.

“Isso não é verdade”, O'Neill disse a

todos no auditório. Em seu laptop, ele

acessou os registros de segurança da

usina mexicana. “Estão vendo?”, ele

disse, mostrando a todos os elevados índices de segurança, cumprimento de leis ambientais e pesquisas de satisfação de empregados.

O

executivo

encarregado da usina, Robert Barton, era um dos gerentes mais antigos da Alcoa. Estava na empresa havia décadas e era responsável por algumas de suas maiores parcerias. A freira disse que o público não devia confiar em O'Neill. Ela sentou.

Depois da reunião, O'Neill pediu que ela viesse a sua sala. A ordem religiosa da freira possuía cinquenta ações da Alcoa, e havia meses que eles vinham solicitando uma votação de acionistas sobre uma resolução que repensasse as

operações da empresa no México.

O'Neill perguntou à irmã Mary se ela tinha estado pessoalmente em alguma das usinas. Ela disse que não. Para se certificar, O'Neill pediu que o diretor de recursos humanos e o conselho geral da empresa fossem ao México para ver o que estava acontecendo.

Quando os executivos chegaram, examinaram os relatórios da usina de Acuña e descobriram registros sobre um incidente que nunca tinham sido enviados à sede. Uns poucos meses antes, houvera um acúmulo de emissões de gases dentro de um prédio. Foi uma ocorrência relativamente desimportante. O executivo da usina, Barton, instalara ventiladores para dissipar os gases. As pessoas que haviam adoecido tinham se recuperado completamente dentro de um

ou dois dias.

Mas Barton nunca reportara o problema.

Quando os executivos voltaram para Pittsburgh

e

apresentaram

suas

descobertas, O'Neill tinha uma dúvida.

“Bob Barton *sabia* que as pessoas tinham adoecido?”

“Nós não o encontramos”, eles responderam. “Mas sim, ficou bem claro que ele sabia.”

Dois

dias

depois,

Barton

foi

demitido.

Essa saída chocou as pessoas de fora.

Barton tinha sido mencionado em artigos como um dos executivos mais valiosos da empresa. Sua partida foi um baque para joint ventures importantes.

Dentro da Alcoa, no entanto, ninguém ficou surpreso. Aquilo foi visto como uma extensão inevitável da cultura que O'Neill criara.

“Foi Barton quem demitiu a si mesmo”, um de seus colegas me disse.

“Nesse caso não houve nem escolha.”

Este é o último modo como os hábitos angulares incentivam uma mudança disseminada: criando culturas em que novos valores se tornam arraigados. Os hábitos angulares tornam escolhas difíceis — como despedir um alto executivo — mais fáceis, porque, quando essa pessoa viola a cultura, fica

claro que ela precisa ir embora. Às vezes essas culturas se manifestam em vocabulários especiais, cujo uso passa a ser, ele próprio, um hábito que define uma organização. Na Alcoa, por exemplo, havia “Programas Essenciais” e “Filosofias de Segurança”, expressões que serviam como valises, contendo conversas inteiras sobre prioridades, objetivos e maneiras de pensar.

“Em outra empresa, talvez tivesse sido difícil demitir alguém que estava lá havia tanto tempo”, O’Neill me disse.

“Não foi difícil para mim. Era claro o que os nossos valores ditavam. Ele foi demitido porque não relatou o incidente, e ninguém mais teve a oportunidade de aprender com ele. Não compartilhar uma oportunidade de aprender é um pecado capital.”

As culturas crescem a partir dos hábitos angulares de toda organização, quer os líderes estejam cientes deles, quer não estejam. Por exemplo, quando pesquisadores estudaram uma classe recém-chegada de cadetes em West Point, mediram suas pontuações médias, aptidão física, habilidades militares e autodisciplina. No entanto, quando correlacionaram estes fatores com o dado de se os alunos desistiam do curso ou se formavam, eles descobriram que nenhum dos fatores importava tanto quanto algo a que os pesquisadores se referiam como “garra”, definida por eles como a tendência a trabalhar “com afinco frente aos desafios, mantendo o esforço e o interesse ao longo dos anos apesar de fracassos, adversidades e estagnações no avanço”.

O mais interessante da garra é o modo como ela surge. Ela cresce a partir de uma cultura que os cadetes criam para si mesmos, e essa cultura muitas vezes surge devido a hábitos angulares que eles adotam em West Point. “Tem tanta coisa difícil nessa escola”, um cadete me disse. “Eles chamam o primeiro verão de ‘Caserna Bestial’, porque querem triturar você. Um monte de gente desiste antes de o ano letivo começar. “Mas eu achei esse grupo de caras nos primeiros dias aqui, e começamos a fazer essa coisa em que, toda manhã, nos reunimos para conferir se todo mundo está se sentindo forte. Vou falar com eles quando me sinto preocupado ou desanimado, e sei que eles me botam para cima de novo. Nós somos só nove, e nos chamamos de mosqueteiros. Sem

eles, acho que não teria durado nem um mês aqui.”

Os cadetes que se saem bem em West Point chegam à escola equipados com hábitos de disciplina mental e física.

Essas qualidades, no entanto, só podem levá-los até certo ponto. Para ter sucesso, eles precisam de um hábito angular que crie uma cultura — tal como uma reunião diária de amigos com mentalidade semelhante — para lhes ajudar a encontrar a força necessária para superar obstáculos.

Hábitos

angulares nos transformam criando culturas que deixam claros os valores que, no calor de uma decisão difícil ou de um momento de incerteza, talvez

acabássemos esquecendo.

Em 2000, O'Neill se aposentou da

Alcoa e, a pedido do presidente recém-

eleito George W. Bush, tornou-se

secretário da Fazenda.⁴ Deixou o cargo dois anos depois, e hoje passa a maior

parte do tempo ensinando hospitais a se

focarem na segurança dos trabalhadores

e em hábitos angulares que possam

baixar os índices de erros médicos,

assim como servindo em diversas

diretorias corporativas.

Empresas e organizações em todo o

território americano, no entanto, já

adotaram a ideia de usar os hábitos

angulares para retransformar locais de

trabalho. Na IBM, por exemplo, Lou

Gerstner

reconstruiu

a

empresa

concentrando-se inicialmente num único hábito angular: as rotinas de pesquisa e vendas da IBM. Na firma de consultoria McKinsey & Company, uma cultura de melhoria contínua é criada através de um hábito angular de críticas internas abrangentes que são parte crucial de cada tarefa. Na Goldman Sachs, um hábito angular de avaliação de riscos serve de alicerce a cada decisão.

E na Alcoa, o legado de O'Neill continua vivo. Mesmo na ausência dele,

o

índice

de

acidentes

continua

diminuindo. Em 2010, 82% das usinas da Alcoa não perderam um único dia de trabalho de um empregado devido a

ferimentos, o que é quase um recorde histórico. Em média, há mais chances de um funcionário se ferir numa empresa de software, fazendo desenhos animados para um estúdio de cinema, ou calculando impostos como contador, do que lidando com alumínio fundido na Alcoa.

“Quando fui promovido a gerente de usina”, disse Jeff Shockey, o executivo da Alcoa, “no primeiro dia em que entrei no estacionamento, vi todas essas vagas perto das portas da frente, com nomes de cargos escritos nelas. O chefe disso e daquilo. As pessoas importantes ficavam com as melhores vagas. A primeira coisa que fiz foi mandar um gerente de manutenção apagar todos os cargos. Queria que quem chegasse ao trabalho mais cedo pegasse a melhor

vaga.

Todo

mundo

entendeu

a

mensagem: cada pessoa importa. Era

uma extensão do que Paul estava

fazendo

pela

segurança

dos

funcionários. Isso entusiasmou a usina

inteira. Em pouco tempo, todos estavam

chegando ao trabalho mais cedo”.

[4](#) O mandato de O’Neill na Secretaria da Fazenda não foi tão bem-sucedido quanto sua carreira na Alcoa.

Quase imediatamente após assumir o cargo, ele

começou a abordar algumas questões centrais,

incluindo segurança no trabalho, criação de

empregos, prestação de contas do Poder Executivo

e o combate à fome na África, entre outras

iniciativas. No entanto, a política de O'Neill não estava em sintonia com a do presidente, e ele deu início a uma luta interna contra as reduções tributárias propostas por Bush. Foi convidado a renunciar no fim de 2002. "O que eu achava que era certo para a política econômica era o oposto do que a Casa Branca queria", O'Neill me disse. "Isso não é bom para um secretário da Fazenda, então fui demitido."

5

STARBUCKS E O HÁBITO

DO SUCESSO

Quando a força de vontade se torna automática

I.

Na primeira vez que Travis Leach viu seu pai sofrer uma overdose, tinha 9 anos. Sua família acabara de se mudar para um pequeno apartamento no fim de um beco, a mais recente de uma série

aparentemente

interminável

de

deslocamentos que os obrigara, havia

muito pouco tempo, a abandonar sua

casa anterior no meio da noite,

carregando tudo o que eles possuíam em

sacos pretos de lixo após receber uma

ordem de despejo. Pessoas demais

entrando e saindo no meio da noite,

disse o proprietário. Barulho demais.

Às vezes, em sua casa antiga, Travis

voltava da escola e achava os cômodos

limpos com capricho, os restos de

comida meticulosamente embrulhados na

geladeira, e saquinhos de molho de

pimenta e ketchup em recipientes de

Tupperware. Sabia que isso significava

que seus pais tinham temporariamente

trocado a heroína pela anfetamina, e

passado o dia num frenesi de limpeza.

Aquilo costumava terminar mal. Travis se sentia mais seguro quando a casa estava bagunçada e seus pais estavam no sofá, de olhos entreabertos, vendo desenhos animados. Não há caos no fim de um barato de heroína.

O pai de Travis era um homem gentil que adorava cozinhar e, a não ser por um breve período na Marinha, passou a vida inteira a uns poucos quilômetros de distância de seus pais em Lodi, Califórnia. A mãe de Travis, na época em que eles todos se mudaram para o apartamento no beco, estava presa por porte de heroína e prostituição. Seus pais eram basicamente viciados

funcionais, e a família mantinha um verniz de normalidade. Iam acampar todo verão, e nas noites de sexta-feira costumavam ir aos jogos de softball dos irmãos dele. Quando Travis tinha 4 anos, foi à Disneyland com o pai e foi fotografado pela primeira vez na vida, por um empregado da Disney. A câmera da família tinha sido vendida a uma loja de penhores alguns anos antes.

Na manhã da overdose, Travis e seu irmão estavam brincando na sala, em cima dos cobertores que eles estendiam no chão toda noite para dormir. O pai de Travis estava se preparando para fazer panquecas quando entrou no banheiro, levando a meia comprida que continha sua agulha, colher, isqueiro e cotonetes. Uns poucos minutos depois ele saiu, abriu a geladeira para pegar os ovos e

desabou no chão. Quando os meninos entraram correndo, o pai estava tendo convulsões, o rosto ficando azul.

Os irmãos de Travis já tinham visto uma overdose antes e conheciam o esquema. Seu irmão deitou o pai de lado. A irmã abriu a boca dele para garantir que ele não engasgaria com a própria língua e mandou Travis correr até a casa ao lado, pedir para usar o telefone do vizinho e ligar para 911.

“Meu nome é Travis, meu pai desmaiou e a gente não sabe o que aconteceu. Ele não está respirando”, Travis mentiu para o atendente da polícia. Mesmo com 9 anos, ele sabia por que o pai estava inconsciente. Não queria dizer aquilo na frente do vizinho. Três anos antes, um dos amigos do seu pai morrera no porão deles depois de se

picar. Quando os paramédicos chegaram para levar o corpo embora, os vizinhos ficaram olhando assustados para Travis e a irmã enquanto seguravam a porta aberta para a maca passar. Um dos vizinhos tinha um primo cujo filho estava na classe dele, e logo todo mundo na escola já estava sabendo.

Depois de desligar o telefone, Travis andou até o final do beco e ficou esperando a ambulância. O pai foi tratado no hospital naquela manhã, indiciado na delegacia à tarde, e já estava em casa de novo na hora do jantar. Ele fez espaguete. Travis completou 10 anos umas poucas semanas depois.

Quando Travis tinha 16 anos, largou o ensino médio. “Eu estava cansado de ser chamado de bicha”, ele disse, “cansado

de as pessoas me seguirem até em casa e me jogarem coisas. Parecia que tudo era mesmo demais para mim. Era mais fácil largar tudo aquilo e ir para outro lugar”. Ele mudou-se para Fresno, duas horas ao sul, e conseguiu emprego num lava-rápido.

Foi
despedido
por
insubordinação.

Depois
arranjou
empregos
no
McDonald’s
e
na

Hollywood Video, mas, quando os
clientes eram mal-educados — “eu

queria *molho barbecue*, seu imbecil!”

—, ele perdia o controle.

“Sai do meu drive-thru!”, ele gritou para uma mulher, jogando nuggets no carro dela antes que o gerente o puxasse para dentro.

Às vezes ficava tão perturbado que começava a chorar no meio do expediente. Travis muitas vezes chegava atrasado, ou tirava um dia de folga sem motivo algum. De manhã, gritava para sua imagem no espelho, ordenava a si mesmo ser uma pessoa melhor, aguentar o tranco. Mas ele não conseguia se dar bem com as pessoas e não era forte o bastante para suportar o fluxo constante de críticas e insultos. Quando a fila do caixa dele ficava longa demais e o gerente gritava com ele, as mãos de Travis começavam a tremer e ele sentia

falta de ar. Ele se perguntava se era
assim que os pais dele se sentiam, tão
indefesos
contra
a
vida,
quando
começaram a usar drogas.

Um dia, um cliente habitual da
Hollywood
Video
que
acabara
conhecendo Travis um pouco melhor
sugeriu que ele pensasse em trabalhar na
Starbucks. “Estamos abrindo uma loja
nova em Fort Washington, e eu vou ser
gerente assistente”, disse o homem.

“Você devia se candidatar.” Um mês
depois, Travis estava trabalhando como

barista no turno da manhã.

Isso foi há seis anos. Hoje, aos 25 anos, Travis é gerente de duas Starbucks, onde supervisiona quarenta empregados e é responsável por um faturamento que supera os 2 milhões de dólares ao ano. Seu salário é de 44 mil por ano, ele tem uma aposentadoria privada e nenhuma dívida. Nunca chega atrasado. Não se irrita no trabalho.

Quando uma de suas funcionárias começou a chorar depois que um cliente gritou com ela, Travis a levou de lado.

“Seu avental é um escudo”, ele disse.

“Nada que uma pessoa diga jamais vai machucar você. Você sempre vai ser tão forte quanto quiser ser.”

Ele aprendeu aquele discurso em um de seus cursos de treinamento da Starbucks, um programa de ensino que

teve início no seu primeiro dia e
continua ao longo da carreira de um
empregado. O programa tem estrutura
suficiente para que ele possa ganhar
créditos na faculdade conforme conclui
os
módulos.

Travis

diz

que

o

treinamento

mudou

sua

vida.

A

Starbucks lhe ensinou a viver, a ter foco,
a chegar ao trabalho na hora e a
controlar suas emoções. E o mais
crucial, lhe ensinou a ter força de

vontade.

“A Starbucks é a coisa mais importante que já aconteceu comigo”, ele me disse. “Eu devo tudo a esta empresa.”

Para Travis e milhares de outros, a Starbucks — assim como uma série de outras empresas — conseguiu ensinar o tipo de preparação para a vida que escolas, famílias e comunidades não foram capazes de proporcionar. Com mais de 137 mil empregados atualmente, e mais de um milhão de ex-alunos, a Starbucks é agora, num certo sentido, uma das maiores instituições de ensino da nação. Todos esses empregados, só em seu primeiro ano, passaram pelo menos cinquenta horas em salas de aula da Starbucks, e outras dezenas em casa com livros didáticos da Starbucks, e

conversando com os mentores da

Starbucks responsáveis por eles.

A essência desta aprendizagem é uma

grande

ênfase

num

hábito

importantíssimo: a força de vontade.

Dezenas de estudos mostram que a força

de vontade é o hábito angular mais

importante de todos para o sucesso

individual. Num estudo de 2005, por

exemplo,

pesquisadores

da

Universidade da Pensilvânia analisaram

164 alunos da oitava série, medindo seu

QI e outros fatores, inclusive quanta

força

de

vontade

os

alunos

demonstravam, conforme medido em testes de autodisciplina.

Alunos com níveis mais altos de força de vontade tinham mais chances de tirar notas maiores nas aulas e de ser aceitos em escolas mais seletivas. Tinham menos faltas, passavam menos tempo assistindo televisão e mais horas fazendo lição de casa. “Os adolescentes com maior autodisciplina superaram seus colegas mais impulsivos em todas as variáveis de desempenho acadêmico”, escreveram

os

pesquisadores. “A autodisciplina previu
o desempenho acadêmico de forma mais
consistente que o QI. A autodisciplina
também

previu

quais

alunos

melhorariam suas notas ao longo do ano
letivo, enquanto o QI não previu. (...) A
autodisciplina tem um efeito maior no
desempenho acadêmico do que o talento
intelectual.”

E o melhor modo de aumentar a força
de vontade e dar uma vantagem aos
alunos,

indicam

os

estudos,

é

transformar isso num hábito. “Às vezes parece que pessoas com um grande autocontrole não estão se esforçando — mas é porque elas passaram a fazer isso no automático”, me disse Angela Duckworth, uma das pesquisadoras da Universidade da Pensilvânia. “Sua força de vontade acontece sem que elas precisem pensar nisso.”

Para a Starbucks, a força de vontade é mais que uma curiosidade acadêmica.

Quando

a

empresa

começou

a

esquematizar

sua

estratégia

de

crescimento em massa no final dos anos 1990, os executivos reconheceram que, para obter sucesso, era necessário cultivar um ambiente que justificasse pagar quatro dólares por um copo de café sofisticado. A empresa precisava treinar seus empregados para servir um pouco de alegria junto com os *lattes* e *scones*. Por isso, logo desde o início, a

Starbucks começou a pesquisar como poderia ensinar os funcionários a moderar suas emoções e aperfeiçoar sua autodisciplina, para servir uma dose de ânimo com cada pedido. Se os baristas não forem treinados a deixar de lado seus problemas pessoais, as emoções de alguns funcionários inevitavelmente vão transbordar para o modo como tratam os clientes. No entanto, se o funcionário souber se manter focado e disciplinado, mesmo no fim de um expediente de oito

horas, ele vai proporcionar o nível mais elevado de serviço fast-food que os clientes da Starbucks esperam.

A empresa gastou milhões de dólares desenvolvendo programas para treinar a autodisciplina dos empregados.

Executivos escreveram livros didáticos que, na prática, servem como guias para transformar a força de vontade num hábito na vida dos trabalhadores. Esses programas são, em parte, o motivo pelo qual a Starbucks, antigamente uma empresa letárgica de Seattle, cresceu até virar um colosso com mais de 17 mil lojas e um faturamento superior a 10 bilhões de dólares por ano.

Então como a Starbucks faz isso?

Como eles pegam pessoas como Travis

— um filho de viciados que largou o ensino médio e não conseguia reunir autocontrole suficiente para manter um emprego no McDonald's — e lhes ensinam a supervisionar dezenas de empregados e dezenas de milhares de dólares de faturamento mensal? O que exatamente Travis aprendeu?

II.

Todos que entravam na sala em que o experimento estava sendo realizado na

Case

Western

Reserve

University

concordavam num ponto: os cookies tinham um cheiro delicioso. Tinham acabado de sair do forno e estavam empilhados numa tigela, cheios de pedacinhos de chocolate. Na mesa ao

lado dos cookies havia uma tigela de
rabanetes. Durante um dia inteiro,
estudantes famintos entraram, sentaram-
se em frente às duas tigelas e
submeteram-se, sem saber, a um teste de
força de vontade que revolucionaria
nossa
compreensão
de
como
a
autodisciplina funciona.

Na época, havia relativamente pouca
investigação acadêmica sobre a força de
vontade. Os psicólogos consideravam
esses tipos de tema como aspectos de
algo
que
chamavam
de

“autorregulação”, porém não era um

campo

que

despertasse

grande

curiosidade.

Havia

um

único

experimento famoso, realizado nos anos

1960, em que cientistas de Stanford

tinham testado a força de vontade de um

grupo de crianças de 4 anos. Os

pesquisadores levaram as crianças para

dentro de uma sala e lhes mostraram

uma série de guloseimas, incluindo

marshmallows. Fizeram uma oferta para

elas: podiam comer um marshmallow

imediatamente ou, se esperassem alguns

minutos,

podiam

comer

dois

marshmallows. Então o pesquisador saía

da sala. Algumas crianças cediam à

tentação e comiam o marshmallow assim

que o adulto ia embora. Cerca de 30%

delas

conseguiram

ignorar

seus

impulsos, e duplicar a recompensa

quando o pesquisador voltou 15 minutos

depois. Os cientistas, que estavam

observando tudo por trás de um espelho

falso, registraram cuidadosamente quais

crianças tinham autocontrole suficiente

para ganhar o segundo marshmallow.

Anos depois, localizaram muitos dos

participantes do estudo. A essa altura,

eles já estavam no ensino médio. Os pesquisadores perguntaram sobre suas notas e pontuações no SAT, [5](#) sobre sua capacidade de manter amizades e de “lidar com problemas importantes”.

Descobriram que as crianças de 4 anos que conseguiam adiar a recompensa por mais tempo acabavam tirando as melhores notas e resultados no SAT que eram 210 pontos mais altos, em média, do que todas as outras. Eram mais populares e usavam menos drogas. Tudo indicava que, se você soubesse evitar a tentação de comer um marshmallow quando estava na pré-escola, também saberia como chegar à aula

pontualmente e terminar a lição de casa quando ficasse mais velho, e ainda como fazer amigos e resistir à pressão dos colegas. Era como se as crianças que ignoravam os marshmallows tivessem capacidades autorregulatórias que lhes proporcionassem uma vantagem ao longo de toda a vida.

Cientistas começaram a realizar experimentos semelhantes, tentando descobrir modos de ajudar as crianças a aumentar suas capacidades autorregulatórias. Descobriram que lhes ensinar truques simples — como distrair-se fazendo um desenho, ou imaginando uma moldura em volta do

marshmallow, para que parecesse mais uma foto e menos uma tentação real — ajudava-lhes a aprender o autocontrole.

Já nos anos 1980, surgira uma teoria que se tornou aceita de um modo geral: a força de vontade é uma habilidade que se pode aprender, algo que pode ser ensinado assim como as crianças aprendem

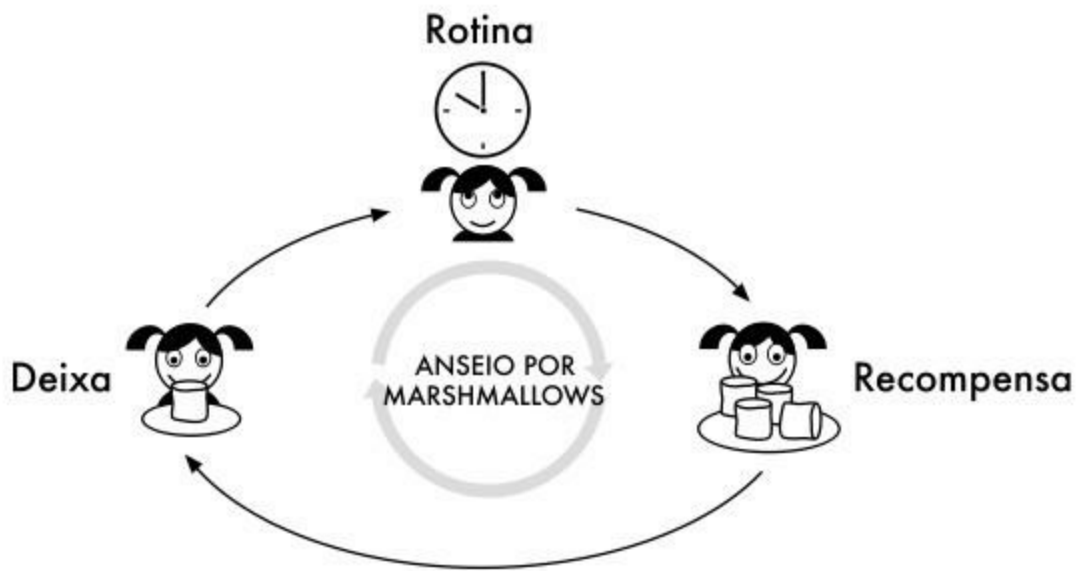
matemática

e

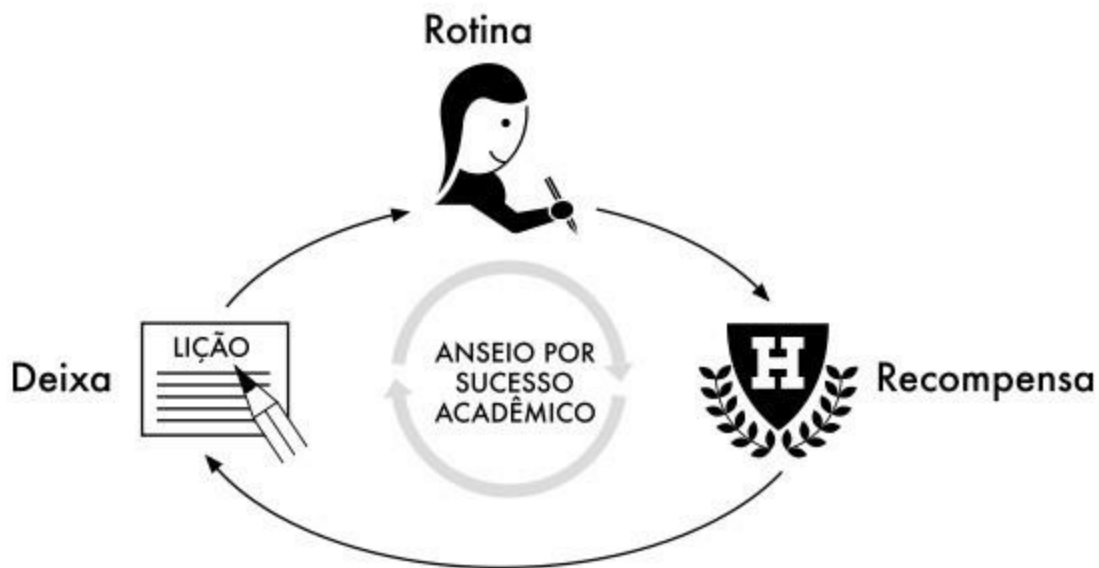
a

dizer

“obrigado”. Mas as verbas para esses estudos eram escassas. O tema da força de vontade não estava em voga. Muitos dos cientistas de Stanford mudaram para outras áreas de pesquisa.



QUANDO AS CRIANÇAS APRENDEM
HÁBITOS PARA ADIAR SEUS ANSEIOS...



ESSES HÁBITOS SE TRANSFEREM
PARA OUTRAS PARTES DA VIDA

No entanto, quando um grupo de
doutorandos em psicologia da Case

Western — um dos quais se chamava Mark Muraven — descobriu esses estudos no meio da década de 1990, começaram a fazer perguntas que os pesquisadores anteriores pareciam ter deixado sem resposta. Para Muraven, este modelo de força de vontade como habilidade não era uma explicação satisfatória. Uma habilidade, afinal, é algo que permanece constante de um dia para o outro. Se você tem a habilidade de fazer uma omelete na quarta-feira, ainda saberá fazê-la na sexta-feira. Na experiência de Muraven, no entanto, a sensação era de que ele se esquecia de exercer sua força de vontade o tempo todo. Havia noites em que voltava do trabalho e não tinha dificuldade alguma de sair para correr. Em outras, não conseguia fazer nada

além de deitar no sofá e assistir
televisão. Era como se seu cérebro —
ou, pelo menos, a parte responsável por
fazer com que ele se exercitasse —
tivesse esquecido como reunir a força
de vontade necessária para que ele
saísse de casa. Em alguns dias, ele
comia coisas saudáveis. Em outros,
quando estava cansado, saqueava as
máquinas de comida e se empanturrava
de doces e batata frita.

Se a força de vontade é uma
habilidade,
perguntava-se

Muraven,
então por que ela não permanece
constante de um dia para o outro? Ele
suspeitava que essa força era mais
complexa que os experimentos mais
antigos haviam revelado. Mas como se

testa isso num laboratório?

A solução de Muraven foi o laboratório contendo uma tigela de cookies recém-assados e uma tigela de rabanetes. A sala era basicamente um closet com um espelho falso, equipada com uma mesa, uma cadeira de madeira, um sininho e um pequeno forno elétrico. Sessenta e sete graduandos foram recrutados e instruídos a pular uma refeição. Um por um, os participantes sentaram-se diante das duas tigelas.

“O objetivo deste experimento é testar percepções de gosto”, dizia uma pesquisadora para cada estudante, o que não era verdade. O objetivo era obrigar os estudantes — mas apenas *alguns* estudantes — a exercer sua força de vontade.

Para

isso,
metade
dos
graduandos recebeu a instrução de
comer os cookies e ignorar os rabanetes;
a outra metade foi instruída a comer os
rabanetes e ignorar os cookies. A teoria
de Muraven era que ignorar cookies é
difícil — exige força de vontade.

Ignorar rabanetes, por outro lado, não
exige praticamente nenhum esforço.

“Lembre”, dizia a pesquisadora,
“coma só a comida que foi designada a
você”. Então saía da sala.

Assim que os estudantes se viam
sozinhos, começavam a comer. Os
comedores de cookies estavam no
paraíso. Os de rabanete sofriam uma
agonia.

Estavam

penando
muito,
forçando-se a ignorar os cookies
quentinhos. Através do espelho falso, os
pesquisadores observaram um dos
comedores de rabanete pegar um cookie,
cheirá-lo com um misto de desejo e
tristeza, depois colocá-lo de volta na
tigela. Outro pegou alguns cookies,
devolveu, e depois lambeu dos dedos o
chocolate derretido.

Após cinco minutos, a pesquisadora
entrava de novo na sala. Segundo a
estimativa de Muraven, a força de
vontade dos comedores de rabanete
tinha sido intensamente posta à prova
pela instrução de comer o legume
amargo e ignorar a guloseima; os
comedores de cookies quase não tinham
exercido sua autodisciplina.

“Precisamos esperar cerca de 15 minutos para que a memória sensorial do alimento que você comeu se dissipe”, a pesquisadora dizia a cada participante. Para passar o tempo, ela pediu que eles resolvessem um quebra-cabeça. Parecia relativamente simples: traçar um certo padrão geométrico sem tirar o lápis do papel nem passar pela mesma linha duas vezes. Se quisesse desistir, dizia a pesquisadora, toque o sino.

Ela insinuava que resolver o quebra-cabeça não demoraria muito.

Na verdade, o quebra-cabeça era impossível de resolver.

Aquele quebra-cabeça não era um

passatempo; era a parte mais importante do experimento. Era preciso uma enorme força de vontade para continuar tentando resolver o quebra-cabeça, principalmente quando todas as tentativas fracassavam. Os cientistas se perguntaram: será que os estudantes que já tinham gastado sua força de vontade ignorando os cookies iam desistir do quebra-cabeça mais rápido? Em outras palavras, será que a força de vontade era um recurso finito?

De trás do espelho falso, os pesquisadores ficaram observando. Os comedores de cookies, com seus estoques não

utilizados

de

autodisciplina, começavam a trabalhar no quebra-cabeça. De modo geral, pareciam relaxados. Um deles tentou uma abordagem simples, chegou a um beco sem saída, depois começou de novo. E de novo. E de novo. Alguns tentaram por mais de meia hora antes que a pesquisadora dissesse para eles pararem. Em média, os comedores de cookies passaram quase 19 minutos cada um tentando resolver o quebra-cabeça antes de tocar o sino.

Os comedores de rabanete, com sua força de vontade esgotada, agiram de modo completamente diferente.

Resmungavam

enquanto
tentavam
resolver o quebra-cabeça. Ficavam
frustrados. Um deles reclamou que o
experimento todo era uma perda de
tempo. Alguns puseram a cabeça na
mesa e fecharam os olhos. Houve um
que foi ríspido com a pesquisadora
quando ela voltou. Em média, os
comedores de rabanete se esforçaram
durante apenas cerca de oito minutos,
60% menos tempo do que os comedores
de cookies, antes de desistir. Quando a
pesquisadora perguntou depois como
eles se sentiam, um dos comedores de
rabanete disse que estava “cansado
dessa experiência imbecil”.

“Fazendo as pessoas usarem parte de
sua força de vontade para ignorar os
cookies, nós as tínhamos colocado num

estado em que estavam dispostas a desistir muito mais rápido”, Muraven me disse. “Já houve mais de duzentos estudos sobre essa ideia desde então, e todos concluíram a mesma coisa. Força de vontade não é só uma habilidade. É um músculo, como os músculos dos seus braços ou pernas, e ela fica cansada quando faz mais esforço, por isso sobra menos força para outras coisas.”

Os pesquisadores se basearam nessa descoberta para explicar todo tipo de fenômeno. Alguns sugeriram que isso ajuda a esclarecer por que pessoas bem-sucedidas em outros âmbitos sucumbem a casos extraconjugais (que têm mais chances de começar tarde da noite, após um longo dia exercendo a força de vontade no trabalho) ou por que bons médicos cometem erros primários (o

que ocorre com maior frequência depois
que um médico terminou uma tarefa
longa
e
complicada
que
exige
concentração intensa). “Se você quer
fazer alguma coisa que exige força de
vontade — como sair para correr depois
do trabalho —, precisa preservar seu
músculo da força de vontade durante o
dia”, Muraven me disse. “Se você gastá-
lo cedo demais em tarefas entediantes,
como escrever e-mails ou preencher
formulários de despesas complicados e
chatos, toda a força terá se dissipado
quando você chegar em casa.”
Mas até onde se estende essa analogia?
Será que exercitar os músculos da força

de vontade os torna mais fortes, do mesmo modo como usar halteres fortalece os bíceps?

Em

2006,

dois

pesquisadores

australianos — Megan Oaten e Ken

Cheng — tentaram responder essa

pergunta criando um programa de

exercícios de força de vontade. Eles

inscreveram 24 pessoas com idades

entre 18 e 50 anos num programa de

exercícios físicos e, ao longo de dois

meses, submeteram-nas a um número

cada

vez

maior

de

séries

de

levantamento de pesos, de treinamento
de resistência e de atividades aeróbicas.

Semana após semana, as pessoas se
forçavam a se exercitar com mais
frequência, usando cada vez mais força
de vontade sempre que iam à academia.

Depois

de

dois

meses,

os

pesquisadores esquadrinharam o resto
da vida dos participantes para ver se o
aumento da força de vontade na
academia resultava numa maior força de
vontade

em

casa.

Antes

de

o

experimento começar, a maioria dos
sujeitos era de sedentários assumidos.

Agora eles estavam em melhor forma
física, é claro. Mas também estavam
mais saudáveis em outras partes de suas
vidas. Quanto mais tempo passavam na
academia, menos cigarros fumavam e
menos

álcool,

caféina

e

comida

gordurosa

consumiam.

Estavam

dedicando mais horas à lição de casa e
menos à televisão. Estavam menos
deprimidos.

Talvez,

Oaten

e

Cheng

se

perguntaram,

esses

resultados

não

tivessem nada a ver com a força de

vontade. E se o exercício apenas deixar

as pessoas mais felizes e com menos

fome de fast-food?

Então projetaram outro experimento.

Desta vez, inscreveram 29 pessoas num

programa de gerenciamento de dinheiro

de quatro meses. Definiram metas de

poupança e pediram aos participantes

que se privassem de luxos, tais como

comer em restaurantes ou ir ao cinema.

Pediu-se
aos
participantes
que
mantivessem registros detalhados de
tudo o que compravam, o que foi
maçante no começo, mas por fim as
pessoas desenvolveram a autodisciplina
necessária para anotar cada compra.

As
finanças
dos
participantes
melhoraram conforme eles avançavam
no programa. E o mais surpreendente,
eles também fumaram menos cigarros e
beberam menos álcool e cafeína — em
média, duas xícaras de café a menos,
duas cervejas a menos e, entre os
fumantes, 15 cigarros a menos por dia.

Comeram menos comida industrializada e ficaram mais produtivos no trabalho e na escola. Era como o estudo dos exercícios físicos: conforme as pessoas fortaleciam seus músculos da força de vontade numa parte de sua vida — na academia, ou num programa de gerenciamento de dinheiro —, essa força transbordava para o que eles comiam ou para seu empenho no trabalho. Uma vez que a força de vontade se tornava mais poderosa, ela afetava tudo.

Oaten e Cheng fizeram mais um experimento. Inscreveram 45 estudantes num programa de melhoria acadêmica

focado em criar hábitos de estudo.

Previsivelmente,

a

capacidade

de

aprendizagem

dos

participantes

melhorou. E os estudantes também

fumaram

menos,

beberam

menos,

assistiram

menos

televisão,

se

exercitaram mais e se alimentaram de

forma mais saudável, embora todas

essas coisas jamais tivessem sido

mencionadas no programa acadêmico.

Novamente, conforme seus músculos da força de vontade se desenvolveram, os bons hábitos pareceram transbordar para outras partes de sua vida.

“Quando você aprende a se forçar a ir à academia, a começar sua lição de casa ou a comer uma salada em vez de um hambúrguer,

parte

do

que

está

acontecendo é que você está mudando o

modo

como

pensa”,

disse

Todd

Heatherton,

um

pesquisador

de

Dartmouth que trabalhou em estudos

sobre a força de vontade. “As pessoas

aprendem a controlar melhor seus

impulsos. Aprendem a se distrair das

tentações. E uma vez que você entrou

nesse sulco criado pela força de

vontade, seu cérebro tem prática em

ajudar você a se concentrar num

objetivo.”

Há agora centenas de pesquisadores,

em

quase

todas

as

principais

universidades, estudando a força de

vontade.

Escolas

públicas

e

independentes da Filadélfia, Seattle,

Nova York e de outras cidades

começaram a incorporar aulas de

desenvolvimento da força de vontade

aos seus currículos. No KIPP, ou

“Knowledge

is

Power

Program”

[Programa Conhecimento é Poder] —

um grupo de escolas independentes que

atende a estudantes de baixa renda em

todo o país —, ensinar autocontrole é

parte da filosofia das escolas. (Uma

escola KIPP da Filadélfia deu aos

alunos camisetas com os dizeres “Não

Coma o Marshmallow”..) Muitas dessas

escolas elevaram drasticamente as pontuações dos alunos nas provas.

“É por isso que colocar as crianças em aulas de piano ou de esportes é tão importante. Não tem nada a ver com criar um bom músico ou um craque do futebol de 5 anos”, disse Heatherton.

“Quando você aprende a se obrigar a praticar durante uma hora ou correr 15 voltas, começa a construir força de autocontrole. Um menino de 5 anos capaz de seguir a bola durante dez minutos se torna um aluno de sexta série que pode começar a lição de casa na hora certa.”

Conforme as pesquisas sobre a força de vontade foram se tornando um assunto em alta nas publicações científicas e em artigos de jornal, isso começou a transbordar para o mundo

corporativo

nos

Estados

Unidos.

Empresas como a Starbucks — e a Gap,

o Wal-Mart, restaurantes, ou quaisquer

outros negócios que dependam de

funcionários

recém-contratados

—

enfrentam todas um problema em

comum: por mais que seus funcionários

queiram fazer um bom trabalho, muitos

fracassam

porque

carecem

de

autodisciplina.

Chegam

atrasados.

Brigam com clientes mal-educados.

Distraem-se ou são sugados para dentro de dramas no local de trabalho. Pedem demissão sem motivo algum.

“Para

vários

funcionários,

a

Starbucks é sua primeira experiência profissional”, disse Christine Deputy,

que

ajudou

a

supervisionar

os

programas de treinamento da empresa

durante mais de uma década. “Se seus

pais ou professores vêm dizendo a você

o que fazer sua vida inteira, e de repente

há clientes gritando e seu chefe está

ocupado demais para orientá-lo, isso
pode ser realmente assoberbante. Muitas
pessoas
não
conseguem
fazer
a
transição. Então tentamos descobrir um
jeito de dar a nossos empregados a
autodisciplina que não aprenderam no
ensino médio.”

Mas quando empresas como a
Starbucks tentaram aplicar ao local de
trabalho as lições de força de vontade
extraídas dos estudos sobre rabanetes e
cookies e sobre exercícios físicos,
encontraram dificuldades. Financiaram
aulas de perda de peso e ofereceram aos
funcionários mensalidades grátis em
academias, na esperança de que os

benefícios transbordassem para o modo
como eles serviam café. A frequência
era
irregular.

Os
funcionários
reclamavam que era difícil ficar sentado
assistindo a uma aula ou ir à academia
depois de um dia inteiro de trabalho.

“Se uma pessoa tem problemas de
autodisciplina
no
trabalho,
provavelmente
também
vai
ter
dificuldade de frequentar um programa
projetado
para

fortalecer

sua

autodisciplina *depois* do trabalho”,

disse Muraven.

Mas a Starbucks estava decidida a

resolver esse problema. Em 2007, no

auge de sua expansão, a empresa estava

abrindo sete lojas novas por dia e

contratando até 1.500 funcionários por

semana. Treiná-los para se destacar no

atendimento ao cliente — para chegar na

hora, não se irritar com os clientes e

servir a todos com um sorriso ainda

lembrando os pedidos de cada um e, se

possível, seu nome — era essencial. As

pessoas esperam que um *latte* caro seja

servido com certo brilho. “Não estamos

no ramo do café servindo pessoas”, me

disse Howard Behar, ex-presidente da

Starbucks. “Estamos no ramo das

pessoas servindo café. Todo o nosso modelo de empresa é baseado num atendimento espetacular. Sem isso, estamos perdidos.”

A
solução,
como
a
Starbucks
descobriu,
era
transformar
a
autodisciplina
num
hábito
organizacional.

III.

Em 1992, uma psicóloga britânica entrou

em
dois
dos
hospitais
ortopédicos mais movimentados da
Escócia e recrutou sessenta pacientes
para um experimento que, ela esperava,
explicaria como alavancar força de
vontade de pessoas excepcionalmente
resistentes a mudanças.

A média de idade dos pacientes era
68 anos. A maioria ganhava menos de
10 mil dólares por ano e não tinha mais
que um diploma do ensino médio. Todos
eles haviam passado recentemente por
cirurgias de implantação de prótese no
quadril ou joelho, mas por serem
relativamente
pobres
e

pouco

escolarizados, muitos tinham esperado

anos para fazer a operação. Eram

aposentados,

mecânicos

idosos

e

balconistas de lojas. Estavam nos

últimos capítulos da vida, e a maioria

não tinha vontade de pegar um novo

livro.

Recuperar-se de uma cirurgia no

quadril

ou

no

joelho

é

algo

incrivelmente penoso. A operação

envolve

cortar

músculos

das

articulações e serrar ossos. Durante a

recuperação, os menores movimentos —

mudar de posição na cama ou dobrar

uma

articulação

—

podem

ser

excruciantes. No entanto, é essencial que

os pacientes comecem a praticar

exercícios quase imediatamente após

acordarem da cirurgia. Precisam mexer

as pernas e os quadris antes que os

músculos e a pele tenham cicatrizado,

senão o tecido granular entope a

articulação,

destruindo

sua

flexibilidade. Além disso, se os pacientes não começam a se exercitar, correm o risco de ter coágulos sanguíneos. Mas a agonia é tão extrema que é comum as pessoas faltarem às sessões de reabilitação. Os pacientes, principalmente os idosos, muitas vezes se recusam a obedecer às ordens do médico.

Os participantes do estudo escocês eram os tipos de pessoas com mais chances de fracassar na reabilitação. A cientista que realizou o experimento queria ver se era possível ajudá-los a tomar as rédeas de sua força de vontade.

Após cada cirurgia, ela dava ao paciente

um

folheto

que

detalhava

seu

cronograma de reabilitação, e no verso havia 13 páginas adicionais — uma para cada semana — com espaços em branco e instruções: “Minhas metas para esta semana são _____? Escreva exatamente o que você vai fazer. Por exemplo, se você vai sair para caminhar esta semana, anote onde e quando você vai caminhar.” Ela pediu aos pacientes que preenchessem cada uma dessas páginas com planos específicos. Então comparou a recuperação dos que escreveram metas com a de outro grupo de pacientes que tinham recebido os mesmos folhetos, mas não escreveram nada.

Parece absurdo pensar que o ato de dar às pessoas alguns pedaços de papel em branco pode fazer uma diferença na

rapidez com que elas se recuperam de uma cirurgia.

Mas

quando

a

pesquisadora visitou os pacientes três meses depois, descobriu uma diferença marcante entre os dois grupos. Os pacientes que tinham escrito planos em seus folhetos haviam começado a andar quase duas vezes mais rápido do que os que não tinham. Eles começaram a sentar e levantar da cadeira, sem ajuda, quase três vezes mais rápido. Estavam calçando os sapatos, lavando roupa e preparando refeições mais depressa que os pacientes que não tinham anotado previamente suas metas.

A psicóloga queria entender por quê.

Ela examinou os folhetos e descobriu
que a maior parte das páginas em branco
tinha sido preenchida com planos
específicos e detalhados sobre os
aspectos
mais
mundanos
da
recuperação. Um paciente, por exemplo,
escrevera: “Vou andar até o ponto de
ônibus amanhã para encontrar minha
mulher quando ela chegar do trabalho”,
e então anotara a que horas ele iria sair,
o caminho que faria, o que vestiria, qual
casaco iria levar se estivesse chovendo,
e que pílulas tomaria se a dor ficasse
intolerável. Outro paciente, num estudo
semelhante, escreveu uma série de
cronogramas
muito

específicos

referentes aos exercícios que faria toda vez que fosse ao banheiro. Um terceiro escreveu um itinerário detalhado, minuto a minuto, para dar uma volta no quarteirão.

Examinando

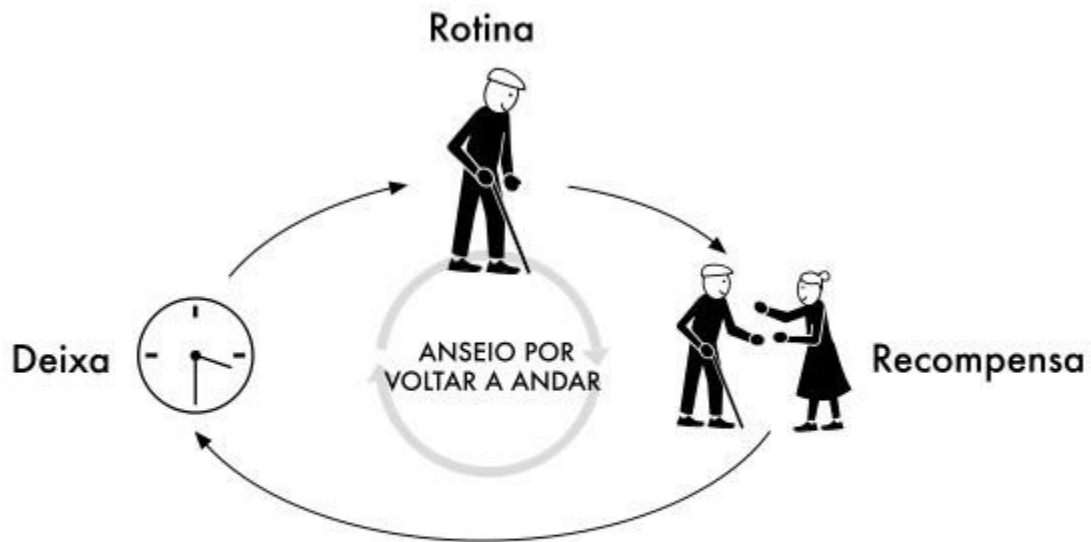
cuidadosamente

os

folhetos, a psicóloga viu que muitos dos planos tinham algo em comum: eram focados em como os pacientes lidariam com um momento específico de dor prevista. O homem que se exercitava a caminho do banheiro, por exemplo, sabia que, cada vez que levantava do sofá, a dor era excruciante. Por isso escreveu um plano para lidar com ela: automaticamente dar o primeiro passo, logo de cara, para não sofrer a tentação

de sentar outra vez. O paciente que encontrava a mulher no ponto de ônibus tinha medo das tardes, porque aquele passeio era o mais comprido e mais doloroso de cada dia. Então detalhava cada obstáculo com o qual pudesse se deparar e achava uma solução com antecedência.

Dizendo de outro modo, os planos dos pacientes eram criados em volta de pontos de inflexão, quando sabiam que sua dor — e com ela a tentação de desistir — atingiria seu ponto máximo. Os pacientes estavam dizendo a si mesmos como passariam por cima do obstáculo.



OS PACIENTES CRIARAM HÁBITOS DE FORÇA
DE VONTADE PARA AJUDÁ-LOS A SUPERAR
PONTOS DE INFLEXÃO DOLOROSOS

Cada um deles, intuitivamente, pôs em
prática as mesmas regras que Claude
Hopkins usara para vender a Pepsodent.

Identificaram

deixas

simples

e

recompensas óbvias. O homem que

encontrava sua mulher no ponto de

ônibus, por exemplo, identificou uma

deixa fácil — *São três e meia, ela está*

vindo para casa! — e definiu
claramente sua recompensa — *Querida,*
estou aqui! Quando surgia a tentação de
desistitir no meio da caminhada, o
paciente era capaz de ignorá-la, pois
transformara
a
autodisciplina
num
hábito.

Não há motivo para que os outros
pacientes — os que não escreveram
planos de recuperação — não pudessem
ter agido do mesmo modo. Todos os
pacientes tinham sido expostos às
mesmas advertências e avisos no
hospital.

Todos
sabiam
que

os

exercícios eram essenciais para sua recuperação. Todos passaram semanas na reabilitação.

Mas os pacientes que não escreveram nenhum

plano

estavam

numa

desvantagem significativa, pois nunca pensaram com antecedência em como lidar com pontos de inflexão dolorosos.

Nunca criaram deliberadamente hábitos de força de vontade. Mesmo se pretendiam dar uma volta no quarteirão, sua determinação os abandonava quando enfrentavam a agonia dos primeiros passos.

Quando as tentativas da Starbucks de impulsionar a força de vontade dos

funcionários através de matrículas em academias e workshops de dietas se mostraram ineficazes, os executivos decidiram que precisavam de uma nova abordagem. Começaram olhando mais de perto o que estava realmente acontecendo dentro de suas lojas. Viram que, como os pacientes escoceses, seus funcionários estavam fracassando quando se deparavam com pontos de inflexão. Aquilo de que precisavam era de hábitos institucionais que tornassem mais fácil exercer sua autodisciplina. Os executivos chegaram à conclusão de que, em alguns aspectos, vinham pensando na força de vontade por um ângulo totalmente errado. Viram que, na verdade, empregados com lapsos de

força de vontade não tinham dificuldade de realizar seu trabalho na maior parte das vezes. Num dia normal, um funcionário com uma deficiência de força de vontade não era diferente dos outros. Mas às vezes, principalmente ao se deparar com tensões ou incertezas inesperadas, esses empregados eram ríspidos com os clientes e seu autocontrole desaparecia. Um cliente talvez começasse a gritar, por exemplo, e uma funcionária normalmente calma perdia a compostura. Uma multidão impaciente talvez sobrecarregasse um barista, e de repente ele estava à beira das lágrimas.

Aquilo de que os funcionários realmente precisavam eram instruções claras de como lidar com os pontos de inflexão — algo semelhante aos folhetos

dos pacientes escoceses: uma rotina
para os funcionários seguirem quando
seus músculos da força de vontade
estivessem frouxos. Por isso a empresa
desenvolveu
novos
materiais
de
treinamento que descreviam rotinas para
os
funcionários
usarem
quando
enfrentassem turbulências. Os manuais
ensinavam os funcionários a reagir a
deixas específicas, como um cliente
gritando ou uma fila comprida no caixa.
Os
gerentes
praticavam

com
os
empregados, ensaiando com eles até que
as reações se tornassem automáticas. A
empresa
identificou
recompensas
específicas — um cliente grato, um
elogio de um gerente — que os
funcionários podiam esperar como
prova de um trabalho bem-feito.

A Starbucks ensinou seus funcionários
a lidar com momentos de adversidade,
proporcionando-lhes loops de hábito de
força de vontade.

Quando Travis começou a trabalhar
na Starbucks, por exemplo, seu gerente
lhe apresentou os hábitos logo de cara.

“Uma das coisas mais difíceis neste
serviço é lidar com um cliente bravo”, o

gerente de Travis lhe disse. “Quando alguém vem e começa a gritar com você porque recebeu a bebida errada, qual é sua primeira reação?”

“Não sei”, disse Travis. “Acho que eu fico meio assustado. Ou bravo.”

“Isso é natural”, disse o gerente.

“Mas nosso trabalho é proporcionar o melhor atendimento ao consumidor, mesmo quando há pressão.” O gerente abriu o manual da Starbucks e mostrou a Travis uma página que estava quase toda em branco. No topo, lia-se: “Quando um cliente está descontente, meu plano é...”

“Este livro de exercícios é para você imaginar situações desagradáveis e anotar um plano de reação”, disse o gerente. “Um dos sistemas que usamos é o chamado método *LATTE*. Nós *ouvimos* o cliente [*Listen*], *reconhecemos* a

reclamação

dele

[*Acknowledge*],

tomamos uma atitude para resolver o

problema [*Take action*], *agradecemos a*

ele [*Thank*], e então *explicamos* por que

o problema aconteceu [*Explain*].



“Que tal você tirar alguns minutos

para traçar um plano para lidar com um

cliente irritado? Use o método *LATTE*.

Depois

podemos

encenar

um

pouquinho.”

A Starbucks tem dezenas de rotinas que os empregados aprendem a usar durante pontos de inflexão estressantes.

Há o sistema *O quê, O quê, Por quê* para fazer críticas e o sistema *Conecte, Descubra e Reaja* para receber pedidos quando as coisas ficam caóticas. Há hábitos aprendidos para ajudar os baristas a saber a diferença entre clientes que só querem seu café (“Um cliente com pressa fala num tom de urgência e talvez pareça impaciente ou olhe no relógio”) e aqueles que precisam ser paparicados um pouco mais (“Um cliente habitual conhece outros baristas pelo nome e geralmente

pede a mesma bebida todo dia”). Em todo manual de treinamento há dezenas de páginas em branco nas quais os funcionários podem anotar planos que preveem como vão superar os pontos de inflexão. Então praticam esses planos, inúmeras vezes, até que se tornem automáticos.

É assim que a força de vontade se torna um hábito: escolhendo certo comportamento de antemão e seguindo uma rotina quando um ponto de inflexão surge. Quando os pacientes escoceses preencheram seus folhetos, ou quando Travis estudou o método *LATTE*, decidiram com antecedência como reagiriam a uma deixa — uma dor no

músculo ou um cliente irritado. Quando a deixa chegava, a rotina acontecia.

A Starbucks não é a única empresa a usar esses métodos de treinamento. Por exemplo, na Deloitte Consulting, a maior empresa de serviços financeiros e tributários do mundo, os funcionários são treinados num programa chamado “Momentos Que Importam”, que é focado em lidar com pontos de inflexão, como quando um cliente reclama, quando um colega é demitido, ou quando um consultor da Deloitte cometeu um erro. Para cada um desses momentos, há rotinas pré-programadas

— *Fique*

Curioso, Diga o Que os Outros Não

Querem Dizer, Aplique a Regra 5/5/5

— que orientam os funcionários sobre

como eles devem reagir. Na Container Store, os empregados recebem mais de 185 horas de treinamento só no primeiro ano. Aprendem a reconhecer os pontos de inflexão, tais como um colega bravo ou um cliente desnortado, e adquirem hábitos, tais como rotinas para acalmar os compradores ou para desarmar um confronto. Quando entra um cliente que parece desnortado, por exemplo, um funcionário imediatamente pede que ele visualize o espaço da casa que pretende organizar e descreva como vai se sentir quando tudo estiver em seu lugar.

“Tivemos clientes que vieram até nós e disseram: ‘Isso é melhor que uma consulta psiquiátrica’”,
o
diretor

executivo da empresa disse a um repórter.

IV.

Howard Schultz, o homem que levou a Starbucks a se tornar um colosso, não é tão diferente de Travis em alguns aspectos. Ele cresceu num conjunto habitacional público no Brooklyn, dividindo um apartamento de dois quartos com os pais e os dois irmãos. Aos 7 anos, o pai de Schultz quebrou o tornozelo e perdeu o emprego de motorista de caminhão de entrega de fraldas. Isso bastou para lançar a família numa crise. Seu pai, depois que o tornozelo ficou bom, passou por uma série de empregos com salários mais baixos. “Meu pai nunca achou o caminho dele”, Schultz me disse. “Vi sua autoestima levar várias surras. Eu sentia

que havia tantas outras coisas que ele poderia ter realizado.”

A escola de Schultz era um lugar caótico e superlotado, com playgrounds de asfalto e crianças jogando futebol americano, basquete, *softball*, jogo de soco, de tapa, e qualquer outra brincadeira que conseguissem inventar.

Quando seu time perdia, podia levar uma hora até chegar sua vez de jogar de novo. Então Schultz fazia questão de que o time sempre vencesse, a qualquer custo. Voltava para casa com arranhões sangrentos nos cotovelos e joelhos, que a mãe limpava cuidadosamente com um pano molhado. “Você não desiste”, ela lhe dizia.

Sua competitividade lhe rendeu uma bolsa universitária para jogar futebol americano (quebrou o queixo e nunca

disputou nenhum jogo), um diploma em comunicações e por fim um emprego como vendedor da Xerox em Nova York. Ele acordava toda manhã, ia para um novo prédio de escritórios em *midtown*, pegava o elevador até o último andar e ia de porta em porta, perguntando educadamente se alguém tinha interesse em toner ou copiadoras. Então descia um andar de elevador e começava tudo de novo.

No começo dos anos 1980, Schultz estava trabalhando para um fabricante de plásticos quando notou que um varejista pouco conhecido, em Seattle, estava encomendando um número descomunal de coadores de café. Schultz

foi de avião até lá e se apaixonou pela empresa. Dois anos depois, quando ficou sabendo que a Starbucks, na época com apenas seis lojas, estava à venda, ele pediu dinheiro para todo mundo que conhecia e a comprou.

Isso foi em 1987. Em três anos, havia 84 lojas; em seis anos, mais de mil.

Hoje, há 17 mil lojas em mais de cinquenta países.

Por que Schultz teve um destino tão diferente de todas as outras crianças daquele playground? Alguns de seus antigos colegas de classe hoje são policiais e bombeiros no Brooklyn.

Outros estão na prisão. Schultz vale mais de um bilhão de dólares. Ele já foi considerado um dos maiores diretores executivos do século XX. Onde ele achou a determinação — a força de

vontade — para escalar de um conjunto habitacional para um jato particular?

“Eu não sei direito”, ele me disse.

“Minha mãe sempre dizia: ‘Você vai ser a primeira pessoa a ir para a faculdade, você vai ser um profissional, vai deixar todos nós orgulhosos.’ Ela fazia estas perguntinhas: ‘Como você vai estudar hoje? O que vai fazer amanhã? Como você sabe que está pronto para a sua prova?’ Isso me treinou a estabelecer metas.

“Na verdade eu dei sorte”, ele disse.

“E realmente acredito que se você diz às pessoas que elas possuem o que é necessário para dar certo na vida, elas provam que você tem razão.”

O foco de Schultz no treinamento de funcionários e atendimento ao cliente fez da Starbucks uma das empresas mais

bem-sucedidas do mundo. Durante anos,
ele esteve pessoalmente envolvido em
quase
todos
os
aspectos
da
administração da empresa. Em 2000,
exausto, ele delegou as operações
diárias para outros executivos, e nesse
ponto a Starbucks começou a vacilar.
Dentro de uns poucos anos, os clientes
estavam reclamando da qualidade das
bebidas
e
do
atendimento.

Os
executivos, focados numa expansão
frenética, muitas vezes ignoravam as

reclamações.

Os

empregados

começaram

a

ficar

descontentes.

Pesquisas indicavam que as pessoas

estavam começando a pensar na

Starbucks como sinônimo de café morno

e sorrisos vazios.

Então Schultz voltou ao cargo de

executivo-chefe em 2008. Entre suas

prioridades estava a reestruturação do

programa de treinamento da empresa

para renovar seu foco numa série de

questões, incluindo o incentivo à força

de

vontade

e

autoconfiança
dos
funcionários — ou “parceiros”, no
linguajar da Starbucks. “Tivemos que
começar a reconquistar a confiança dos
clientes e parceiros”, Schultz me disse.
Mais ou menos na mesma época,
estava surgindo uma nova onda de
estudos que abordavam a ciência da
força de vontade de um modo
ligeiramente diferente. Pesquisadores
tinham notado que algumas pessoas,
como Travis, eram capazes de criar
hábitos de força de vontade com relativa
facilidade. Outras, no entanto, penavam
para isso, por mais treinamento e apoio
que recebessem. O que estava causando
a diferença?
Mark Muraven, que a essa altura já
era professor na Universidade de

Albany, criou um novo experimento.

Colocou graduandos numa sala com um prato de cookies quentes, recém-assados, e pediu que os ignorassem.

Metade dos participantes foi tratada com gentileza. “Pedimos que vocês por favor não comam os cookies. Tudo bem?”, dizia uma pesquisadora. Então ela discutia o propósito do experimento, explicando que era medir a capacidade de eles resistirem a tentações. Ela os agradecia por contribuir com seu tempo.

“Se tiverem alguma sugestão ou ideia de como podemos melhorar este experimento, por favor

digam.

Queremos que vocês nos ajudem a fazer com que esta experiência seja a melhor possível.”

A outra metade dos participantes não foi paparicada do mesmo modo.

Simplesmente receberam ordens.

“ Vo c ê s *não*

podem

comer

os

cookies”, a pesquisadora lhes dizia. Ela

não

explicava

o

objetivo

do

experimento, não os elogiava nem

demonstrava

nenhum

interesse

no

feedback deles. Mandava que seguissem as instruções. “Vamos começar agora”, ela dizia.

Os estudantes de ambos os grupos tiveram que ignorar os cookies quentes durante cinco minutos depois que a pesquisadora deixava a sala. Nenhum deles cedeu à tentação.

Então a pesquisadora voltou. Pediu que cada estudante olhasse para um monitor de computador. Ele estava programado para piscar números na tela,

um

por

vez,

por

quinhentos

milissegundos cada um. Pediu-se aos

participantes que apertassem a barra de espaço toda vez que vissem um “6” seguido de um “4”. Este se tornou um método padrão para medir a força de vontade — prestar atenção a uma sequência monótona de números piscando exige um foco parecido com o de tentar resolver um quebra-cabeça impossível.

Os estudantes que tinham sido tratados com gentileza se saíram bem no teste do computador. Sempre que aparecia um “6” seguido de um “4”, eles batiam na barra de espaço. Conseguiram manter o foco durante todos os 12 minutos. Apesar de ter ignorado os cookies, eles tinham força de vontade

sobrando.

Os estudantes que tinham sido tratados com rispidez, por outro lado, foram péssimos no teste. Várias vezes esqueciam de apertar a barra de espaço. Diziam que estavam cansados e não conseguiam se concentrar.

Os pesquisadores determinaram que seu músculo da força de vontade tinha sido extenuado pelas instruções bruscas. Quando Muraven começou a explorar por que os estudantes que haviam sido tratados com gentileza tinham mais força de vontade, descobriu que a diferença principal era a sensação de controle que possuíam sobre

sua

experiência.

“Encontramos isso inúmeras vezes”, me

disse Muraven. “Quando se pede às

pessoas que façam algo que exija

autocontrole, se acham que estão

fazendo isso por motivos pessoais — se

sentem que é uma escolha, ou algo que

apreciam porque ajuda os outros —, é

muito menos cansativo. Se sentem que

não têm autonomia, se só estão

cumprindo ordens, seus músculos da

força de vontade se cansam muito mais

rápido. Em ambos os casos, as pessoas

ignoraram os cookies. Mas quando os

estudantes

foram

tratados

como

engrenagens, e não como pessoas, isso

exigiu muito mais força de vontade.”

Para empresas e organizações, essa descoberta tem implicações enormes. O simples ato de dar aos empregados um senso de autonomia — uma sensação de que estão no controle, de que têm autoridade legítima para tomar decisões — pode aumentar radicalmente o grau de energia e o foco que eles dedicam ao emprego. Um estudo de 2010 numa fábrica de Ohio, por exemplo, examinou funcionários da linha de montagem que receberam autonomia para tomar pequenas decisões sobre seus horários e o ambiente de trabalho. Eles desenharam seus próprios uniformes e tinham autoridade sobre os turnos. Nada mais

mudou.

Todos

os

processos

de

fabricação e escalas de pagamento

continuaram iguais. Dentro de dois

meses, a produtividade na fábrica

cresceu em 20%. Os funcionários

estavam fazendo intervalos mais curtos e

cometendo menos erros. Dar aos

empregados um senso de controle

melhorou o grau de autodisciplina que

dedicavam a seus empregos.

As mesmas lições se aplicam à

Starbucks. Hoje, a empresa foca em dar

aos empregados maior senso de

autoridade.

Eles

pediram

aos
funcionários
que
reformulassem
a
disposição das máquinas de espresso e
caixas registradoras, que decidissem por
conta própria como os clientes devem
ser
cumprimentados
e
onde
as
mercadorias deviam ficar expostas. Não
é incomum um gerente de loja passar
horas discutindo com seus funcionários
onde um liquidificador deve ser
colocado.

“Começamos a pedir que os parceiros
usem seu intelecto e criatividade, em

vez de dizer a eles ‘tire o café da caixa, coloque o copo aqui, siga esta regra’”, disse Kris Engskov, um vice-presidente da Starbucks. “As pessoas querem estar no controle de suas vidas.”

A

rotatividade

dos

empregados

diminuiu. A satisfação dos clientes aumentou. Desde a volta de Schultz, a Starbucks alavancou o faturamento em mais de 1,2 bilhão de dólares por ano.

V.

Quando Travis tinha 16 anos, antes de abandonar a escola e começar a trabalhar para a Starbucks, sua mãe lhe contou uma história. Eles estavam no carro, e Travis perguntou por que não tinha mais irmãos. Sua mãe sempre

tentava ser totalmente honesta com os
filhos e por isso lhe contou que
engravidara dois anos antes de Travis
nascer,
porém
fizera
um
aborto.

Explicou que já tinham dois filhos
àquela altura e eram viciados em
drogas. Não achavam que podiam
sustentar mais um bebê. Então, um ano
depois, ela engravidou de Travis.

Pensou em fazer outro aborto, mas seria
um peso grande demais. Era mais fácil
deixar que a natureza seguisse seu curso.

Travis nasceu.

“Ela me disse que cometera vários
erros, mas que eu ter nascido foi uma
das melhores coisas que já aconteceram

com ela”, Travis disse. “Quando seus pais são viciados, você cresce sabendo que não pode contar com eles sempre que precisar. Mas eu dei muita sorte de encontrar chefes que me deram o que estava faltando. Se minha mãe tivesse tido a mesma sorte que eu, acho que as coisas teriam sido diferentes para ela.”

Uns poucos anos depois dessa conversa, o pai de Travis telefonou para dizer que uma infecção entrara na corrente sanguínea da mãe dele através de um dos lugares no braço em que ela costumava se picar. Travis pegou o carro e foi imediatamente até o hospital em Lodi, mas ela já estava inconsciente quando ele chegou. Ela morreu meia hora depois, quando retiraram o equipamento de suporte vital.

Uma semana depois, o pai de Travis

foi internado com pneumonia. Seu pulmão estava arruinado. Travis foi até Lodi de novo, mas eram 20h02 quando ele chegou ao pronto-socorro. Uma enfermeira lhe disse bruscamente que ele teria que voltar no dia seguinte; o horário de visita estava encerrado.

Travis já pensou muito nesse dia desde então. Ainda não tinha começado a trabalhar na Starbucks. Não aprendera a controlar suas emoções. Não tinha os hábitos que, desde então, passou anos exercitando. Quando pensa em sua vida agora, em como está longe de um mundo em que acontecem overdoses, em que carros roubados surgem na porta de casa e uma enfermeira parece um obstáculo intransponível, ele se pergunta como é possível percorrer uma distância tão longa em tão pouco tempo.

“Se ele tivesse morrido um ano
depois, tudo teria sido diferente”, ele me
disse. Àquela altura, Travis já sabia
como insistir calmamente com a
enfermeira.

Sabia

reconhecer

a

autoridade

dela,

e

então

pedir

educadamente que abrisse uma pequena
exceção. Teria conseguido entrar no
hospital. Em vez disso, ele desistiu e foi
embora. “Eu disse: ‘Só quero falar com
ele uma vez’, e ela ficava dizendo: ‘Ele
nem está acordado, já passou do horário
de visitas, volte amanhã.’ Eu não sabia o

que dizer. Me senti tão pequeno.”

O pai de Travis morreu naquela noite.

No aniversário da morte do pai, todo ano, Travis acorda cedo, toma um banho mais demorado que de costume, planeja seu dia nos mínimos detalhes e vai de carro para o trabalho. Ele sempre chega na hora.

[5](#) Nos Estados Unidos, teste geral de aptidão para o ensino superior. (N. do T.)

6

O PODER DE UMA CRISE

Como os líderes criam hábitos através do acaso e da intenção

I.

O paciente já estava inconsciente quando foi conduzido na maca para a sala de cirurgia do Rhode Island Hospital. O queixo estava frouxo, olhos, fechados, e a extremidade de um tubo de entubação despontava acima de seus

lábios. Quando uma enfermeira o conectou a uma máquina que impeliria ar para dentro de seus pulmões durante a cirurgia, um de seus braços escorregou para fora da maca, com a pele salpicada de manchas hepáticas.

O homem tinha 86 anos e, três dias antes, sofrera uma queda em casa.

Depois disso, sentira dificuldade de ficar acordado e responder perguntas, então a mulher acabara chamando uma ambulância. No pronto-socorro, um médico lhe perguntou o que tinha acontecido, mas o homem sempre cabeceava de sono no meio das frases.

Um mapeamento de sua cabeça revelou o motivo: o tombo fizera com que seu cérebro se chocasse contra o crânio, causando o que é conhecido como hematoma subdural. O sangue se

acumulava dentro da parte esquerda do crânio, forçando as delicadas dobras de tecido no interior do osso. O fluido vinha se acumulando havia quase 72 horas, e as partes do cérebro que controlavam a respiração e o coração começavam a falhar. Se o sangue não fosse drenado, o homem morreria.

Na época, o Rhode Island Hospital era uma das mais avançadas instituições médicas dos Estados Unidos, o principal hospital de ensino para a Brown University e o único centro de trauma Nível I no sudeste da Nova Inglaterra.

Naquele prédio alto de tijolos e vidro, médicos haviam aperfeiçoado técnicas de ponta, incluindo o uso de ondas de ultrassom para destruir tumores dentro do corpo de um paciente. Em 2002, a Coalizão Nacional de Serviços de

Saúde avaliou a UTI do hospital como uma das melhores do país.

Porém na época em que o paciente idoso chegou, o Rhode Island Hospital também tinha outra reputação: a de um lugar cindido por tensões internas.

Havia inimizades profundas, corrosivas, entre enfermeiros e médicos. Em 2000, o sindicato dos enfermeiros votara por uma greve, após reclamar que eram obrigados

a

cumprir

turnos

perigosamente longos. Mais de trezentos deles postaram-se em frente ao hospital com placas que diziam: “Chega de escravidão” e “Eles não podem tirar nosso orgulho”.

“Este lugar pode ser horrível”, um

enfermeiro se lembra de ter dito a um repórter. “Os médicos conseguem fazer você sentir que não vale nada, que é descartável. Como se devesse agradecer por arrumar a bagunça que eles deixam para trás.”

Os administradores acabaram concordando em limitar a hora extra obrigatória dos enfermeiros, mas as tensões continuaram a crescer. Alguns anos depois, um cirurgião estava se preparando para uma cirurgia abdominal de rotina quando uma enfermeira pediu que eles fizessem um intervalo. Essas pausas são um procedimento padrão na maioria dos hospitais, um jeito de os médicos e funcionários garantirem que não vão cometer erros. A equipe de

enfermagem do Rhode Island Hospital insistia na questão dos intervalos, principalmente depois que um cirurgião acidentalmente extraíra as amídalas de uma menina que deveria fazer uma cirurgia oftalmológica. Os intervalos serviam para pegar esses erros antes que eles acontecessem.

Na cirurgia abdominal, quando a enfermeira da sala pediu que a equipe se reunisse em volta do paciente para fazer um intervalo e discutir o plano, o médico foi em direção à porta.

“Por que você não assume a liderança?”,

o

cirurgião

disse

à

enfermeira. “Vou sair da sala para dar

um telefonema. Bata na porta quando estiverem prontos.”

“Você também deveria participar, doutor”, ela respondeu.

“Você consegue dar conta”, disse o cirurgião, andando até a porta.

“Doutor, eu não acho que isso seja apropriado.”

O médico parou e olhou para ela. “Se eu quiser saber sua opinião, eu pergunto”, ele disse. “Nunca mais questione minha autoridade. Se não consegue fazer seu trabalho, saia da droga da minha sala de cirurgia.”

A enfermeira liderou o intervalo, chamou o médico uns poucos minutos depois, e o procedimento ocorreu sem complicações.

Ela

nunca

mais

contradisse um médico, e nunca dizia

nada

quando

outras

políticas

de

segurança eram ignoradas.

“Alguns médicos eram ótimos, outros,

uns

monstros”,

me

contou

uma

enfermeira que trabalhou no Rhode

Island Hospital em meados dos anos

2000. “Nós o chamávamos de fábrica de

vidro, porque a sensação era de que a

qualquer

minuto

tudo

podia

se

estraçalhar.”

Para lidar com essas tensões, a
equipe desenvolvera regras informais —
hábitos exclusivos daquela instituição
— que ajudavam a evitar os conflitos
mais óbvios. Os enfermeiros, por
exemplo, sempre checavam duas vezes
os pedidos dos médicos, que tendiam a
errar, e em silêncio garantiam que as
doses corretas fossem registradas;
dedicavam um tempo a mais só para
escrever de forma legível nas fichas dos
pacientes, para evitar que um cirurgião
com pressa fizesse o corte errado. Uma
enfermeira
me
contou

que
desenvolveram um sistema de cores
para
alertar
uns
aos
outros.

“Escrevíamos os nomes dos médicos em cores diferentes nos quadros brancos”, ela dizia. “Azul significava ‘legal’, vermelho significava ‘imbecil’, e preto queria dizer ‘não o contradiga em hipótese alguma, senão ele corta sua cabeça’.”

O Rhode Island Hospital era um lugar tomado por uma cultura corrosiva.

Diferente da Alcoa, onde hábitos angulares cuidadosamente projetados com base na segurança dos funcionários haviam gerado cada vez mais acertos,

dentro do Rhode Island Hospital, os hábitos surgiam de improviso entre os enfermeiros, tentando compensar a arrogância dos médicos. As rotinas do hospital não eram elaboradas com cuidado. Em vez disso, apareciam por acaso e se disseminavam através de avisos sussurrados, até que padrões nocivos surgissem. Isso pode acontecer dentro de qualquer organização em que os hábitos não são deliberadamente planejados. Assim como escolher os hábitos angulares certos pode gerar mudanças incríveis, escolher os errados pode gerar desastres.

E quando os hábitos dentro do Rhode Island Hospital implodiam, causavam erros terríveis.

Quando os funcionários do pronto-socorro viram as imagens do cérebro do

homem de 86 anos com o hematoma
subdural, imediatamente mandaram uma
mensagem
por
pager
para
o
neurocirurgião de plantão. Ele estava no
meio de uma cirurgia de coluna
vertebral, mas quando recebeu a
mensagem, afastou-se da mesa de
operação e olhou as imagens da cabeça
do homem idoso numa tela de
computador. O cirurgião mandou seu
assistente — um enfermeiro clínico — ir
até o pronto-socorro e pedir que a
esposa
do
homem
assinasse

um

formulário de consentimento autorizando a cirurgia. Ele terminou sua cirurgia de coluna. Meia hora depois, o homem idoso foi trazido para a mesma sala de operação.

Os enfermeiros estavam correndo de um lado para o outro. O idoso inconsciente foi colocado na mesa. Um enfermeiro pegou seu formulário de consentimento e sua ficha médica.

“Doutor”, disse o enfermeiro, olhando a ficha do paciente. “O formulário de consentimento não diz onde é o hematoma.” O enfermeiro folheou os papéis. Não havia uma indicação clara de qual lado da cabeça devia ser operado.

Todo hospital depende de papéis para orientar as cirurgias. Antes que qualquer

corte seja feito, o paciente ou um
parente seu deve assinar um documento
aprovando
cada
procedimento
e
verificando os detalhes. Num ambiente
caótico, onde até uma dezena de
médicos e enfermeiros podem lidar com
um mesmo paciente entre o pronto-
socorro e o quarto de recuperação, os
formulários de consentimento são as
instruções que mantêm o controle do que
deve acontecer. Exceto em caso de
emergência, ninguém deve entrar em
cirurgia
sem
um
formulário
de

consentimento assinado e detalhado.

“Eu vi os exames antes”, disse o cirurgião. “Era o lado direito da cabeça. Se não fizermos isso depressa, ele vai morrer.”

“Talvez devêssemos puxar as imagens de novo”, disse o enfermeiro, andando em direção a um computador. Por motivos de segurança, os computadores do hospital ficavam bloqueados após 15 minutos de inatividade. Levaria pelo menos um minuto até que o enfermeiro logasse no sistema e carregasse as imagens do cérebro do paciente na tela.

“Não dá tempo”, disse o cirurgião.

“Me disseram que o coração dele está parando. Temos que aliviar a pressão.”

“E se nós acharmos a família?”, perguntou o enfermeiro.

“Se é isso que você quer, então ligue

para a porra do pronto-socorro e ache a família! Enquanto isso, vou salvar a vida dele.” O cirurgião arrancou os papéis da mão do enfermeiro, escreveu “direito”

no

formulário

de

consentimento e o rubricou.

“Pronto”, ele disse. “Temos que operar imediatamente.”

O enfermeiro trabalhava no Rhode Island Hospital fazia um ano. Entendia a cultura do hospital. Sabia que o nome daquele cirurgião muitas vezes era escrito em preto no grande quadro branco do corredor, sinalizando aos enfermeiros que tomassem cuidado. As regras tácitas naquele contexto eram claras: o cirurgião sempre vence.

O enfermeiro largou a ficha e afastou-se enquanto o médico posicionava a cabeça do idoso num suporte que fornecia acesso ao lado direito do crânio, raspou o cabelo e aplicou antisséptico. O plano era abrir o crânio e aspirar o sangue acumulado em cima do cérebro. O cirurgião cortou um pedaço do couro cabeludo, expôs o crânio e encostou uma broca no osso branco. Começou a empurrar até a ponta atravessar com um pequeno estalo. Fez mais dois furos e usou uma serra para cortar um pedaço triangular do crânio do homem. Embaixo estava a dura-máter, a membrana translúcida que envolve o cérebro.

“Oh, meu Deus”, alguém disse.

Não

havia

hematoma.

Estavam

operando do lado errado da cabeça.

“Precisamos virá-lo!”, o cirurgião gritou.

O triângulo de osso foi recolocado com pequenas placas e parafusos de metal, e o couro cabeludo do paciente foi suturado. Sua cabeça foi virada para o outro lado, e depois mais uma vez raspada, desinfetada, cortada e

perfurada até que um triângulo de crânio pudesse ser removido. Dessa vez, o hematoma estava imediatamente visível, um volume escuro que vazou como um xarope grosso quando a dura-máter foi furada. O cirurgião aspirou o sangue e a

pressão dentro do crânio do homem
baixou imediatamente. A cirurgia, que
deveria ter levado cerca de uma hora,
durara quase o dobro.

Depois disso, o paciente foi levado
para a UTI, porém jamais recuperou a
plena
consciência.

Duas
semanas
depois, morreu.

Uma investigação posterior concluiu
que
era
impossível
determinar
precisamente a causa mortis, mas a
família do paciente argumentou que o
trauma do erro médico sobrecarregara
seu corpo já frágil, que o estresse de

retirar dois pedaços de crânio, o tempo adicional de cirurgia e o atraso na evacuação do hematoma o tinham forçado além do limite. Alegavam que, não fosse o erro, o homem talvez ainda estivesse vivo. O hospital pagou um acordo em dinheiro, e o cirurgião foi proibido de trabalhar no Rhode Island Hospital novamente.

Um acidente desse tipo, alguns enfermeiros afirmaram depois, era inevitável. Os hábitos institucionais do Rhode Island Hospital eram tão disfuncionais que era só uma questão de tempo até que um erro grave ocorresse. [6](#)

Não são apenas os hospitais que

alimentam padrões perigosos, é claro.

Hábitos

organizacionais

destrutivos

podem ser encontrados em centenas de

ramos de atividade e em milhares de

empresas. E quase sempre são fruto de

negligência, de líderes que evitam

pensar na cultura e portanto deixam que

ela se desenvolva sem orientação. Não

existem

organizações

sem

hábitos

organizacionais. Há apenas lugares onde

eles são concebidos deliberadamente, e

lugares

onde

são

criados

sem

planejamento; por isso muitas vezes

brotam de rivalidades ou do medo.

Porém, às vezes, mesmo hábitos

destrutivos podem ser transformados por

líderes que sabem aproveitar as

oportunidades certas. Às vezes, no calor

de uma crise, os hábitos certos surgem.

II.

Quando o *An Evolutionary Theory of*

Economic

Change

[Uma

teoria

evolucionária da mudança econômica]

foi publicado pela primeira vez em

1982, muito poucas pessoas fora da

academia deram atenção a esse livro.

Sua capa sem graça e sua primeira frase

desencorajadora — “Neste volume

desenvolvemos

uma

teoria

evolucionária

das

capacidades

e

comportamento de empresas comerciais

operando num ambiente de mercado, e

construímos e analisamos uma série de

modelos consistentes com essa teoria”

— pareciam quase formuladas para

afugentar os leitores. Os autores,

Richard Nelson e Sidney Winter,

professores

de Yale,

eram

mais

conhecidos por uma série de artigos

intensamente analíticos explorando a

teoria de Schumpeter, que mesmo a maioria dos doutorandos não fingia entender.

Dentro do mundo da estratégia comercial e da teoria organizacional, no entanto, o livro explodiu como uma bomba. Ele logo foi aclamado como um dos textos mais importantes do século.

Professores de economia começaram a falar dele para seus colegas em escolas de administração de negócios, que começaram a falar dele para diretores executivos em conferências, que logo começaram a citar Nelson e Winter dentro de corporações tão diferentes como a General Electric, a Pfizer e a Starwood Hotels.

Nelson e Winter tinham passado mais de uma década examinando como as empresas funcionam, arrastando-se por

pântanos de dados antes de chegar a sua conclusão central: “Boa parte do comportamento de uma empresa”, eles escreveram, é melhor “entendida como um reflexo de hábitos gerais e orientações estratégicas provenientes do passado da empresa”, e não como “resultado de uma pesquisa detalhada dos ramos remotos da árvore de decisões”.

Ou, colocando em termos que se usam fora da economia teórica, pode *parecer* que a maioria das organizações faz escolhas racionais com base na tomada de decisões deliberadas, porém não é, de modo algum, assim que as empresas funcionam. Em vez disso, elas são guiadas por hábitos organizacionais de longa data, padrões que muitas vezes surgem das decisões independentes de

milhares de empregados. E esses hábitos têm impactos mais profundos do que qualquer pessoa entendia antes.

Por exemplo, pode parecer que o executivo-chefe de uma confecção de roupas tomou a decisão, no ano passado, de mostrar um cardigã vermelho na capa do

catálogo

após

estudar

cuidadosamente dados de vendas e marketing. Mas, na verdade, o que realmente aconteceu foi que o vice-presidente sempre visita sites dedicados a tendências da moda japonesa (onde o vermelho esteve em alta na primavera passada), e os marqueteiros da firma costumam perguntar a seus amigos quais cores estão na moda, e os executivos da

empresa, voltando de sua viagem anual
aos desfiles de Paris, disseram ouvir
falar que os estilistas de empresas rivais
estavam
usando
novos
pigmentos
magenta. Todos esses pequenos inputs,
frutos de padrões descoordenados entre
executivos
batendo
papo
sobre
concorrentes e conversando com seus
amigos, infiltraram-se nas rotinas mais
formais de pesquisa e desenvolvimento
da empresa, até que um consenso surgiu:
o vermelho será popular este ano.
Ninguém
tomou

uma

decisão

independente, deliberada. Em vez disso, dezenas de hábitos, processos e comportamentos convergiram até que parecesse que o vermelho era a escolha inevitável.

Esses hábitos organizacionais — ou “rotinas”, como Nelson e Winter os chamaram — são de uma importância enorme, pois sem eles a maioria das empresas jamais conseguiria fazer trabalho algum. As rotinas fornecem as centenas de regras tácitas de que as empresas precisam para funcionar. Elas permitem que os funcionários experimentem novas ideias sem ter que

pedir

permissão

a

cada

passo.

Proporcionam uma espécie de “memória organizacional”, para que os gerentes não precisem reinventar o processo de vendas a cada seis meses nem entrar em pânico toda vez que um vice-presidente sai da empresa. As rotinas reduzem a incerteza — um estudo sobre esforços de recuperação após terremotos no México e em Los Angeles, por exemplo, descobriu que os hábitos dos agentes de assistência (que eles carregavam de um desastre para o outro, e que incluíam coisas como estabelecer redes de comunicação contratando crianças para levar mensagens entre bairros) eram

absolutamente cruciais, “pois, sem eles, a formulação e implementação de políticas ficaria perdida numa selva de detalhes”.

Mas

um

dos

benefícios

mais

importantes das rotinas é que elas criam tréguas entre grupos ou indivíduos potencialmente conflitantes dentro de uma organização.

Os economistas em geral estão acostumados a tratar empresas como lugares idílicos onde todos se dedicam a um objetivo comum: ganhar o máximo de dinheiro possível. Nelson e Winter ressaltaram que, no mundo real, não é de modo algum assim que as coisas

funcionam. As empresas não são grandes famílias felizes em que todos cooperam gentilmente. Na verdade, a maioria dos locais de trabalho compõe-se de feudos nos quais executivos competem por poder e crédito, muitas vezes em escaramuças ocultas que fazem seu próprio desempenho parecer superior e o dos rivais parecer pior.

Departamentos competem por recursos e sabotam uns aos outros para roubar a glória.

Os chefes jogam seus

subordinados uns contra os outros para que ninguém possa armar um golpe de estado.

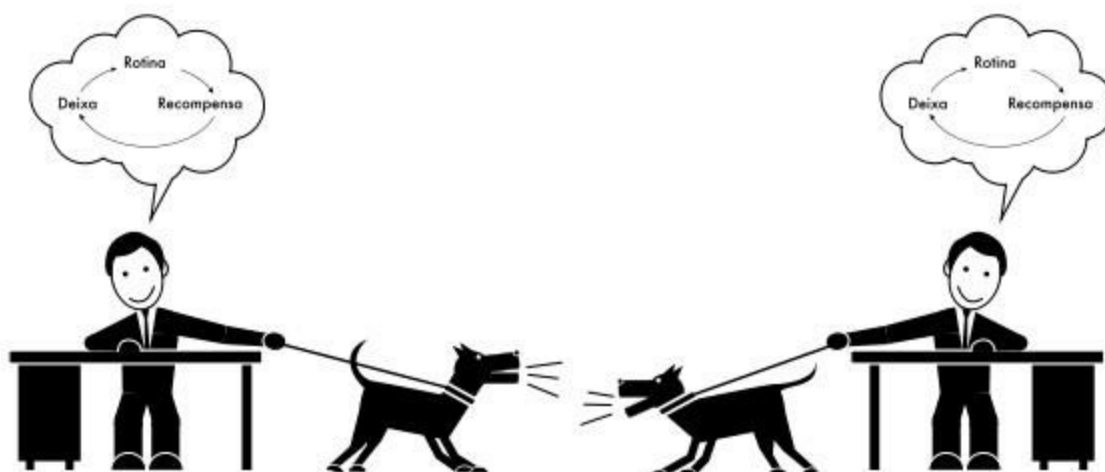
As empresas não são famílias. São campos de batalha numa guerra civil. E, no entanto, apesar dessa propensão a guerras internas, a maioria das empresas segue funcionando em relativa paz, ano após ano, porque tem rotinas — hábitos — que criam tréguas que permitem a todos deixarem suas rivalidades de lado por tempo suficiente para o trabalho do dia ser feito.

Hábitos organizacionais oferecem uma promessa básica: se você seguir os padrões estabelecidos e respeitar a trégua, então as rivalidades não vão destruir a empresa, os lucros vão entrar e, mais cedo ou mais tarde, todo mundo vai ficar rico. Uma vendedora, por

exemplo, sabe que pode aumentar sua comissão dando descontos generosos a clientes preferenciais em troca de grandes pedidos. Mas também sabe que, se todo vendedor der descontos generosos, a empresa irá à falência e não haverá comissão nenhuma para distribuir. Então surge uma rotina: os vendedores se reúnem todo mês de janeiro e concordam em limitar quantos descontos vão oferecer para proteger os lucros da empresa, e no fim do ano todo mundo recebe um aumento.

Ou pensemos num jovem executivo aspirante a vice-presidente que, com um telefonema discreto para um cliente

importante, poderia frustrar uma venda e sabotar o departamento de um colega, tirando-o do páreo para a promoção. O problema da sabotagem é que, mesmo que seja boa para você, ela geralmente é ruim para a empresa. Por isso, na maioria das empresas surge uma regra tácita: você pode ser ambicioso, mas se jogar pesado demais, seus colegas vão se unir contra você. Por outro lado, se você se concentrar em alavancar o próprio departamento, em vez de solapar seu rival, com o tempo você provavelmente receberá atenção.



ROTINAS CRIAM TRÉGUAS QUE PERMITEM
QUE O TRABALHO SEJA FEITO

As rotinas e tréguas oferecem um tipo de justiça organizacional rudimentar, e por causa delas, escreveram Nelson e Winter, conflitos dentro das empresas geralmente “seguem trajetórias em boa parte previsíveis e mantêm-se dentro de limites previsíveis que são consistentes com a rotina em vigor. (...) A quantidade usual de trabalho é cumprida, as reprimendas e os elogios são feitos com a frequência usual. (...) Ninguém está tentando pilotar o navio organizacional

para fazer uma curva fechada, na
esperança de derrubar um rival para
fora”.

Na maior parte do tempo, as rotinas e
tréguas funcionam perfeitamente. As
rivalidades continuam existindo, é claro,
mas, devido aos hábitos institucionais,
são mantidas dentro dos limites e a
empresa prospera.

No entanto, às vezes mesmo uma
trégua se mostra insuficiente. Em outras,
como

descobriu

o

Rhode

Island

Hospital, uma paz instável pode ser tão
destrutiva quanto uma guerra civil.

Em algum lugar no seu escritório,
enterrado numa gaveta da mesa,

provavelmente há um manual que você recebeu no primeiro dia de trabalho. Ele contém formulários de despesas e regras sobre férias, opções de seguro e o fluxo organizacional da empresa. Possui gráficos em cores vivas descrevendo diferentes planos de saúde, uma lista de telefones importantes e instruções de como acessar seu e-mail ou inscrever-se no plano de aposentadoria 401(k).

Agora, imagine o que você diria a um novo colega que pedisse conselhos sobre como *se dar bem* na sua empresa. Suas recomendações provavelmente não incluiriam nada que constasse do manual da empresa. Em vez disso, as dicas que você transmitiria — quem é de confiança; quais secretárias têm mais influência que

os

chefes;

como

manipular a burocracia para conseguir

alguma coisa — são os hábitos de que

depende todo dia para sobreviver. Se

pudesse de algum modo fazer um

diagrama de todos os seus hábitos no

trabalho — e as estruturas informais de

poder, relacionamentos, alianças e

conflitos que representam — e então

sobrepôr seu diagrama aos diagramas

desenhados pelos seus colegas, isso

criaria um mapa da hierarquia secreta da

sua empresa, um guia de quem sabe

fazer as coisas acontecerem e quem

parece nunca estar à frente.

As rotinas de Nelson e Winter — e as

tréguas que elas possibilitam — são

cruciais para todo tipo de empresa. Um

estudo da Universidade de Utrecht na Holanda, por exemplo, analisou rotinas dentro do mundo da moda. Para sobreviver, todo estilista tem que possuir algumas habilidades básicas: criatividade e um talento para a alta-costura, em primeiro lugar. Mas isso não basta para o sucesso. O que faz a diferença entre o sucesso e o fracasso são as rotinas de um estilista — um sistema para conseguir casimira italiana antes que o estoque dos atacadistas se esgote, um processo para achar os melhores costureiros de zíperes e botões, uma rotina para enviar um vestido para uma loja em dez dias e não em três semanas. A moda é um ramo tão complicado que, sem os processos certos, uma nova empresa pode se atolar na logística, e uma vez que isso

acontece, a criatividade deixa de
importar.

E que novos estilistas possuem mais
chances de ter os hábitos certos?

Aqueles que formaram as tréguas certas
e acharam as alianças certas. Tréguas
são tão importantes que novas marcas
geralmente dão certo apenas se são
lideradas por pessoas que saíram de
outras empresas de moda em bons
termos.

Algumas pessoas talvez pensassem
que

Nelson

e

Winter

estavam

escrevendo um livro sobre teoria
econômica pura. Mas o que realmente
produziram foi um guia para sobreviver

no mundo corporativo norte-americano.

Além disso, as teorias de Nelson e Winter também explicam por que as coisas deram tão errado no Rhode Island Hospital. O hospital tinha rotinas que criavam uma paz incômoda entre enfermeiros e médicos — os quadros brancos, por exemplo, e os avisos que os enfermeiros sussurravam uns para os outros eram hábitos que estabeleciam uma trégua básica. Esses pactos delicados permitiam que a organização funcionasse na maior parte do tempo. Porém tréguas só são duráveis quando criam uma justiça real. Se uma trégua é desequilibrada — se a paz não é real —, então as rotinas muitas vezes falham justamente quando são mais necessárias. A questão crucial no Rhode Island Hospital era que apenas os enfermeiros

estavam cedendo poder para manter uma trégua. Eram os enfermeiros que conferiam duas vezes os medicamentos dos pacientes e faziam um esforço a mais para escrever com clareza nas fichas; eram eles que aguentavam os maus-tratos de médicos estressados; eram eles que ajudavam a separar os médicos gentis dos déspotas, para que o resto dos funcionários soubesse quem tolerava sugestões na sala de operação e quem daria um chilique se você abrisse a boca. Os médicos muitas vezes nem se davam ao trabalho de aprender os nomes dos enfermeiros. “Os médicos estavam no comando, e nós éramos subalternos”, me disse uma enfermeira. “Enfiávamos o rabo entre as pernas e sobrevivíamos.”

As tréguas no Rhode Island Hospital eram

unilaterais.

Então,

nesses

momentos cruciais — por exemplo, quando um cirurgião estava prestes a fazer uma incisão precipitada e um enfermeiro tentou intervir —, as rotinas que poderiam ter evitado o acidente vieram abaixo, e o lado errado da cabeça do homem de 86 anos foi aberto.

Alguns talvez sugeriram que a solução são tréguas mais igualitárias. Que, se a administração do hospital cuidasse melhor da atribuição de autoridade, talvez surgisse um equilíbrio de poder mais saudável, e enfermeiros e médicos seriam forçados a se respeitar.

Esse é um bom começo. Infelizmente, não é o bastante. Criar uma organização bem-sucedida não é apenas questão de

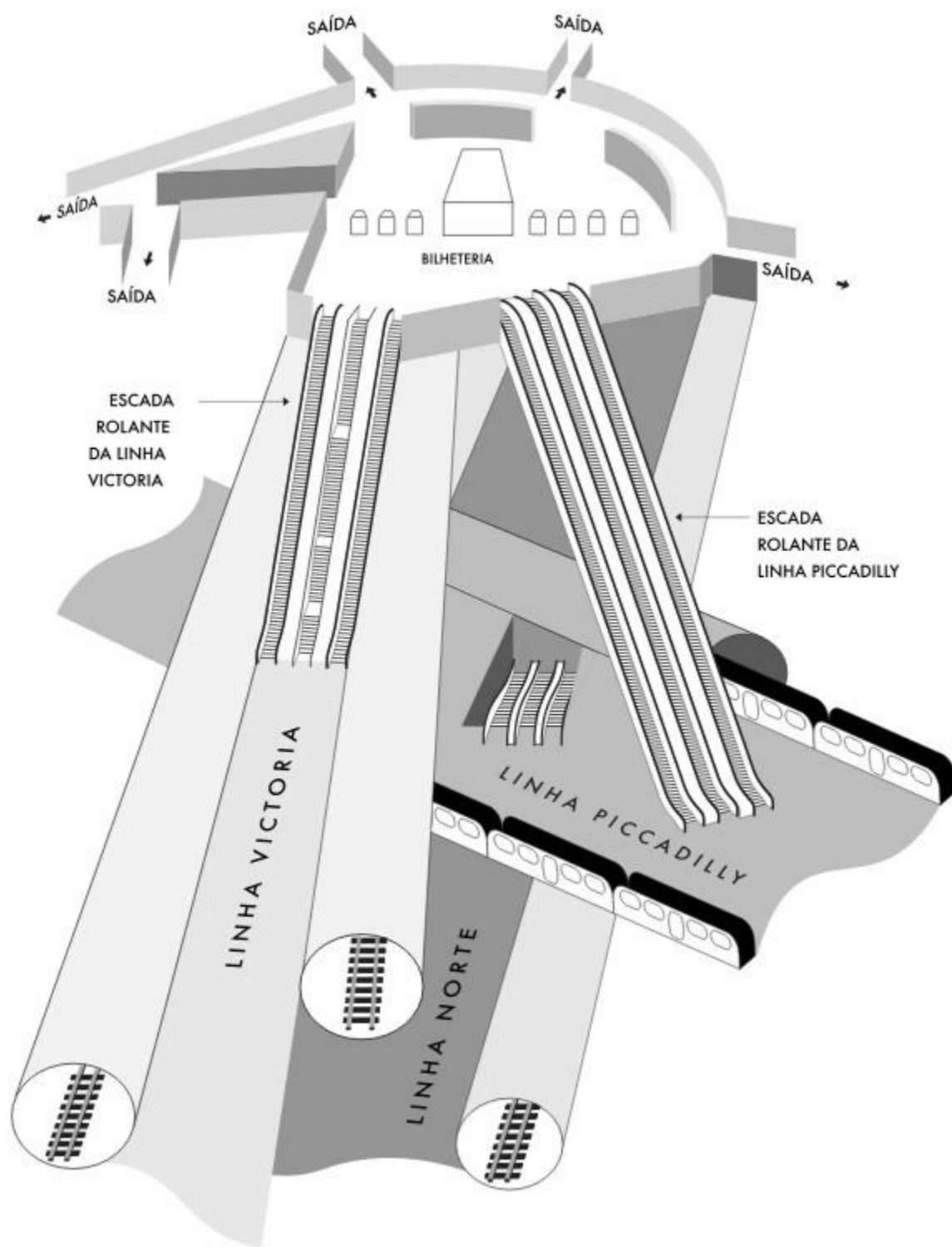
equilibrar autoridade. Para que uma
organização
funcione,
os
líderes
precisam cultivar hábitos que tanto
criem uma paz real e equilibrada quanto,
paradoxalmente, deixem absolutamente
claro quem está no comando.

III.

Philip Brickell, um empregado do Metrô
de Londres de 43 anos, estava dentro do
cavernoso saguão principal da estação
King's Cross, numa noite de novembro
de 1987, quando um passageiro o
interrompeu enquanto recebia bilhetes e
disse que havia um lenço de papel
pegando fogo na base de uma escada
rolante ali perto.

King's Cross era uma das maiores,

mais suntuosas e mais movimentadas
estações de metrô de Londres, um
labirinto de longas escadas rolantes,
corredores e túneis, alguns dos quais
tinham quase um século de existência.
As escadas rolantes da estação, em
particular, eram famosas por seu
tamanho e idade. Algumas se estendiam
por até cinco andares subterrâneos e
eram feitas com ripas de madeira e
corrimãos de borracha, os mesmos
materiais utilizados para construí-las
décadas antes. Mais de 250 mil
passageiros passavam por King's Cross
todo dia em seis linhas de metrô
diferentes. Durante a hora do rush no fim
de tarde, a bilheteria da estação era um
mar de gente apressada, sob um teto
repintado tantas vezes que ninguém
lembrava sua cor original.



O lenço de papel em chamas, disse o passageiro, estava na base de uma das

escadas rolantes mais compridas da estação, servindo a linha Piccadilly. Brickell imediatamente deixou seu posto, desceu pela escada rolante até a plataforma, achou o lenço fumegante e, com uma revista enrolada, apagou o fogo. Então voltou ao seu posto. Brickell não investigou mais a fundo. Não tentou descobrir por que o lenço estava queimando, ou se ele talvez tivesse voado de um incêndio maior em algum outro lugar dentro da estação. Não mencionou o incidente para outro empregado nem telefonou para os bombeiros. Outro departamento era responsável pela segurança contra incêndios, e Brickell, atento às rígidas divisões que governavam o Metrô, não era bobo de se meter em território alheio. Além disso, mesmo se ele

tivesse investigado a possibilidade de um incêndio, não saberia o que fazer com qualquer informação que descobrisse. A cadeia de comando severamente estabelecida do Metrô de Londres proibia que ele contatasse outro departamento sem a autorização direta de um superior. E as rotinas do Metrô — transmitidas de funcionário a funcionário — lhe diziam que ele não devia jamais, em nenhuma circunstância, se referir em voz alta a *nada* dentro de uma estação como um “incêndio”, para evitar que os passageiros entrassem em pânico. Não era assim que as coisas funcionavam.

O Metrô era governado por uma

espécie de regulamento teórico que ninguém nunca tinha visto nem lido — e que na verdade não existia, a não ser nas regras tácitas que regiam a vida de todos os funcionários. Fazia décadas que o Metrô vinha sendo administrado pelos “Quatro Barões” — os chefes de engenharia civil, elétrica, mecânica e de sinalização — e dentro de cada um de seus departamentos havia chefes e subchefes que protegiam sua autoridade com unhas e dentes. Os trens partiam na hora porque todos os 19 mil empregados do Metrô cooperavam num sistema delicado, que passava passageiros e trens entre dezenas — às vezes centenas — de mãos o dia inteiro. Mas essa cooperação dependia de um equilíbrio de poder entre cada um dos quatro departamentos

e

todos

os

seus

subchefes, um equilíbrio que, por sua vez, dependia de milhares de hábitos aos quais os empregados aderiam. Esses hábitos criavam uma trégua entre os Quatro Barões e seus representantes. E dessa trégua surgiam políticas que diziam a Brickell: procurar incêndios não é tarefa sua. Mantenha-se na sua área.

“Mesmo no nível mais alto, um diretor não costumava invadir o território do outro”, um investigador observaria depois. “Sendo assim, o diretor de engenharia não se preocupava se os funcionários da operação estavam adequadamente treinados em segurança

contra incêndios e procedimentos de evacuação, pois considerava esses assuntos como sendo da alçada da Diretoria de Operações.”

Assim Brickell não disse nada sobre o lenço de papel em chamas. Em outras circunstâncias, aquilo talvez fosse um detalhe insignificante. Nesse caso, o lenço era um aviso — um pouco de combustível que escapara de um incêndio maior, escondido —,

mostrando que mesmo as tréguas perfeitamente equilibradas podem se tornar perigosas se não forem projetadas da maneira correta.

Quinze minutos depois de Brickell voltar a sua cabine, outro passageiro

notou um fio de fumaça enquanto subia
pela escada rolante da linha Piccadilly;
ele o mencionou a um funcionário do
Metrô. O inspetor de segurança da
estação King's Cross, Christopher
Hayes, por fim foi chamado para
investigar. Um terceiro passageiro,
vendo fumaça e um clarão vindo de
baixo da escada, apertou um botão de
parada de emergência e começou a
gritar para os passageiros que saíssem
da escada rolante. Um policial viu uma
leve névoa esfumaçada dentro do túnel
comprido da escada rolante e, na metade
de
baixo,
chamas
começando
a
despontar acima dos degraus.

E no entanto Hayes, o inspetor de segurança, não chamou a brigada de incêndio de Londres. Ele próprio não tinha visto fumaça alguma, e outra das regras tácitas do Metrô era que os bombeiros jamais deviam ser acionados a não ser que fosse absolutamente necessário. O policial que percebera a névoa, no entanto, achou que devia contatar a delegacia. Seu rádio não funcionava no subterrâneo, então subiu uma longa escada até o lado de fora da estação e ligou para seus superiores, que por fim transmitiram a mensagem ao corpo de bombeiros. Às 19h36 — 22 minutos após Brickell ter sido alertado sobre o lenço de papel em chamas —, a brigada de incêndio recebeu um chamado: “Pequeno incêndio em King’s Cross.” Os passageiros passavam pelo

policial do lado de fora, falando no rádio. Estavam entrando com pressa na estação, descendo pelos túneis, tentando chegar em casa para o jantar.

Em questão de minutos, muitos deles estariam mortos.

*

Às 19h36, um funcionário do Metrô interditou com cordas a entrada da escada rolante da linha Piccadilly, e outro começou a direcionar as pessoas para outra escada. Havia novos trens chegando em intervalos de poucos minutos. As plataformas pelas quais os passageiros saíam dos vagões do metrô estavam apinhadas. Um engarrafamento começou a se formar na base de uma escadaria aberta.

Hayes, o inspetor de segurança, entrou numa passagem que levava à sala

de máquinas da escada rolante da linha
Piccadilly. No escuro, havia um
conjunto de controles para um sistema
de sprinklers, projetado especificamente
para combater incêndios em escadas
rolantes. Ele fora instalado alguns anos
antes, depois que um incêndio em outra
estação levava a uma série de relatórios
preocupantes sobre os riscos de um
incêndio repentino. Mais de vinte
estudos e advertências tinham dito que o
Metrô
estava
despreparado
para
incêndios
e
que
os
funcionários

precisavam ser treinados no uso de sprinklers e extintores, que ficavam posicionados em todas as plataformas de trem. Dois anos antes, o vice-chefe assistente da Brigada de Incêndio de Londres escrevera ao diretor de operações ferroviárias, reclamando dos hábitos de segurança dos funcionários do Metrô.

“Estou seriamente preocupado”, dizia a carta. “Insisto com toda a ênfase possível para que (...) sejam dadas instruções claras de que, a qualquer suspeita de incêndio, a Brigada de Incêndio seja contatada sem demora. Isso pode salvar vidas.”

No entanto, Hayes, o inspetor de segurança, nunca viu essa carta, pois ela foi enviada para uma divisão diferente daquela em que ele trabalhava, e as

políticas do Metrô jamais foram
reescritas de modo a incorporar o aviso.

Ninguém dentro de King's Cross
entendia como usar o sistema de
sprinklers das escadas rolantes, nem
estava autorizado a usar os extintores,
pois eles eram controlados por outro
departamento.

Hayes

esqueceu
completamente que o sistema de
sprinklers existia. As tréguas que
governavam o Metrô garantiam que cada
pessoa soubesse o seu lugar, mas não
deixavam espaço para descobrir nada
além do que ela tinha a obrigação de
saber. Hayes passou correndo pelos
controles dos sprinklers sem ao menos
olhar de relance para eles.

Quando chegou à sala das máquinas,

foi quase vencido pelo calor. O incêndio já era grande demais para ser combatido. Ele correu de volta para o saguão principal. Havia uma fila de gente parada nas máquinas de bilhetes, e centenas de pessoas circulando pelo recinto, indo para as plataformas ou saindo da estação. Hayes achou um policial.

“Temos que parar os trens e tirar todo mundo daqui”, ele disse. “O incêndio está fora de controle. Está se espalhando por tudo.”

Às 19h42 — quase meia hora depois do lenço de papel em chamas —, o primeiro bombeiro chegou a King’s Cross. Ao entrar na bilheteria, viu uma fumaça preta e densa começando a serpentear rente ao teto. Os corrimãos de borracha das escadas rolantes tinham

começado a queimar. Conforme o cheiro ardido de borracha queimada se espalhava, os passageiros na bilheteria foram percebendo que havia algo errado. Andavam em direção às saídas enquanto bombeiros abriam caminho entre a multidão, lutando para avançar no contrafluxo.

Lá embaixo, o incêndio estava se alastrando. A escada rolante inteira agora estava em chamas, gerando um gás superaquecido que subiu até o topo do poço, envolvendo a própria escada, onde ele ficou preso contra o teto do túnel, que estava coberto com cerca de vinte camadas de tinta antiga. Alguns anos antes, o diretor de operações do Metrô sugerira que toda aquela tinta talvez representasse um risco de incêndio. Quem sabe, ele disse, as

camadas

antigas

devessem

ser

removidas antes que uma nova fosse

aplicada?

Os protocolos de pintura não eram da

sua

alçada,

no

entanto.

A

responsabilidade pela pintura pertencia

ao departamento de manutenção, cujo

chefe

educadamente

agradeceu

a

recomendação ao colega, e então

observou que se ele quisesse interferir

em outros departamentos, o favor rapidamente seria retribuído.

O diretor de operações retirou sua recomendação.

Conforme os gases superaquecidos se acumulavam junto ao teto do poço da escada rolante, todas aquelas velhas camadas de tinta começaram a absorver o calor. Cada novo trem que chegava impelia um novo jorro de oxigênio para dentro da estação, alimentando o fogo como um fole.

Às 19h43, um trem chegou e um vendedor chamado Mark Silver desceu. Ele percebeu imediatamente que havia algo errado. O ar estava turvo, a plataforma, abarrotada de gente. A fumaça vinha soprada para onde ele estava, encrespando-se em volta dos vagões de trem parados nos trilhos.

Virou para entrar de volta no trem,
porém as portas tinham fechado. Ele
esmurrou as janelas, mas havia uma
política não oficial para evitar atrasos:
uma vez que as portas estavam fechadas,
não abriam novamente. De uma ponta à
outra da plataforma, Silver e outros
passageiros gritavam ao motorista para
que ele abrisse as portas. O sinal mudou
para verde e o trem partiu. Uma mulher
pulou nos trilhos, correndo atrás do trem
enquanto ele avançava para dentro do
túnel. “Me deixem entrar!”, ela gritava.
Silver andou pela plataforma até onde
um policial estava direcionando todo
mundo para longe da escada rolante da
linha Piccadilly e rumo a outra
escadaria. Havia uma multidão de
pessoas em pânico esperando para
subir. Todas sentiam o cheiro da

fumaça, e todas estavam amontoadas. O lugar estava quente — por causa do fogo, ou por causa da quantidade de pessoas, Silver não tinha certeza. Ele finalmente chegou à base de uma escada rolante que tinha sido desligada.

Enquanto subia na direção da bilheteria, sentiu as pernas arderem com o calor de uma parede de 5 metros que o separava do poço da escada da linha Piccadilly.

“Olhei para cima e vi bolhas se formando na parede e no teto”, ele disse depois.

Às 19h45, um trem que chegava empurrou uma grande lufada de ar para dentro da estação. Conforme o oxigênio alimentava o fogo, as labaredas na escada da linha Piccadilly rugiam. Os gases superaquecidos junto ao teto do poço, alimentados pelo fogo embaixo e

pela

tinta

borbulhante

em

cima,

atingiram

uma

temperatura

de

combustão, o que é conhecido como

“ponto de inflamação generalizada”.

Nesse momento, tudo dentro do poço —

a tinta, os degraus de madeira da escada

rolante e qualquer outro combustível que

estivesse presente — se incendiou numa

rajada de fogo. A força da incineração

repentina funcionou do mesmo modo que

a explosão de pólvora na base de um

cano de rifle. Começou a empurrar o

fogo para cima através do poço

comprido, absorvendo mais calor e velocidade conforme o incêndio se expandia, até ser disparado para fora do túnel e para dentro da bilheteria numa muralha de chamas que incendiou metais, ladrilhos e carne humana. A temperatura dentro do saguão subiu 150 graus em meio segundo. Um policial que subia por uma das escadas rolantes laterais disse aos investigadores que viu “um jato de fogo ser disparado para cima e então formar uma espécie de bola”. Havia quase cinquenta pessoas dentro do saguão naquele momento. Acima do chão, na rua, um transeunte sentiu o calor explodir de uma das saídas do metrô, viu um passageiro sair cambaleando e correu para ajudar. “Segurei a mão direita dele com a minha mão direita, mas, quando nossas mãos se

tocaram, senti que a dele estava em brasa, e parte da pele saiu na minha mão”, disse o homem que o resgatou. Um policial que entrava na bilheteria quando a explosão aconteceu disse depois aos repórteres, de um leito do hospital, que “uma bola de fogo me atingiu no rosto e me derrubou no chão. Minhas mãos pegaram fogo. Estavam simplesmente derretendo”. Ele foi uma das últimas pessoas que saíram com vida do saguão. Pouco depois da explosão, dezenas de caminhões de bombeiros chegaram. Mas porque o regulamento do corpo de bombeiros os instruí a conectar suas mangueiras aos hidrantes da rua, e não àqueles instalados pelo Metrô dentro da estação, e

porque
nenhum
dos
funcionários do Metrô tinha plantas
mostrando o layout da estação — todos
os mapas ficavam num escritório que
estava
trancado,
e
nenhum
dos
bilheteiros nem o gerente da estação
tinha as chaves — os bombeiros
levaram horas para apagar as chamas.
Quando o incêndio finalmente foi
apagado à 1h46 da manhã — seis horas
depois que o lenço em chamas foi
percebido —, a contagem estava em 31
mortos e dezenas de feridos.
“Por que me mandaram direto para

dentro do incêndio?”, perguntou um professor de música de 20 anos no dia seguinte, de uma cama de hospital. “Eu via as pessoas queimando. Ouvia seus gritos. Por que ninguém assumiu o comando?”

Para responder a essas perguntas, pensemos em algumas das tréguas das quais o funcionamento do Metrô de Londres dependia.

Os bilheteiros foram advertidos de que sua jurisdição era estritamente limitada a vender bilhetes, por isso se viam um lenço de papel queimando, não avisavam a ninguém por medo de invadir território alheio.

Os funcionários da estação não eram treinados para usar o sistema de sprinklers nem os extintores, pois esse equipamento era supervisionado por um

departamento diferente.

O inspetor de segurança da estação nunca viu uma carta da Brigada de Incêndio de Londres advertindo sobre riscos de incêndio, pois ela foi enviada para o diretor de operações, e informações como essa não eram compartilhadas entre os departamentos.

Os funcionários eram instruídos a contatar a brigada de incêndio apenas como último recurso, para não gerar um pânico desnecessário entre os passageiros.

A brigada de incêndio insistia em usar seus próprios hidrantes de rua, ignorando canos na bilheteria que poderiam ter fornecido água, pois

tinham recebido a ordem de não usar
equipamento
instalado
por
outros
órgãos.

Em alguns aspectos, cada uma dessas
regras informais, por si só, faz um certo
sentido. Por exemplo, os hábitos que
mantêm os bilheteiros focados em
vender bilhetes em vez de fazer qualquer
outra coisa — inclusive ficar atentos a
indícios de incêndio — existiam porque,
anos antes, o Metrô tivera problemas de
falta de funcionários nas cabines. Os
bilheteiros constantemente deixavam
seus postos para recolher lixo ou indicar
a direção dos trens para turistas e, como
resultado, longas filas se formavam. Por
isso os bilheteiros receberam a ordem

de ficar em suas cabines, vender
bilhetes e não se preocupar com mais
nada. Isso funcionou. As filas acabaram.

Se os bilheteiros viam alguma coisa
errada fora de suas cabines — além de
seu escopo de responsabilidade —,
simplesmente não se intrometiam.

E o hábito de a brigada de incêndio
insistir

em

usar

seu

próprio

equipamento? Isso era resultado de um
incidente, uma década antes, quando um
incêndio se alastrara em outra estação
enquanto

os

bombeiros

gastavam

preciosos minutos tentando conectar suas mangueiras a canos que não conheciam. Depois disso, todo mundo decidiu que era melhor se ater ao que eles já sabiam.

Ou seja, nenhuma dessas outras rotinas era arbitrária. Cada uma foi criada por um motivo. O Metrô era tão vasto e complicado que só podia funcionar sem percalços se as tréguas eliminassem possíveis obstáculos.

Diferente do que acontecia no Rhode Island Hospital, cada trégua gerava um legítimo equilíbrio de poder. Nenhum departamento estava acima dos outros. E no entanto, 31 pessoas morreram.

As rotinas e tréguas do Metrô de Londres pareciam todas lógicas, até que

brotou um incêndio. Nesse ponto, uma verdade terrível veio à tona: não havia uma pessoa, departamento ou barão que fosse responsável em última instância pela segurança dos passageiros.

Às vezes, uma única prioridade — ou um único departamento, ou pessoa ou meta — *precisa* se sobrepor a todo o resto,

por

mais

que

isso

seja

desagradável ou ameace o equilíbrio de poder que mantém os trens passando na hora certa. Às vezes, uma trégua pode gerar perigos que pesam mais que qualquer paz.

Há um paradoxo nesta observação, é

claro. Como uma organização pode implementar hábitos que equilibrem autoridade e, ao mesmo tempo, escolher uma pessoa ou meta que esteja acima de todas as outras? Como os enfermeiros e médicos podem compartilhar autoridade sem que deixe de ficar claro quem está no comando?

Como

um

sistema

metroviário evita tornar-se atolado em disputas de territórios sem deixar de garantir que a segurança continue sendo uma prioridade, mesmo que isso signifique que as linhas de autoridade precisem ser retraçadas?

A resposta é aproveitar a mesma

vantagem que Tony Dungy encontrou

quando assumiu os lamentosos Bucs e
que Paul O'Neill descobriu ao tornar-se
diretor
executivo
de
uma Alcoa
desgovernada. É a mesma oportunidade
que Howard Schultz explorou quando
voltou para uma Starbucks vacilante em
2007. Todos esses líderes aproveitaram
as possibilidades criadas por uma crise.
Durante uma turbulência, os hábitos
organizacionais se tornam maleáveis o
bastante
tanto
para
alocar
responsabilidade quanto para criar um
equilíbrio de poder mais imparcial. Na
verdade, as crises são tão valiosas que

às vezes vale a pena avivar um senso de catástrofe iminente em vez de deixar a coisa assentar.

IV.

Quatro meses depois que o idoso com a cirurgia de crânio malfeita morreu no Rhode Island Hospital, outro cirurgião no hospital cometeu um erro parecido, operando o lugar errado da cabeça de outro paciente. O departamento estadual de saúde deu uma advertência ao hospital e lhe aplicou uma multa de 50 mil dólares. Dezoito meses depois, um cirurgião operou a parte errada da boca de uma criança durante uma operação de palato fendido. Cinco meses depois desse fato, um cirurgião operou o dedo errado de um paciente. Dez meses depois, a ponta de uma broca foi deixada dentro da cabeça de um homem.

Por essas infrações, o hospital foi multado em outros 450 mil dólares.

O Rhode Island Hospital não é a única instituição médica em que tais acidentes acontecem, é claro, mas eles tiveram o azar de se tornar o exemplo típico desses erros. Jornais locais publicaram relatos detalhados de cada incidente. Emissoras de TV acamparam em frente ao hospital. A mídia nacional também aderiu. “O problema não vai sumir”, disse um vice-presidente da organização nacional de credenciamento de hospitais a um repórter da *Associated Press*. As autoridades médicas estaduais declararam que o Rhode Island Hospital era uma instituição caótica.

“Era como trabalhar numa zona de guerra”, me disse um enfermeiro.

“Havia repórteres de TV emboscando

médicos quando estavam a caminho de seus carros. Um garotinho me pediu para garantir que o médico acidentalmente não cortasse seu braço fora durante a cirurgia. Parecia que tudo estava fora de controle.”

Com a pressão das críticas e da mídia, um senso de crise surgiu dentro do hospital. Alguns administradores começaram a recear que a instituição fosse perder sua credencial. Outros assumiram uma posição defensiva, atacando as emissoras de TV por transformá-los em alvos. “Achei um bóton dizendo ‘Bode expiatório’ que eu ia usar no trabalho”, me disse um dos médicos. “Minha mulher disse que era uma má ideia.”

Então uma administradora, a dra.

Mary Reich Cooper, que se tornara

agente-chefe

de

qualidade

poucas

semanas antes da morte do homem de 86

anos, se pronunciou. Em reuniões com

os administradores e funcionários do

hospital, Cooper disse que eles estavam

encarando a situação de um jeito

totalmente errado.

Todas essas críticas não eram uma

coisa ruim, ela disse. Na verdade, o

hospital

tinha

em

mãos

uma

oportunidade que poucas organizações

recebiam.

“Eu vi aquilo como uma abertura”, me

disse a dra. Cooper. “Há um longo histórico de hospitais que tentaram atacar esses problemas e fracassaram. Às vezes as pessoas precisam de uma sacudida, e toda essa publicidade negativa foi uma sacudida *séria*. Isso nos deu uma chance de reexaminar tudo.”

O Rhode Island Hospital fechou todas as unidades de cirurgia eletiva durante um dia inteiro — uma despesa enorme — e submeteu todos os funcionários a um programa de treinamento intensivo que enfatizava o trabalho em equipe e realçava a importância de dar autonomia aos enfermeiros e à equipe médica. O chefe de neurocirurgia renunciou, e um novo líder foi escolhido. O hospital convidou o Centro de Transformação de Serviços de Saúde — uma coalizão de

instituições médicas de liderança —
para ajudar a reformular suas medidas
de
segurança
cirúrgica.

Os
administradores instalaram câmeras de
vídeo nas salas de operação para
garantir que os intervalos ocorressem, e
as checklists tornaram-se obrigatórias
em
toda
cirurgia.

Um
sistema
computadorizado permitia que qualquer
empregado
do
hospital
relatasse

anonimamente problemas que pusessem em risco a saúde dos pacientes.

Algumas dessas iniciativas tinham sido propostas no Rhode Island Hospital em anos anteriores, mas sempre tinham sido derrubadas.

Os médicos e enfermeiros não queriam que ninguém filmasse suas cirurgias nem que outros hospitais dissessem a eles como fazer seu trabalho.

Porém uma vez que o Rhode Island Hospital foi tomado por um senso de crise, todo mundo tornou-se mais aberto à mudança.

Outros hospitais fizeram alterações semelhantes após a ocorrência de erros

e reduziram índices de erros que, uns
poucos anos antes, tinham parecido
impossíveis de melhorar. Assim como o
Rhode
Island
Hospital,
essas
instituições
descobriram
que
uma
reforma geralmente só é possível uma
vez que um senso de crise se instala. Por
exemplo, um dos hospitais de ensino da
Harvard University, o Beth Israel
Deaconess Medical Center, passou por
uma avalanche de erros e batalhas
internas no fim dos anos 1990 que vazou
para artigos de jornais e discussões
entre enfermeiros e administradores em

reuniões públicas. Alguns oficiais do estado chegaram a falar em obrigar o hospital a fechar departamentos até que eles pudessem provar que os erros teriam fim. Então o hospital, sob ataque, uniu-se na busca de soluções para mudar sua cultura. Parte da resposta foram as “rondas de segurança”, em que, a cada três meses, um médico experiente discutia uma cirurgia ou diagnóstico específico e descrevia, nos mínimos detalhes, um erro ou situação de risco para uma plateia de centenas de colegas. “É terrível admitir publicamente um erro”, disse o dr. Donald Moorman, que até recentemente era o cirurgião-chefe suplente do Beth Israel Deaconess. “Vinte anos atrás, os médicos se recusavam a fazer isso. Mas agora um verdadeiro senso de pânico alastrou-se

pelos hospitais, e mesmo os melhores cirurgiões estão dispostos a comentar como chegaram perto de cometer um grande erro. A cultura da medicina está mudando.”

Bons líderes aproveitam crises para reformular hábitos organizacionais. Os administradores da Nasa, por exemplo, tentaram durante anos melhorar os hábitos de segurança da agência, mas esses esforços foram em vão até que o ônibus espacial *Challenger* explodiu em 1986.

Depois
dessa
tragédia,

a
organização conseguiu reformular o modo como fazia cumprir os padrões de qualidade. Pilotos de companhias aéreas

também

passaram

anos

tentando

convencer os fabricantes de aviões e

controladores de tráfego aéreo a

redesenhar o layout dos cockpits e a

comunicação dos controladores de

tráfego. Então, um erro na pista de

decolagem na ilha de Tenerife, na

Espanha, matou 583 pessoas em 1977 e,

em menos de cinco anos, o layout do

cockpit, os procedimentos de decolagem

e as rotinas de comunicação dos

controladores

de

tráfego

foram

reformulados.

Na verdade, uma crise é uma

oportunidade tão preciosa que um líder

sábio

muitas

vezes

prolonga

de

propósito um senso de emergência. Isso

foi exatamente o que aconteceu depois

do incêndio na estação King's Cross.

Cinco dias depois do ocorrido, o

secretário de estado britânico designou

um investigador especial, Desmond

Fennell, para estudar o incidente.

Fennell

começou

entrevistando

os

administradores do Metrô de Londres e

rapidamente descobriu o que todos já

sabiam, havia anos: que a segurança

contra incêndios era um problema sério,
e no entanto nada mudara. Alguns
administradores tinham proposto novas
hierarquias que teriam deixado clara a
responsabilidade pela prevenção a
incêndios. Outros haviam sugerido dar
mais poder aos gerentes de estação, para
que eles pudessem fazer a ponte entre os
diversos
departamentos.

Nenhuma
dessas
reformas
tinha
sido
implementada.

Quando o próprio Fennell começou a
sugerir mudanças, viu os mesmos tipos
de obstáculo — chefes de departamento
recusando-se

a

assumir

responsabilidade, ou sabotando-o com

ameaças

sussurradas

contra

seus

subordinados — começarem a surgir.

Então ele decidiu transformar sua

investigação num circo midiático.

Convocou audiências públicas que

duraram 91 dias e revelou uma

organização

que

havia

ignorado

diversos avisos de riscos. Insinuou para

repórteres de jornal que os passageiros

estavam correndo um grave perigo

sempre

que

andavam

de

metrô.

Comparou depoimentos de dezenas de

testemunhas

que

descreviam

uma

organização na qual brigas por território

importavam mais que a segurança dos

passageiros. Seu relatório final, entregue

quase um ano após o incêndio, era uma

denúncia feroz contra o Metrô, um

documento de 250 páginas retratando

uma

organização

debilitada

pela

incompetência

burocrática.

“Originalmente uma investigação sobre os eventos de uma única noite”, escreveu Fennell, o escopo do relatório “precisou ser ampliado para o exame de um sistema”. Ele concluiu com páginas e mais páginas de críticas mordazes e recomendações que, basicamente, sugeriam que boa parte da organização era incompetente ou corrupta.

A

reação

foi

instantânea

e

esmagadora.

Passageiros

fizeram

piquete nos escritórios do Metrô. Os administradores da organização foram demitidos. Aprovou-se uma série de novas leis, e a cultura do Metrô foi reformulada. Hoje, cada estação tem um gerente cuja responsabilidade primária é a segurança dos passageiros, e cada funcionário tem a obrigação de informar mesmo o menor indício de risco. Todos os trens ainda passam na hora. Mas os hábitos e as tréguas do Metrô ajustaram-se apenas o suficiente para deixar claro quem é o responsável em última instância pela prevenção a incêndios, e todos têm autonomia para agir, por mais que possam estar invadindo território alheio.

Os mesmos tipos de alterações são possíveis em qualquer empresa na qual os

hábitos

institucionais

—

por

ignorância ou negligência — tenham
criado tréguas nocivas. Uma empresa
com hábitos disfuncionais não pode
mudar de um dia para o outro
simplesmente porque um líder manda.

Em vez disso, os executivos sábios
procuram momentos de crise — ou
criam a percepção de uma crise — e
cultivam a sensação de que *algo precisa
mudar*, até que todos finalmente estejam
prontos para reformular os padrões com
os quais convivem todos os dias.

“Nunca se deve desperdiçar uma
crise séria”, disse Rahm Emanuel em
uma conferência de executivos-chefes na
sequência do colapso financeiro global

de 2008, logo após ter sido designado como chefe de gabinete do presidente Obama.

“Esta

crise

oferece

a

oportunidade de fazermos coisas que

não era possível fazer antes.” Logo em

seguida,

a

administração

Obama

convenceu um Congresso antes relutante

a aprovar seu plano de incentivo de 787

bilhões de dólares. O Congresso

também sancionou a lei de reforma do

sistema de saúde, reformulou as leis de

proteção ao consumidor e aprovou

dezenas de outros estatutos, desde

expandir a cobertura de saúde infantil
até proporcionar às mulheres, novas
oportunidades
de
processar
empregadores
por
discriminação
salarial. Foi uma das maiores reformas
políticas desde a Great Society e o New
Deal, e isso aconteceu porque, no rastro
deixado por uma catástrofe financeira,
os
legisladores
enxergaram
oportunidades.

Algo semelhante aconteceu no Rhode
Island Hospital após a morte do homem
de 86 anos e os outros erros cirúrgicos.
Desde que os novos procedimentos de

segurança do hospital foram totalmente implementados em 2009, nunca mais fizeram uma cirurgia no lugar errado. O hospital recentemente ganhou um Beacon Award, o mais prestigiado prêmio de enfermagem de tratamento intensivo, e menções honrosas do Colégio Americano de Cirurgiões pela qualidade do tratamento contra o câncer.

O mais importante, dizem os enfermeiros e médicos que trabalham lá, é que o Rhode Island Hospital parece um lugar totalmente diferente.

Em 2010, uma jovem enfermeira chamada Allison Ward entrou numa sala de operação para dar assistência numa cirurgia de rotina. Ela tinha começado a trabalhar na sala de operação fazia um ano. Era a pessoa mais nova e menos experiente do recinto. Antes de a cirurgia começar, toda a equipe cirúrgica reuniu-se em volta do paciente desacordado para fazer um intervalo. O cirurgião foi lendo uma checklist, pregada na parede, que detalhava cada passo da operação.

“Ok, último passo”, ele disse antes de pegar o bisturi. “Alguém tem alguma dúvida antes de começarmos?”

O médico já realizara centenas de cirurgias como aquela. Tinha uma sala cheia de diplomas e prêmios.

“Doutor”, disse Ward, com seus 27 anos, “quero lembrar a todos que temos que fazer uma pausa entre o primeiro e o segundo procedimento.

Você

não

mencionou isso, e eu só queria garantir que lembrássemos”.

Era o tipo de comentário que, uns poucos anos antes, talvez tivesse lhe valido uma reprimenda. Ou acabado com a carreira dela.

“Obrigado por acrescentar isso”, disse o cirurgião. “Vou lembrar de mencionar isso da próxima vez.

“Certo”, ele disse, “vamos começar”.

“Sei que esse hospital passou por períodos difíceis”, Ward me disse depois. “Mas agora é um lugar realmente cooperativo.

Nosso treinamento, todos os modelos de comportamento — a cultura inteira do hospital é focada no trabalho em equipe. Sinto que posso falar qualquer coisa. É um lugar excelente de se trabalhar.”

[6](#) Os relatos deste capítulo são baseados em entrevistas com diversas pessoas que trabalharam

no Rhode Island Hospital e estiveram envolvidas neste incidente, algumas das quais forneceram versões diferentes dos fatos. Para mais detalhes das respostas dos representantes do hospital e do cirurgião envolvido, favor consultar as notas.

7

COMO A TARGET SABE O
QUE VOCÊ

QUER ANTES QUE VOCÊ

SAIBA

Quando as empresas preveem (e manipulam) hábitos

I.

Andrew Pole acabara de começar a
trabalhar como analista de dados para a
Target, quando alguns colegas do
departamento de marketing pararam ao
lado de sua mesa e fizeram o tipo de
pergunta

que

Pole

nascera

para

responder:

“Seus

computadores

conseguem

descobrir quais clientes estão grávidas,

mesmo se elas não quiserem que a gente

saiba?”

Pole era estatístico. Sua vida inteira girava em torno de usar dados para entender pessoas. Ele crescera numa pequena cidade de Dakota do Norte, e enquanto

os

amigos

estavam

frequentando a 4-H [Z](#) ou montando

foguetes de brinquedo, Pole estava

brincando com computadores. Depois da

faculdade,

tirou

um

diploma

em

estatística e depois outro em economia,

e enquanto a maioria de seus colegas do

curso de economia da Universidade do

Missouri rumavam para empresas de seguros ou órgãos burocráticos do governo, Pole seguiu um caminho diferente. Ficara obcecado pelos modos como os economistas estavam usando a análise de padrões para explicar o comportamento humano. O próprio Pole, na verdade, tentara a sorte em alguns experimentos informais. Uma vez deu uma festa e entrevistou todo mundo perguntando quais eram suas piadas favoritas; então tentou criar um modelo matemático da piada perfeita. Fez um cálculo aproximado da quantidade exata de cerveja que precisava beber para ganhar confiança para falar com mulheres em festas, mas não tanta a ponto de ele fazer papel de idiota. (Esse estudo, em especial, pareceu nunca dar certo.)

Mas
ele
sabia
que
aqueles
experimentos eram brincadeira de
criança, comparados com o modo como
as corporações americanas estavam
usando dados para investigar a vida das
pessoas. Pole queria participar daquilo.
Então, quando se formou e ficou
sabendo que a Hallmark, a empresa de
cartões
comemorativos,
estava
contratando estatísticos em Kansas City,
se candidatou, e em breve estava
passando os dias esmiuçando dados de
vendas para descobrir se imagens de
pandas ou de elefantes vendiam mais

cartões de aniversário, e se “O que acontece na casa da vovó não sai da casa da vovó” é mais engraçado em tinta vermelha ou azul. Era o paraíso.

Seis anos depois, em 2002, quando Pole ficou sabendo que a Target estava procurando analistas de números, ele deu o salto. Sabia que a Target era uma outra ordem de magnitude em termos de coleta de dados. A cada ano, milhões de consumidores entravam nas 1.147 lojas da Target e forneciam terabytes de informações sobre si mesmos. A maioria deles não fazia ideia de que estava fazendo isso. Usavam seus cartões de fidelidade, trocavam cupons que tinham recebido pelo correio, ou usavam um cartão de crédito, sem saber que a Target podia então relacionar suas compras a um perfil demográfico

individual.

Para um estatístico, esses dados eram uma janela mágica para espiar a preferência dos consumidores. A Target vendia de tudo, desde alimentos até roupas, eletroeletrônicos e móveis para jardim, e rastreando de perto os hábitos de compra das pessoas, os analistas da empresa eram capazes de prever o que estava acontecendo dentro de suas casas. Alguém está comprando toalhas, lençóis, talheres, panelas e comida congelada? Essa pessoa provavelmente acaba de comprar uma casa nova — ou está se divorciando. Um carrinho cheio de repelente, roupa de baixo infantil, uma lanterna, muitas pilhas, a revista *Real Simple* e uma garrafa de Chardonnay? O acampamento de verão está chegando, e a mamãe mal pode

esperar.

Trabalhar na Target ofereceu a Pole
uma chance de estudar a mais complexa
das
criaturas

—

o
consumidor
americano — em seu habitat natural. Seu
trabalho
era
construir
modelos

matemáticos capazes de peneirar os
dados e descobrir quais casas continham
crianças e quais eram de solteirões
convictos; quais consumidores gostavam
da vida ao ar livre e quem estava mais
interessado em sorvete e romances água
com açúcar. A função de Pole era

tornar-se

um

leitor

de

mentes

matemático, decifrando os hábitos dos

consumidores para convencê-los a

gastar mais.

Então, certa tarde, alguns dos colegas

de Pole do departamento de marketing

pararam ao lado de sua mesa. Disseram

que estavam tentando descobrir quais

clientes da Target estavam grávidas com

base em seus padrões de compras.

Afinal, mulheres grávidas e novos pais

são o santo graal dos varejistas.

Praticamente não existe um grupo mais

rentável, mais faminto por produtos e

indiferente aos preços. Não são apenas

fraldas e lençinhos umedecidos. Pessoas

com crianças pequenas ficam tão cansadas que comprem tudo aquilo de que precisam — suco e papel higiênico, meias e revistas — onde quer que comprem mamadeiras e papinha. Além disso, se um novo pai ou mãe começa a fazer compras na Target, vai continuar comprando ali durante anos.

Ou seja, descobrir quais clientes

estavam

grávidas

poderia

render

milhões de dólares para a Target.

Pole ficou intrigado. Quer melhor

desafio para um adivinho estatístico do

que penetrar não só nas mentes dos

consumidores, mas também em seus

quartos?

Até o fim do projeto, Pole aprenderia

algumas lições importantes sobre os perigos de espionar os hábitos mais íntimos das pessoas. Ele descobriria, por exemplo, que esconder aquilo que se sabe às vezes é tão importante quanto sabê-lo, e que não é toda mulher que se empolga com a ideia de haver um programa de computador esmiuçando seus planos reprodutivos.

Pelo jeito, nem todo mundo acha que usar a matemática para ler as mentes dos outros é uma coisa legal.

“Acho que as pessoas de fora talvez digam que isso é meio como um Big Brother”, Pole me disse. “Isso deixa algumas pessoas incomodadas.”

Houve um tempo em que uma empresa como a Target nunca teria contratado um sujeito como Andrew Pole. Há vinte anos, os varejistas não realizavam esse

tipo de análise intensamente baseada em dados. Em vez disso, a Target, assim como supermercados, shopping centers, vendedores de cartões comemorativos, lojas de roupas e outras empresas, tentava espiar dentro da cabeça dos clientes à maneira antiga: contratando psicólogos que forneciam táticas vagamente científicas que eles alegavam fazer os consumidores gastarem mais. Alguns desses métodos ainda são usados hoje em dia. Se você entrar num Walmart, Home Depot, ou no shopping center perto da sua casa e prestar atenção, vai ver

truques

de

revendedores que existem há décadas,
todos projetados para explorar seu
subconsciente de consumidor.

Pense, por exemplo, em como você
compra comida.

É provável que as primeiras coisas
que você vê quando entra no mercado
são as frutas e os legumes dispostos em
pilhas fartas, atraentes. Pensando bem,
colocar produtos frescos na frente de
uma loja não faz muito sentido, pois
frutas e legumes se danificam facilmente
no fundo de um carrinho de compras;
logicamente, deveriam ficar situados
perto das caixas, para serem comprados
por último. Mas como os marqueteiros e
psicólogos descobriram muito tempo
atrás, se *começarmos* nossas compras

enchendo o carrinho de alimentos
saudáveis, somos muito mais suscetíveis
a comprar Doritos, Oreos e pizza
congelada quando nos depararmos com
eles
mais
adiante.

A
sensação
subconsciente de virtude que vem de
comprar abóbora primeiro torna mais
fácil colocar um pote de sorvete no
carrinho depois.

Ou pense no modo como a maioria de
nós vira à direita após entrar numa loja.
(Você sabia que vira à direita? É quase
certeza que sim. Há milhares de horas
de
fitas
de

vídeo

mostrando

consumidores virando à direita quando

passam pelas portas da frente.) Como

resultado

dessa

tendência,

os

revendedores enchem o lado direito das

lojas com os produtos mais lucrativos

que esperam que você compre logo de

cara. Ou pense em cereais matinais e

sopas: quando eles estão nas prateleiras

em

ordem

não

alfabética,

mas

aparentemente aleatória, nosso instinto é

demorar um pouco mais e olhar uma

seleção maior. Por isso você raramente encontrará Raisin Bran perto de Rice Chex. Em vez disso, vai ter que procurar o cereal que quer na prateleira, e talvez fique tentado a pegar uma caixa a mais de outra marca.

O problema dessas táticas, no entanto, é que elas tratam cada comprador exatamente do mesmo modo. São soluções um tanto primitivas, tamanho único, para deflagrar hábitos de consumo.

Nas últimas duas décadas, no entanto, conforme o mercado varejista tornou-se mais competitivo, cadeias como a Target começaram a entender que não podiam confiar nos mesmos velhos truques. O único jeito de aumentar os lucros era descobrir os hábitos de cada comprador

individual

e

fazer

o

marketing para as pessoas uma por uma,

com

abordagens

personalizadas,

projetadas para ter apelo às preferências

de

compra

específicas

de

cada

consumidor.

Em parte, essa constatação veio de

uma consciência crescente de como é

poderosa a influência dos hábitos em

quase qualquer decisão de compra. Uma

série de experimentos convenceu os

marqueteiros
de
que,
se
eles
conseguissem entender os hábitos de um
comprador específico, poderiam fazê-lo
comprar quase qualquer coisa. Um
estudo registrou consumidores em vídeo
enquanto
andavam
por
lojas
de
alimentos. Os pesquisadores queriam
saber como as pessoas tomavam
decisões de compras. Especificamente,
procuravam compradores que tivessem
vindo com listas de compras — que, em
tese, já tivessem decidido de antemão o

que queriam.

O que descobriram foi que, apesar das listas, mais de 50% das decisões de compra ocorriam no momento em que um cliente via um produto na prateleira, pois, apesar das melhores intenções dos compradores, seus hábitos eram mais fortes que suas intenções escritas.

“Vejamós”, um comprador murmurou para si mesmo enquanto percorria uma loja. “Aqui estão as batatas chips. Vou pular dessa vez. Peraí. Ah! A batata Lay’s está em promoção!”, ele pôs um pacote no carrinho. Alguns compradores compravam as mesmas marcas, mês após mês, embora admitissem que não gostavam muito do produto (“Não amo o Folgers, mas é esse café que eu compro, sabe? Que outra marca existe?”), disse uma mulher parada em frente a uma

prateleira contendo dezenas de outras marcas de café). Os consumidores compravam mais ou menos a mesma quantidade de comida cada vez que iam às compras, mesmo que tivessem prometido fazer cortes.

“Os consumidores às vezes agem como criaturas de hábito, repetindo automaticamente comportamentos passados com pouca atenção às metas atuais”, escreveram dois psicólogos da Universidade do Sul da Califórnia em 2009.

O aspecto surpreendente desses estudos, no entanto, era que, embora todos confiassem em hábitos para orientar suas compras, os hábitos de cada pessoa eram diferentes. O sujeito que gostava de batatas chips comprava

um pacote toda vez, mas a mulher que comprava Folgers nunca ia ao corredor dos salgadinhos. Havia pessoas que compravam leite sempre que iam às compras — mesmo que já tivessem o bastante em casa —, e havia pessoas que sempre compravam sobremesas quando diziam que estavam tentando perder peso. Mas os compradores de leite e os viciados em sobremesa geralmente não eram os mesmos.

Os hábitos eram únicos para cada pessoa.

A Target queria tirar vantagem desses traços individuais. Mas quando milhões de pessoas passam pelas suas portas todo dia, como manter controle de preferências e padrões de compras?

Você coleta dados. Quantidades enormes, quase inconcebíveis, de dados.

Há pouco mais de uma década, a
Target começou a construir um vasto
armazém de dados que atribuía a cada
comprador um código de identificação
—
conhecido
internamente
como
“número do visitante” — que mantém
um registro de como cada pessoa
comprava. Quando um cliente usava um
cartão de crédito emitido pela Target,
entregava uma etiqueta de fidelidade no
caixa, trocava um cupom recebido em
casa pelo correio, preenchia uma
pesquisa, devolvia um produto para
reembolso,
telefonava
para
o

atendimento ao cliente, abria um e-mail da Target, visitava a Target.com ou comprava qualquer coisa on-line, e os computadores da empresa registravam.

Um registro de cada compra era ligado

ao

número

do

visitante

desse

comprador, junto com informações

sobre todas as outras coisas que ele já

tinha comprado até hoje.

Também ligadas a esse número do

visitante

havia

informações

demográficas que a Target coletava ou

comprava de outras empresas, incluindo

a idade do comprador, se ele era casado

e tinha filhos, em que região da cidade morava, quanto demorava para chegar de carro à loja, uma estimativa de quanto ganhava, se tinha mudado recentemente, quais sites visitava, os cartões de crédito que carregava na carteira, e seus números de telefone fixo e celular. A Target pode comprar dados que indicam a etnia de um comprador, seu histórico profissional, que revistas lê, se já declarou falência, o ano em que comprou (ou perdeu) sua casa, em qual faculdade ou colégio estudou, e se prefere certas marcas de café, papel higiênico, cereal matinal ou molho de maçã.

Há vendedores de dados, como a InfiniGraph, que “ouvem” as conversas on-line de consumidores em fóruns de discussão da internet e mantêm controle

de quais produtos esses consumidores mencionam favoravelmente. Uma firma chamada Rapleaf vende informações sobre as tendências políticas dos consumidores, seus hábitos de leitura, contribuições para obras de caridade, a quantidade de carros que eles possuem e se preferem notícias religiosas ou descontos em cigarros. Outras empresas analisam fotos que os consumidores postam on-line, catalogando se são obesos ou muito magros, altos ou baixos, cabeludos ou carecas, e que tipos de produto talvez queiram comprar devido a isso. (A Target, numa declaração, recusou-se a indicar com quais empresas demográficas lida, e quais tipos de informação estuda.)

“Antigamente, as empresas só sabiam o que seus clientes *queriam* que elas

soubessem”, disse Tom Davenport, um dos maiores pesquisadores de como as empresas utilizam dados e análises.

“Esse mundo ficou muito para trás. Você ficaria chocado se soubesse quanta informação corre por aí — e toda empresa a compra, pois é o único jeito de sobreviver.”

Se você usa seu cartão de crédito da Target para comprar uma caixa de picolés uma vez por semana, geralmente por volta das seis e meia da noite, e sacos de lixo gigantes nos meses de julho e outubro, os estatísticos da Target e programas de computador determinam que você tem crianças em casa, tende a parar para comprar comida no caminho de volta do trabalho e tem um gramado que precisa ser aparado no verão, além de árvores que soltam folhas no outono.

Vão examinar seus outros padrões de compra e notar que às vezes você compra cereal matinal, mas nunca leite — o que significa que deve estar comprando leite em algum outro lugar. Por isso a Target vai lhe enviar cupons de desconto no leite desnatado e também no chocolate granulado, no material escolar, em móveis para jardim, rastelos e — já que é provável que você queira relaxar após um longo dia de trabalho — cerveja. A empresa vai adivinhar o que você costuma comprar, e então tentar convencê-lo a comprar isso na Target. Ela tem a capacidade de personalizar os anúncios e cupons que envia para cada cliente, embora você talvez nunca perceba que recebeu pelo correio um folheto diferente do de seus vizinhos.

“Com o número do cliente, temos seu nome, endereço e forma de pagamento, sabemos que você tem um cartão Visa Target, um cartão de débito, e podemos relacionar isso as suas compras na loja”, Pole disse a uma plateia de estatísticos de varejo numa conferência em 2010. A empresa pode ligar a uma pessoa específica cerca de metade das vendas feitas na loja, quase todas as vendas on-line e cerca de um quarto das visitas ao site.

Nessa conferência, Pole mostrou um slide com uma amostra dos dados que a Target coleta, um diagrama que fez alguém na plateia assobiar de espanto quando ele apareceu na tela:



O problema de todos esses dados, no entanto, é que eles não fazem sentido sem estatísticos que saibam interpretá-los. Para um leigo, dois consumidores que comprem suco de laranja parecem iguais. É preciso um tipo especial de matemático para se dar conta de que um deles é uma mulher de 34 anos comprando suco para os filhos (e por

isso talvez goste de receber um cupom para um DVD infantil) e o outro é um homem solteiro de 28 anos que bebe suco depois de sair para correr (e assim talvez esteja interessado em descontos em tênis). Pole e os cinquenta outros membros do Departamento de Dados de Cliente e Serviços Analíticos da Target eram os únicos que encontravam os hábitos escondidos nos fatos.

“Chamamos isso de ‘retrato do cliente’”, Pole me disse. “Quanto mais eu sei sobre alguém, melhor posso adivinhar seus padrões de compra. Não vou adivinhar tudo sobre você toda vez, mas vou acertar mais do que errar.”

Quando Pole entrou para a Target em 2002, o departamento de análise já tinha criado programas de computador para identificar lares com crianças e, a cada

mês de novembro, mandava aos pais catálogos de bicicletas e patinetes que ficariam perfeitos embaixo da árvore de Natal, assim como cupons de material escolar no início do ano letivo e anúncios de brinquedos para piscina no verão. Os computadores procuravam pessoas que compravam biquínis em abril, e mandavam cupons de filtro solar em julho e livros de dieta em dezembro. Se a Target quisesse, poderia enviar a cada cliente um livro de cupons cheio de descontos em produtos que eles têm quase certeza de que os consumidores comprariam, pois já compraram os mesmos itens antes.

A Target não é a única empresa que deseja prever os

hábitos

dos

consumidores. Quase todos os grandes

varejistas, incluindo empresas como

Amazon.com, Best Buy, supermercados

Kroger, 1-800-Flowers, Olive Garden,

Anheuser-Busch,

os

Correios

dos

Estados Unidos, Fidelity Investments, Hewlett-Packard, Bank of America, Capital One, e centenas de outras, têm departamentos de “análise previsiva” dedicados a descobrir as preferências dos consumidores. “Mas a Target sempre foi uma das mais espertas nisso”, disse Eric Siegel, que organiza uma conferência chamada Predictive Analytics World. “Os dados não significam nada por conta própria. A Target é boa em desvendar as perguntas realmente inteligentes.”

Não é preciso um gênio para saber que alguém que está comprando cereal matinal provavelmente também precisa de leite. Mas há outras questões muito mais difíceis — e mais lucrativas — a serem respondidas.

E é por isso que, umas poucas
semanas depois que Pole foi contratado,
seus colegas perguntaram se era
possível
determinar
quem
estava
grávida, mesmo essa mulher não
querendo que ninguém soubesse.

Em 1984, um professor convidado na
Ucla chamado Alan Andreasen publicou
um artigo que tentava responder uma
pergunta básica: por que algumas
pessoas de repente mudam suas rotinas
de compras?

A equipe de Andreasen passara o ano
anterior realizando pesquisas telefônicas
com consumidores da região de Los
Angeles, interrogando-os sobre suas
compras recentes. Sempre que alguém

atendia ao telefone, os cientistas o metralhavam com perguntas sobre quais marcas de pasta de dente e sabão tinham adquirido, e se suas preferências tinham mudado. Ao todo, entrevistaram quase trezentas pessoas.

Como

outros

pesquisadores, descobriram que a maioria das pessoas compra as mesmas marcas de cereal matinal e desodorante semana após semana. Os hábitos eram soberanos.

Exceto quando não eram.

Por exemplo, 10,5% das pessoas que Andreasen entrevistou tinham mudado de marca de pasta de dente nos últimos seis meses. Mais de 15% haviam começado a comprar um novo tipo de

sabão em pó.

Andreasen queria saber por que essas pessoas tinham desviado de seus padrões habituais. O que ele descobriu se tornou um pilar da teoria do marketing moderno: os hábitos de compra das pessoas tendem a mudar mais quando elas passam por um grande acontecimento na vida. Quando uma pessoa se casa, por exemplo, tem mais chances de começar a comprar um novo tipo de café. Quando se muda para uma casa nova, está mais propensa a comprar um tipo diferente de cereal matinal.

Quando

se

divorcia,

há

uma

probabilidade maior de que comece a

comprar marcas diferentes de cerveja.

Os consumidores que estão passando por grandes acontecimentos na vida muitas vezes não percebem, ou não se importam, que seus padrões de compra mudaram. No entanto, os varejistas percebem, e se importam bastante.

“Mudar

de

casa,

casar-se

ou

divorciar-se, perder ou mudar de emprego, ter alguém chegando ou indo embora de casa”, escreveu Andreasen, são mudanças de vida que tornam os consumidores mais “vulneráveis a intervenções de marqueteiros”.

E qual é o maior acontecimento na vida da maioria das pessoas? O que

causa

a

maior

reviravolta

e

“vulnerabilidade a intervenções do marketing”? Ter um bebê. Praticamente não existe uma mudança maior para um cliente do que a chegada de um filho.

Como resultado, os hábitos dos novos pais são mais flexíveis nesse momento do que em qualquer outro período na vida de um adulto.

Por isso, para uma empresa, mulheres grávidas são minas de ouro.

Novos pais compram muitas coisas — fraldas e lençinhos umedecidos, berços e macacões, cobertores e mamadeiras — que lojas como a Target vendem por um lucro significativo. Uma

pesquisa realizada em 2010 estimou que o pai ou mãe médio gasta 6.800 dólares em produtos de bebê antes do primeiro aniversário de uma criança.

Mas essa é apenas a ponta do iceberg das compras. Esses gastos iniciais são insignificantes em comparação com os lucros que uma loja pode obter tirando proveito

dos

hábitos

de

compra

cambiantes de um novo pai ou mãe. Se

mães exaustas e pais insones começam a

comprar papinha e fraldas na Target,

vão

começar

a

comprar

seus

mantimentos, produtos de limpeza,
toalhas, roupas de baixo e — bem, o céu
é o limite — na Target também. Porque
é fácil. Para um novo pai, facilidade é o
mais importante de tudo.

“Assim que conseguimos fazer com
que eles comprem fraldas de nós,
começam a comprar todo o resto
também”, Pole me disse. “Se você está
cruzando a loja com pressa, procurando
mamadeiras, e passa pelo suco de
laranja, vai pegar uma caixa. Oh, e olha
aqui esse novo DVD que eu quero. Em
pouco tempo, você estará comprando
cereal matinal e toalhas de papel de nós,
e vai continuar voltando.”

Os novos pais são consumidores tão
valiosos que os grandes varejistas estão
dispostos a fazer qualquer coisa para

encontrá-los, inclusive entrar em alas de maternidade, mesmo que seus produtos não tenham nada a ver com crianças pequenas. Um hospital de Nova York, por exemplo, oferece a cada nova mãe uma bolsa de presentes contendo amostras de gel para cabelo, loção facial, espuma de barbear, uma barra de cereais, xampu e uma camiseta de algodão. Dentro dessa bolsa há cupons para um serviço on-line de revelação de fotos, sabão para as mãos e uma academia local. Também há amostras de fraldas e loções para bebê, mas elas se perdem entre os produtos para adultos. Em 580 hospitais de diversas partes dos Estados Unidos, novas mães ganham presentes da Walt Disney Company, que em 2010 inaugurou uma divisão com o objetivo específico de fazer marketing

para pais de crianças pequenas. A Procter & Gamble, a Fisher-Price e outras empresas têm programas de brindes semelhantes. A Disney estima que o mercado dos recém-nascidos dos Estados Unidos valha 36,3 bilhões de dólares por ano.

Mas para empresas como a Target, abordar novas mães na ala de maternidade é, em alguns sentidos, tarde demais. A essa altura, elas já estão na tela do radar de todas as outras. A Target não queria competir com a Disney e a Procter & Gamble; queria superá-las. O objetivo da Target era começar a fazer marketing para os pais *antes* de o bebê chegar — e é por isso que os colegas de Andrew Pole o abordaram naquele dia para perguntar sobre a criação de um algoritmo de

previsão

de

gravidez.

Se

eles

conseguissem identificar futuras mães

ainda em seu segundo trimestre,

poderiam capturá-las antes de qualquer

outra empresa.

O único problema era que descobrir

quais clientes estão grávidas é mais

difícil do que parece. A Target tinha um

registro de chás de bebê, e isso ajudava

a identificar algumas mulheres grávidas

— e além do mais, todas essas futuras

mães

forneciam

de

bom

grado

informações valiosas, como a data prevista do parto, que permitiam à empresa saber quando lhes enviar os cupons para vitaminas pré-natais ou fraldas. Mas só uma pequena parcela das clientes grávidas da Target usava o registro.

Havia também outras clientes que os executivos *suspeitavam* que estivessem grávidas porque compravam roupas para grávidas, móveis para o quarto do bebê e pacotes de fraldas. Suspeitar e saber, no entanto, são coisas diferentes. Como você sabe se alguém que está comprando fraldas está grávida ou está

comprando um presente para uma amiga grávida? Além disso, o timing é importante. Um cupom que é útil um mês antes do parto pode ser jogado no lixo umas poucas semanas depois que o bebê chega.

Pole

começou

a

trabalhar

no

problema esmiuçando as informações do registro de chás de bebê da Target, que o permitia observar como os hábitos de compras da mulher típica mudavam conforme a data do parto se aproximava.

O registro era como um laboratório onde ele podia testar palpites. Cada futura mãe fornecia seu nome, o nome do cônjuge e a data prevista para o

nascimento. O banco de dados da Target conseguia ligar essas informações aos números de clientes da família. Sendo assim, sempre que uma dessas mulheres comprava alguma coisa numa loja ou pela internet, Pole, usando a data prevista que a mulher fornecera, podia identificar o trimestre em que a compra ocorreria. Em pouco tempo, ele já estava detectando padrões.

As futuras mães, ele descobriu, faziam compras de maneiras um tanto previsíveis. Pensemos, por exemplo, em loções. Muitas pessoas compram loção, mas um analista de dados da Target notou que as mulheres do registro de bebês estavam comprando quantidades atipicamente grandes de loção sem perfume perto do início de seu segundo trimestre. Outro analista notou que, em

algum momento das primeiras vinte semanas, muitas grávidas faziam estoque de vitaminas, assim como cálcio, magnésio e zinco. Várias pessoas compram sabão e bolas de algodão todo mês, mas quando alguém de repente começa a comprar muito sabão sem perfume e bolas de algodão, além de desinfetantes para as mãos e um número impressionante de toalhas de mão, tudo de uma vez, uns poucos meses após comprar loções, magnésico e zinco, isso indica que a data do parto está se aproximando.

Conforme o programa de computador de Pole foi peneirando os dados, ele conseguiu identificar cerca de 25 produtos diferentes que, analisados em conjunto, permitiam que ele, em certo sentido, espiasse dentro do útero de uma

mulher. E o mais importante, podia adivinhar em que trimestre estava — e estimar a data do parto — para que a Target pudesse lhe mandar cupons quando estivesse prestes a fazer compras novas. Quando Pole terminou o projeto, seu programa podia atribuir a qualquer cliente regular uma pontuação de “previsão de gravidez”.

Jenny Ward, uma mulher de 23 anos, de Atlanta, que comprou loção de manteiga de cacau, uma bolsa grande o bastante para servir como porta-fraldas, zinco, magnésio e um tapete azul? Há uma chance de 87% de que ela esteja grávida, e que seu parto esteja previsto para o final de agosto. Liz Alter, do Brooklyn, 35 anos, que comprou cinco pacotes de toalhas de mão, um frasco de sabão em pó para “pele sensível”, jeans

folgados, vitaminas contendo DHA e um monte de hidratantes? Ela tem uma chance de 96% de estar grávida e provavelmente vai dar à luz no começo de maio. Caitlin Pike, uma mulher de 39 anos, de São Francisco, que comprou um carrinho de bebê de 250 dólares, mas nada além disso? Provavelmente está comprando para o chá de bebê de uma amiga.

Além

disso,

seus

dados

demográficos mostram que ela se

divorciou há dois anos.

Pole aplicou seu programa a todas as

consumidoras da base de dados da

Target. No fim, ele tinha uma lista com

centenas de milhares de mulheres que

provavelmente estavam grávidas, e que a Target podia inundar com propagandas de fraldas, loções, berços, lencinhos umedecidos e roupas para grávidas, em momentos em que seus hábitos de compra estavam especialmente flexíveis. Se ao menos uma fração dessas mulheres ou seus maridos começasse a fazer suas compras na Target, isso somaria milhões de dólares ao faturamento da empresa. Então, quando essa avalanche de propaganda estava prestes a começar, alguém dentro do departamento de marketing fez uma pergunta: como as mulheres vão reagir quando perceberem o quanto a Target sabe? “Se mandarmos a alguém um catálogo

e dissermos: ‘Parabéns pelo seu primeiro filho!’, e a pessoa nunca nos contou que está grávida, isso vai deixar algumas pessoas incomodadas”, Pole me disse. “Somos muito conservadores no que diz respeito a acatar todas as leis de privacidade. Mas mesmo se você está cumprindo a lei, pode fazer coisas que provocam mal-estar.”

Há um bom motivo para esses receios. Cerca de um ano depois que Pole criou seu modelo de previsão de gravidez, um homem entrou numa Target do Minnesota e exigiu falar com o gerente. Trazia um anúncio na mão. Estava muito irritado.

“Minha filha recebeu isso pelo correio!”, ele disse. “Ela ainda está no ensino médio, e vocês estão mandando para ela cupons de roupas de bebê e

berços? Estão tentando *incentivar* minha filha a engravidar?”

O gerente não fazia ideia do que o homem estava falando. Olhou para o folheto que fora enviado pelo correio.

De fato, estava endereçado à filha do homem e continha propagandas de roupas para grávidas, móveis para berçário

e

fotos

de

criancinhas

sorridentes olhando nos olhos das mães.

O gerente se desculpou profusamente, e então telefonou, alguns dias depois, para se desculpar de novo.

O pai estava meio atônito.

“Tive uma conversa com a minha filha”, ele disse. “Pelo jeito, estão

acontecendo coisas nesta casa das quais eu não estava totalmente ciente.” Ele respirou fundo. “Ela vai ter o filho em agosto. Eu lhe devo um pedido de desculpas.”

A Target não é a única empresa que gerou receios entre os consumidores. Outras empresas já foram atacadas por usar dados de maneiras muito menos intrusivas. Em 2011, por exemplo, uma moradora de Nova York processou o McDonald’s, a CBS, a Mazda e a Microsoft, alegando que a agência de publicidade dessas empresas monitorava a atividade das pessoas na internet para traçar perfis de seus hábitos de compra. Na Califórnia, há ações coletivas em andamento contra a

Target, o Walmart, a Victoria's Secret e outras redes de varejistas por pedir aos clientes que forneçam seus códigos postais ao usar cartões de crédito, e então usar essas informações para descobrir seus endereços.

Pole e seus colegas sabiam que usar dados para prever a gravidez de uma mulher era um possível desastre de relações públicas. Então como podiam fazer com que seus anúncios chegassem às mãos das futuras mães sem parecer que estavam espionando essas mulheres? Como você se aproveita dos hábitos de uma pessoa sem deixar que ela saiba que você está estudando cada detalhe de sua vida? [8](#)

II.

No verão de 2003, um executivo de divulgação da gravadora Arista Records chamado Steve Bartels começou a telefonar para DJs de rádio e lhes falar sobre uma nova música que tinha certeza de que eles iam adorar. O nome da faixa era a *Hey Ya!*, do grupo de hip-hop OutKast.

Hey Ya! era uma fusão animada de funk, rock e hip-hop com uma pegada de Big Band, de uma das bandas mais populares do mundo. Era diferente de tudo o que havia no rádio. “Senti um arrepio nos braços da primeira vez que ouvi”, Bartels me disse. “Aquilo *soava* como um hit, como o tipo de música que você ouviria em bnei mitzvah e bailes de formatura durante anos.” Nos escritórios da Arista, os executivos

cantavam o refrão — “shake it like a Polaroid picture” [balance como uma foto de Polaroid] — uns para os outros nos corredores. *Esta música*, todos eles concordavam, *vai ser um estouro*.

Essa certeza não era apenas baseada numa intuição. Na época, a indústria fonográfica passava por uma transformação semelhante às mudanças baseadas em dados que aconteciam na Target e em outras empresas. Assim como os varejistas usavam algoritmos de computador para prever os hábitos dos consumidores, executivos da música e do rádio utilizavam programas de computador para prever os hábitos dos ouvintes.

Uma

empresa

chamada

Polyphonic HMI — um grupo de

estatísticos

e

especialistas

em

inteligência

artificial

sediado

na

Espanha — criara um programa

chamado

Hit

Song

Science,

que

analisava as características matemáticas

de

uma

música

e

previa

sua

popularidade.

Comparando

o

andamento, o tom, a melodia, a

progressão harmônica e outros fatores

de uma música específica com os

milhares de hits armazenados na base de

dados da Polyphonic HMI, o programa

Hit Song Science era capaz de fornecer

uma pontuação que previa se uma

música tinha chances de fazer sucesso.

O programa havia previsto, por

exemplo, que *Come Away with Me*, de

Norah Jones, seria um sucesso, depois

que a maior parte da indústria musical

tinha desprezado o álbum. (Ele acabaria vendendo 10 milhões de cópias e ganhando oito Grammys.) O programa previra que *Why Don't You and I*, de Santana, seria popular, apesar das dúvidas dos DJs. (A música atingiu o terceiro lugar na lista Top 40 da revista *Billboard*.)

Quando executivos de estações de rádio passaram *Hey Ya!* pelo Hit Song Science, a música se saiu bem. Na verdade, saiu-se melhor que bem: a pontuação estava entre as mais altas que qualquer pessoa já tinha visto.

Hey Ya!, de acordo com o algoritmo, seria um hit monstruoso.

No dia 4 de setembro de 2003, no precioso horário das 7h15 da noite, a estação Top 40 WIOQ da Filadélfia começou a tocar *Hey Ya!* no rádio. Ela

tocou a música outras sete vezes naquela semana, e um total de 37 vezes ao longo do mês.

Na época, uma empresa chamada Arbitron estava testando uma nova tecnologia

que

tornava

possível

descobrir quantas pessoas estavam ouvindo uma certa estação de rádio num dado momento, e quantas mudavam de estação durante uma música específica.

A WIOQ era uma das estações incluídas no teste. Os executivos da estação tinham certeza de que *Hey Ya!* manteria os ouvintes grudados aos seus rádios.

Então os dados chegaram.

Os ouvintes não só não gostavam de *Hey Ya!* . De acordo com os dados, eles

odiavam a música. Odiavam tanto que quase um terço deles mudava de estação antes dos primeiros trinta segundos. E também não era só na WIOQ. Em todo o país, em rádios de Chicago, Los Angeles, Phoenix e Seattle, sempre que *Hey Ya!* tocava, enormes quantidades de ouvintes mudavam de estação.

“Achei que fosse uma faixa ótima da primeira vez que ouvi”, disse John Garabedian, apresentador de um programa de rádio Top 40 independente com mais de 2 milhões de ouvintes todo fim de semana. “Mas não era parecida com outras músicas, e por isso algumas pessoas entravam em parafuso quando ela tocava. Um cara me disse que era a

pior coisa que já tinha ouvido.

“As pessoas ouvem o Top 40 porque querem ouvir suas músicas favoritas, ou músicas com um som bem parecido com o das suas favoritas. Quando toca alguma coisa diferente, ficam ofendidas. Não querem nada desconhecido.”

A Arista gastara muito dinheiro promovendo *Hey Ya!*. As indústrias da música e do rádio precisavam que ela fosse um sucesso. Os hits valem uma fortuna — não só porque as pessoas comprem a música em si, mas também porque um hit pode convencer ouvintes a trocar os video games e a internet pelo rádio. Um hit pode vender carros esportivos na televisão e roupas dentro de lojas da moda. Os hits são a base de dezenas de hábitos de compra de que anunciantes, emissoras de TV, bares,

casas noturnas — e mesmo empresas de tecnologia como a Apple — dependem.

Ora, uma faixa apontada como uma das mais promissoras — uma música que os algoritmos tinham previsto que se tornaria o hit do ano — estava se revelando um desastre. Os executivos do rádio estavam desesperados para achar alguma coisa que transformasse *Hey Ya!* num sucesso.

A pergunta — como você transforma uma música num hit? — vem quebrando a cabeça da indústria fonográfica desde os seus primórdios, mas foi só nas últimas décadas que as pessoas tentaram chegar a respostas científicas. Um dos pioneiros foi um ex-diretor de estação chamado Rich Meyer, que em 1985 abriu uma empresa chamada Mediabase, junto com sua mulher, Nancy, no porão

de sua casa em Chicago. Eles
acordavam toda manhã, pegavam um
pacote de fitas de estações que tinham
sido gravadas no dia anterior em
diversas
cidades,
e
contavam
e
analisavam cada faixa que tinha sido
tocada. Meyer então publicava um
informativo semanal que monitorava
quais músicas estavam crescendo ou
diminuindo em popularidade.

Em
seus
primeiros
anos,
o
informativo só tinha cerca de cem

assinantes, e Meyer e sua mulher lutavam para que a empresa não afundasse. No entanto, à medida que mais estações começaram a usar as descobertas de Meyer para aumentar sua audiência — e, principalmente, a estudar as fórmulas que ele criou para explicar as tendências dos ouvintes —, seu informativo, os dados vendidos pela Mediabase, e depois serviços similares fornecidos por uma indústria crescente de consultores focados em dados, mudaram totalmente o modo como as estações de rádio eram administradas. Uma das charadas que Meyer mais adorava resolver era descobrir por que, durante algumas músicas, os ouvintes pareciam jamais mudar de estação. Entre os DJs, estas músicas são conhecidas como “grudentas”. Meyer

tinha monitorado centenas de músicas
grudentas ao longo dos anos, tentando
desvendar os princípios que as tornavam
populares. Sua sala estava cheia de
tabelas
e
gráficos
realçando
as
características de diversas músicas
grudentas.

Meyer
estava
sempre
buscando novos jeitos de medir o fator
“grude”, e na época em que *Hey Ya!* foi
lançada, ele começou a experimentar
com dados dos testes que a Arbitron
estava realizando para ver se forneciam
alguma nova revelação.

Algumas das músicas mais grudentas da época eram grudentas por motivos óbvios — *Crazy in Love*, de Beyoncé, e *Señorita*, de Justin Timberlake, por exemplo, tinham acabado de ser lançadas e já eram imensamente populares, mas eram músicas ótimas de artistas consagrados, por isso fazia sentido que fossem grudentas. Outras músicas, no entanto, eram grudentas por motivos que ninguém conseguia entender direito. Por exemplo, quando as rádios to c a v a m *Breathe*, de Blu Cantrell, durante o verão de 2003, quase ninguém encostava no dial. É uma música altamente esquecível, centrada numa única batida, que os DJs achavam tão sem graça que a maioria deles só tocava com relutância,

como

diziam

às

publicações musicais. Mas por algum motivo, sempre que ela tocava no rádio, as pessoas ouviam, muito embora, como pesquisas vieram a descobrir depois, estes mesmos ouvintes dissessem que não gostavam muito da faixa. Ou pensemos em *Here Without You*, do 3 Doors Down, ou qualquer música do grupo Maroon 5. Estas bandas são tão desprovidas de personalidade que os críticos e os ouvintes criaram uma nova categoria de música — “bath rock” (rock de chuveiro) — para descrever suas melodias insossas. E no entanto, sempre que elas tocavam no rádio, quase ninguém mudava de estação. E havia também músicas de que os

ouvintes diziam *não gostar* ativamente,
mas que eram grudentas assim mesmo.

Pensemos em Christina Aguilera ou

Celine

Dion.

Em

pesquisa

após

pesquisa, os ouvintes masculinos diziam

que odiavam Celine Dion e não

suportavam suas músicas. Mas sempre

que uma música dela tocava no rádio, os

homens

continuavam

sintonizados.

Dentro do mercado de Los Angeles, as

estações que tocavam Celine Dion

regularmente no fim de cada hora —

momento em que a Arbitron media os

ouvintes — podiam confiavelmente

alavancar sua audiência em até 3%, um índice enorme no mundo do rádio. Os ouvintes masculinos talvez *achassem* que não gostavam de Celine Dion, mas quando suas músicas tocavam, continuavam sintonizados.

Uma noite, Meyer sentou-se e passou a ouvir uma série de músicas grudentas, uma após a outra, inúmeras vezes.

Enquanto fazia isso, começou a notar uma semelhança entre elas. Não era que as músicas fossem parecidas. Algumas eram baladas, outras, músicas pop. No entanto, todas eram semelhantes no sentido de que cada uma soava exatamente como aquilo que Meyer esperava

ouvir

daquele

gênero

específico. Elas soavam *familiares* —

como todo o resto que havia no rádio

—, mas um pouco mais bem-acabadas,

um pouco mais próximas da medida

áurea da música perfeita.

“Às vezes as rádios fazem pesquisa

ligando para os ouvintes e tocando um

trecho de uma música, e os ouvintes

dizem: ‘Ouvi isso um milhão de vezes.

Estou totalmente cansado disso’”, me

disse Meyer. “Mas quando a música

toca no rádio, seu subconsciente diz: ‘Eu

conheço essa música! Ouvi um milhão

de vezes! Sei cantar junto!’ Músicas

grudentas são o que você *espera* ouvir

no rádio. Seu cérebro secretamente quer

essa música, porque é muito familiar em

relação a todo o resto que você já ouviu e gostou. Ela tem o som certo.”

Há evidências de que uma preferência por coisas que soam “familiares” é um produto da nossa neurologia. Cientistas examinaram os cérebros de pessoas enquanto

elas

ouvem

música

e

identificaram quais regiões neurais estão envolvidas na compreensão de estímulos auditivos. Ouvir música ativa diversas áreas do cérebro, incluindo o córtex auditivo, o tálamo e o córtex parietal superior. Estas mesmas áreas também estão associadas ao reconhecimento de padrões e ajudam o cérebro a decidir a quais estímulos ele deve prestar atenção

e quais deve ignorar. Ou seja, as áreas
que processam música são projetadas
para
procurar
padrões
e
buscar
familiaridade. Isso faz sentido. Música,
afinal, é algo complicado. Os diversos
tons, alturas, melodias sobrepostas e
sons concorrentes dentro de quase todas
as canções — ou qualquer pessoa
falando numa rua movimentada, aliás —
são uma quantidade de informação tão
avassaladora que, sem a habilidade do
nosso cérebro de focar alguns sons e
ignorar outros, tudo pareceria uma
cacofonia de ruídos.

Nossos
cérebros

anseiam

por

familiaridade na música porque é

através dela que conseguimos ouvir sem

nos distrair com a quantidade de sons.

Assim como os cientistas do MIT

descobriram

que

os

hábitos

comportamentais evitam que fiquemos

sobrecarregados

com

as

inúmeras

decisões

que,

de

outro

modo,

precisaríamos tomar todo dia, os hábitos
auditivos existem porque, sem eles,
seria impossível determinar se devemos
nos concentrar na voz do nosso filho, no
apito do treinador ou no barulho de uma
rua movimentada durante uma partida de
futebol de sábado. Os hábitos auditivos
permitem
que
separemos,
inconscientemente,
os
barulhos
importantes daqueles que podem ser
ignorados.

É por isso que músicas que soam
“familiares” — mesmo se você nunca as
ouviu antes — são grudentas. Nossos
cérebros são projetados para preferir
padrões

auditivos

que

parecem

semelhantes àquilo que já ouvimos.

Quando Celine Dion lança uma música

nova — e essa música soa parecida com

todas as outras músicas que ela já

cantou

—,

nossos

cérebros

inconscientemente

anseiam

pelo

reconhecimento, e a música se torna

grudenta. Você talvez nunca vá a um

show de Celine Dion, mas vai ouvir as

músicas dela no rádio, pois é isso que

você *espera* ouvir no carro a caminho

do

trabalho.

Essas

músicas

correspondem perfeitamente aos seus

hábitos.

Esta descoberta ajudou a explicar por

que *Hey Ya!* estava indo mal no rádio,

apesar de o Hit Song Science e os

executivos de música terem certeza de

que seria um hit. O problema não era

que *Hey Ya!* fosse ruim. O problema era

q u e *Hey Ya!* não era *familiar*. Os

ouvintes de rádio não queriam tomar

uma decisão consciente cada vez que

uma nova música lhes era apresentada.

Em vez disso, seus cérebros queriam

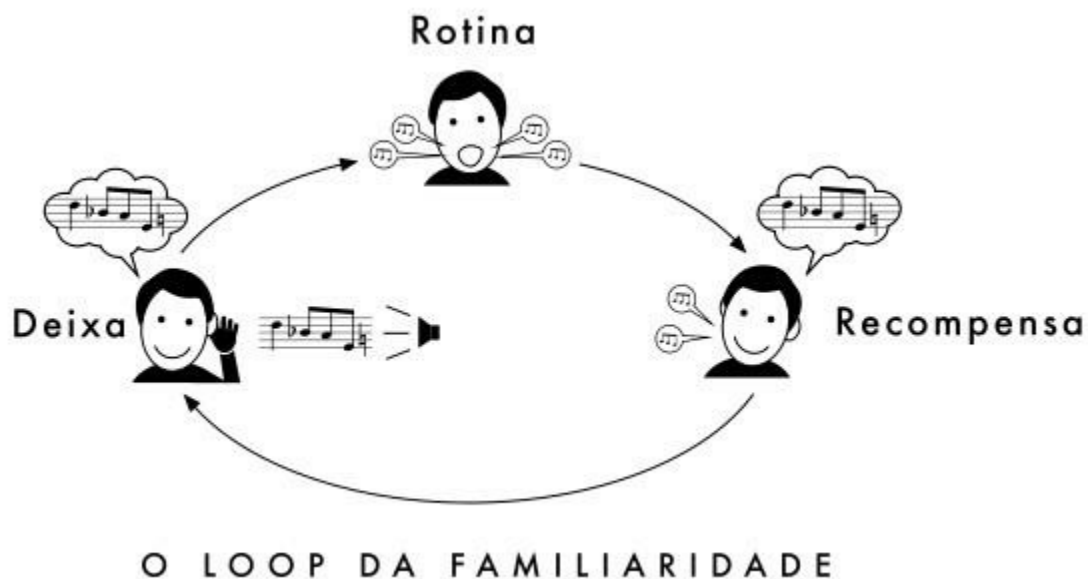
seguir um hábito. Em boa parte do

tempo, não escolhemos de fato se

gostamos ou não gostamos de uma

música. Isso exigiria muito esforço

mental. Em vez disso, reagimos às
deixas (“Isso soa como todas as outras
músicas de que eu já gostei”) e
recompensas (“É divertido cantarolar
junto!”) e, sem pensar, ou começamos a
cantar, ou estendemos o braço e
mudamos de estação.



Em certo sentido, a Arista e os DJs de
rádio se depararam com uma variação
do problema que Andrew Pole estava
enfrentando na Target. Os ouvintes
ouvem de bom grado uma música

inteira, mesmo talvez dizendo que não gostam dela, contanto que ela se pareça com algo que ouviram antes. As mulheres grávidas ficam felizes de usar cupons que recebem pelo correio, a não ser que estes cupons deixem óbvio que a Target está espiando dentro de seus úteros, o que é inusitado e meio sinistro. Receber um cupom que deixa claro que a Target sabe que você está grávida é algo que conflita com o que um consumidor espera. É como dizer a um economista de 42 anos que ele cantou junto com a Celine Dion. Parece simplesmente errado.

Então, como os DJs convencem os ouvintes a continuar ouvindo músicas como *Hey Ya!* por tempo suficiente para que elas se tornem familiares? Como a Target convence mulheres grávidas a

usar cupons de fraldas sem deixá-las
assustadas?

Vestindo uma coisa nova numa
embalagem velha, e fazendo com que o
desconhecido pareça familiar.

III.

No começo da década de 1940, o
governo norte-americano começou a
enviar
boa
parte
do
suprimento
doméstico de carne do país para a
Europa e o front do Pacífico, para
apoiar tropas que lutavam na Segunda
Guerra Mundial. Em território nacional,
a disponibilidade de bifes e costeletas
de porco começou a minguar. Quando os
Estados Unidos entraram na guerra, no

fim de 1941, os restaurantes de Nova York estavam usando carne de cavalo para fazer hambúrgueres, e um mercado negro de aves surgira. Agentes federais começaram a recear que um esforço de guerra prolongado deixaria a nação faminta de proteínas. Este “problema vai ameaçar os Estados Unidos de forma crescente se a guerra continuar”, escreveu

o

ex-presidente

Herbert

Hoover para os americanos num panfleto do governo em 1943. “Nossas fazendas estão carentes de mão de obra para cuidar do gado; e além de tudo precisamos fornecer suprimentos para os britânicos e russos. Carnes e gorduras são munição nesta guerra, tanto

quanto tanques e aviões.”

Preocupado, o Departamento de Defesa abordou dezenas dos maiores sociólogos, psicólogos e antropólogos do país — incluindo Margaret Mead e Kurt Lewin, que depois se tornariam celebridades acadêmicas — e lhes deu uma tarefa: descobrir como convencer os americanos a comer miúdos. Fazer com que as donas de casa servissem a seus maridos e filhos as partes ricas em proteínas, como fígados, corações, rins, miolos, estômagos e intestinos, que sobravam depois que a costela e a alcatra eram enviadas para o outro lado do oceano.

Na época, os miúdos não eram populares nos Estados Unidos. Uma mulher de classe média de 1940 preferiria morrer de fome a aviltar sua

mesa com língua ou tripas. Então,
quando os cientistas recrutados para o
Comitê de Hábitos Alimentares se
reuniram pela primeira vez em 1941,
estabeleceram para si mesmos a meta de
sistematicamente identificar as barreiras
culturais
que
desencorajavam
os
americanos de comer miúdos. Ao todo,
mais de duzentos estudos acabaram
sendo publicados, e em sua essência,
todos
continham
uma
descoberta
parecida: para mudar a dieta das
pessoas, era preciso tornar o exótico
familiar. E para fazer isso, era preciso

camuflá-lo no aspecto do dia a dia.

Para convencer os americanos a
comer fígados e rins, as donas de casa
precisavam saber como dar à comida
uma aparência, sabor e aroma o mais
semelhante possível àquilo que suas
famílias *esperavam* ver na mesa do
jantar

toda

noite,

concluíram

os

cientistas. Por exemplo, quando a
Divisão de Subsistência do Corpo de
Quartéis-Mestres

—

as

pessoas

encarregadas de alimentar os soldados

— começou a servir repolho fresco para

as tropas em 1943, ele foi rejeitado.

Então

os

refeitórios

picaram

e

cozinharam o repolho até ele ficar

parecido com qualquer outro legume na

bandeja de um soldado — e as tropas

comeram sem reclamar. “Os soldados

tendiam mais a comer a comida, fosse

conhecida ou estranha, quando ela era

preparada de um modo parecido com

suas experiências anteriores e servida

de um jeito familiar”, escreveu um

pesquisador de hoje avaliando estes

estudos.

O segredo para mudar a dieta

americana, concluiu o Comitê de

Hábitos

Alimentares,

era

a

familiaridade. Em pouco tempo, as donas de casa estavam recebendo pelo correio panfletos do governo afirmando que “todo marido vai adorar torta de carne com rim”.

Açougueiros

começaram a distribuir receitas que explicavam como introduzir fígado num bolo de carne.

Uns poucos anos após o fim da Segunda Guerra Mundial, o Comitê de Hábitos Alimentares foi dissolvido.

Àquela altura, no entanto, os miúdos tinham sido totalmente integrados à dieta americana. Um estudo indicou que o

consumo de miúdos aumentara em 33% durante a guerra. Em 1955, ele crescera em 50%. O rim tornara-se um alimento básico no jantar. Fígado era para ocasiões especiais.

Os padrões alimentícios americanos tinham mudado de tal modo que os miúdos haviam se tornado emblemas de conforto.

Desde então, o governo americano já lançou dezenas de outros esforços para melhorar nossa dieta. Por exemplo, houve a campanha “Cinco por Dia”, destinada a incentivar as pessoas a comer cinco frutas, verduras ou legumes, houve a pirâmide

alimentar

do

Departamento

da

Agricultura

dos

Estados Unidos (USDA, na sigla em inglês), e uma campanha por queijos e leites com baixo teor de gordura.

Nenhuma delas aderiu às descobertas do comitê. Nenhuma tentou camuflar suas recomendações em hábitos já existentes,

e

como

consequência,

todas

as

campanhas fracassaram. Até hoje, o único programa do governo que gerou uma mudança duradoura na dieta

americana foi a campanha pelos miúdos da década de 1940.

No entanto, as estações de rádio e as empresas de grande porte — incluindo a Target — são um pouco mais espertas.

Os DJs logo perceberam que, para transformar *Hey Ya!* num hit, eles precisavam fazer com que a música se tornasse familiar. E para fazer isso, era necessário algo especial.

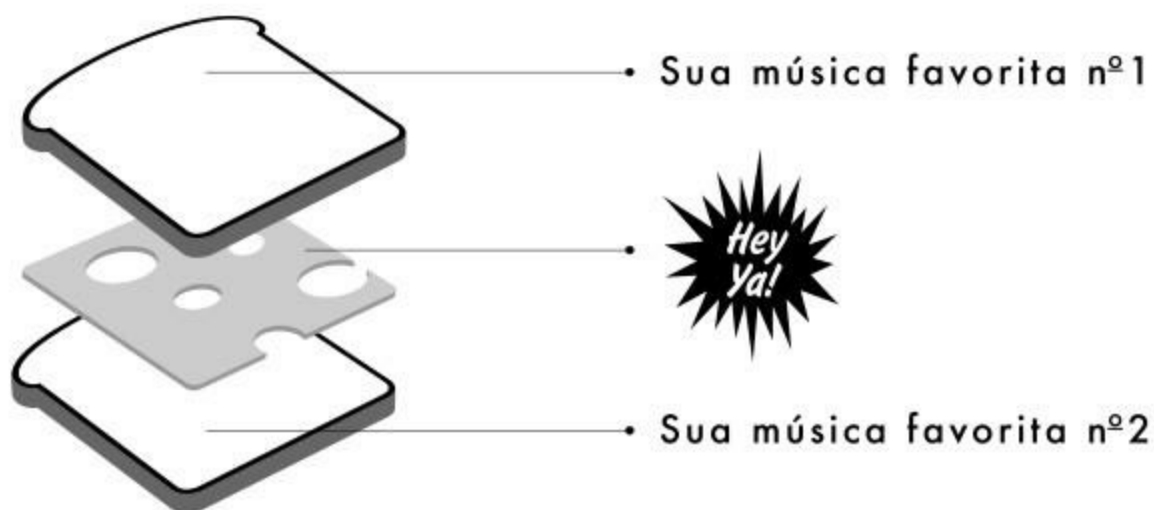
O problema era que programas de computador como o Hit Song Science eram muito bons para prever os hábitos das pessoas. Mas às vezes, estes algoritmos descobriam hábitos que na verdade ainda não tinham surgido, e quando uma empresa comercializa hábitos que ainda não adotamos ou, ainda pior, que relutamos em admitir para nós mesmos — como nosso apreço

secreto por baladas piegas —, ela corre o risco de ir à falência. Se um mercado anuncia “Temos uma enorme variedade de cereais açúcarados e sorvetes!”, os consumidores passam longe. Se um açougueiro diz “Eis aqui um pedaço de intestino para o seu jantar”, uma dona de casa dos anos 1940 prefere servir um ensopado de atum. Quando uma estação de rádio promete “Celine Dion a cada meia hora!”, ninguém sintoniza.

Portanto, em vez disso, os donos de supermercados ostentam suas maçãs e tomates (enquanto se certificam de que você passe pelos M&M’s e Häagen-Dazs no caminho até o caixa), os açougueiros dos anos 1940 chamam

fígado de “o novo bife”, e os DJs discretamente inserem na sua playlist a música-tema de *Titanic*.

Hey Ya! precisava virar parte de um hábito de audição estabelecido para se tornar um hit. E para virar parte de um hábito, no começo a música precisava ser levemente camuflada, assim como as donas de casa camuflavam o fígado escondendo-o num bolo de carne. Por isso, na WIOQ da Filadélfia — assim como em outras estações de todo o país — os DJs começaram a garantir que, sempre que *Hey Ya!* era executada, ela ficasse ensanduichada entre músicas que já eram populares. “É um princípio básico das playlists”, disse Tom Webster, um consultor de rádio. “Toque



uma música nova entre dois hits populares que já são consenso.”

Os DJs, no entanto, não tocavam *Hey Ya!* junto com qualquer tipo de hit.

Colocavam-na entre os tipos de músicas que Rich Meyer descobrira que eram especialmente grudentas, de artistas como Blu Cantrell, 3 Doors Down, Maroon

5

e

Christina Aguilera.

(Algumas estações, na verdade, estavam

tão impacientes que usavam a mesma música duas vezes.)

Vejamos, por exemplo, a playlist da WIOQ de 19 de setembro de 2003:

11h43 *Here Without You* , de 3 Doors Down

11h54 *Breathe*, de Blu Cantrell

11h58 *Hey Ya!* , de OutKast

12h01 *Breathe*, de Blu Cantrell

Ou a playlist de 16 de outubro:

9h41 *Harder to Breathe* , de Maroon

5

9h45 *Hey Ya!* , de OutKast

9 h 4 9 *Can't Hold Us Down* , de

Christina Aguilera

10h00 *Frontin'*, de Pharrell

12 de novembro:

9h58 *Here Without You* , de 3 Doors

Down

10h01 *Hey Ya!* , de OutKast

10h05 *Like I Love You* , de Justin

Timberlake

10h09 *Baby Boy*, de Beyoncé

“Gerenciar uma playlist tem tudo a ver com contenção de riscos”, disse Webster. “As estações precisam correr riscos com músicas novas, senão as pessoas param de ouvir. Mas o que os ouvintes realmente querem são músicas de que já gostam. Por isso você tem que fazer com que as músicas novas pareçam familiares o mais rápido possível.”

Quando a WIOQ começou a tocar *Hey Ya!* no começo de setembro — antes que a “operação sanduíche” começasse —, 26,6% dos ouvintes mudavam de estação sempre que a música surgia. Em outubro, após ela ter sido tocada junto com hits grudentos, esse “fator rejeição”

baixou para 13,7%. Em dezembro, estava em 5,7%. Outras grandes estações de rádio de todo o país usaram a mesma técnica do sanduíche, e o índice de rejeição seguiu o mesmo padrão.

E conforme os ouvintes escutavam *Hey Ya!* repetidas vezes, a música foi virando familiar. Uma vez que ela se tornara popular, a WIOQ estava tocando *Hey Ya!* até 15 vezes por dia. Os hábitos de audição das pessoas haviam mudado de um modo que elas passaram a esperar — ou até ansiar — por *Hey Ya!* . Um hábito de *Hey Ya!* surgiu. A música viria a ganhar um Grammy, vender mais de 5,5 milhões de álbuns e render milhões de dólares para as estações de rádio. “Este álbum consolidou o OutKast no panteão dos superstars”, me disse

Bartels, o executivo de divulgação. “Foi isso que os apresentou às audiências de fora do hip-hop. Hoje, é uma satisfação muito grande quando um novo artista toca seu single para mim e diz: *Esse vai ser o próximo ‘Hey Ya!’*. ”

Depois que Andrew Pole criou sua máquina de previsão de gravidez, depois que ele identificou centenas de milhares de consumidoras que provavelmente estavam grávidas, depois que alguém observou que algumas — na verdade, a maioria — destas mulheres talvez ficassem meio incomodadas se recebessem uma propaganda deixando óbvio que a Target estava ciente de seu estado reprodutivo, todo mundo decidiu

dar um passo atrás e ponderar as opções.

O departamento de marketing achou que talvez fosse sensato realizar alguns pequenos experimentos antes de lançar uma campanha nacional. Eles tinham a possibilidade de enviar mala direta criada especialmente para pequenos grupos de clientes, por isso escolheram aleatoriamente algumas mulheres da lista de gravidez de Pole e começaram a testar combinações de anúncios para ver como as consumidoras reagiam.

“Temos a capacidade de mandar para cada cliente um livreto de anúncios, especificamente projetado para ele, que diz: ‘Eis aqui todas as coisas que você comprou na semana passada, e um cupom para elas’”, me disse um executivo da Target com conhecimento

em primeira mão do previsor de gravidez de Pole. “Fazemos isso com produtos alimentícios o tempo todo. “Com os produtos para grávidas, no entanto, descobrimos que algumas mulheres reagem mal. Então começamos a misturar este monte de anúncios de coisas que sabíamos que uma mulher grávida nunca compraria, para que os anúncios de coisas para bebê parecessem aleatórios. Colocávamos um anúncio de cortador de grama ao lado de um anúncio de fraldas. Púnhamos um cupom para taças de vinho ao lado de um para roupa infantil. Assim, parecia que todos os produtos eram escolhidos

ao acaso.

“E descobrimos que, contanto que
uma grávida ache que não foi espionada,
ela
vai
usar
os
cupons.

Ela
simplesmente assume que todas as
outras pessoas do quarteirão receberam
as mesmas propagandas de fraldas e
berços. Contanto que não assustemos a
consumidora, isso funciona.”

A resposta para a pergunta da Target
e de Pole — como fazer propaganda
para uma mulher grávida sem revelar
que você sabe que ela está grávida? —
era essencialmente a mesma que os DJs
usaram para deixar os ouvintes ligados

e m *Hey Ya!* . A Target começou a
ensanduichar os cupons para fraldas
entre produtos não relacionados à
gravidez, que faziam os anúncios
parecerem
anônimos,
familiares,
confortáveis. Eles camuflaram o que
sabiam.

Em pouco tempo, as vendas da seção
“Mamãe e Bebê” da Target dispararam.

A empresa não separa os números de
vendas por departamento específico,
mas entre 2002 — quando Pole foi
contratado — e 2009, o faturamento da
Target cresceu de 44 bilhões para 65
bilhões de dólares. Em 2005, o
presidente
da
empresa,

Gregg

Steinhafel, gabou-se para uma sala cheia de investidores do “foco acentuado da empresa em produtos e categorias com apelo para segmentos específicos de visitantes, tais como mamãe e bebê.

“Conforme nossas ferramentas de base de dados ficam cada vez mais sofisticadas, o Target Mail adquiriu importância

própria

como

uma

ferramenta útil para promover valor e conveniência

para

segmentos

específicos de visitantes, tais como novas mães ou adolescentes”, ele disse.

“Por exemplo, o Target Baby é capaz de

acompanhar estágios de vida, desde os cuidados pré-natais até assentos para automóveis e carrinhos de bebê. Em 2004, o programa de mala direta do Target Baby gerou aumentos consideráveis nas visitas à loja e vendas.”

Seja vendendo uma nova música, uma nova comida ou um novo berço, a lição é a mesma: se você veste alguma coisa nova em hábitos antigos, fica mais fácil para o público aceitá-la.

IV.

A utilidade desta lição não se restringe a grandes corporações, órgãos do governo ou empresas

de

rádio

tentando

manipular nossos gostos. Estas mesmas

descobertas podem ser usadas para

mudar o modo como vivemos.

Em

2000,

por

exemplo,

dois

estatísticos foram contratados pela ACM

— uma das maiores organizações sem

fins lucrativos do país — para usar os

poderes da clarividência baseada em

dados para fazer do mundo um lugar

mais saudável. A ACM possui mais de

2.600 filiais nos Estados Unidos, a

maioria delas academias e centros

comunitários. Há cerca de uma década,

os diretores da instituição começaram a se preocupar com um modo de se manterem competitivos. Pediram ajuda a um cientista social e um matemático — Bill Lazarus e Dean Abbott.

Os dois reuniram dados de mais de 150 mil pesquisas de satisfação da ACM que tinham sido coletados ao longo dos anos e começaram a procurar padrões. Naquele momento, a noção aceita entre os executivos da ACM era de que as pessoas queriam equipamentos esportivos chiques e instalações modernas, brilhando de novas. A ACM gastara milhões de dólares construindo salas de musculação e estúdios de ioga. Quando as pesquisas foram analisadas,

no entanto, revelou-se que, embora a
atratividade
das
instalações
e
a
disponibilidade
do
equipamento
esportivo talvez tivessem levado as
pessoas a se matricular no começo, o
que as fazia continuar na academia era
outra coisa.

A retenção, diziam os dados, era
motivada por fatores emocionais, tais
como se os funcionários sabiam os
nomes dos membros ou diziam oi
quando eles entravam. Na verdade, as
pessoas muitas vezes vão à academia
procurando um contato humano, e não

uma esteira ergométrica. Se um membro fazia um amigo na ACM, era muito mais provável que ele aparecesse para sessões de treino. Ou seja, as pessoas que se matriculam na ACM têm certos hábitos sociais. Se a ACM satisfazia esses hábitos, os membros ficavam felizes. Por isso, se a ACM queria incentivar as pessoas a fazer exercícios, precisava aproveitar padrões que já existiam e ensinar os funcionários a lembrar os nomes dos frequentadores. É uma variante da lição aprendida pela Target e pelos DJs de rádio: para vender um novo hábito — neste caso, os exercícios — é preciso embrulhá-lo em algo que as pessoas já conhecem e apreciam, tal como o instinto de ir a lugares onde é fácil fazer amigos.

“Estamos decifrando o código de

como manter as pessoas na academia”, me disse Lazarus. “As pessoas querem frequentar lugares que satisfaçam suas necessidades sociais. Fazer com que as pessoas se exercitem em grupos torna mais provável que elas continuem treinando. É possível mudar a saúde do país assim.”

Num futuro próximo, dizem os experts em análise previsiva, as empresas poderão conhecer nossos gostos e prever nossos hábitos melhor do que nós mesmos nos conhecemos. No entanto, saber que alguém talvez prefira uma certa marca de manteiga de amendoim não é suficiente para levá-lo a agir com base nessa preferência.

Para

comercializar um novo hábito — seja
ele um alimento ou um exercício
aeróbico — é preciso entender como
fazer com que o novo pareça familiar.

Da última vez em que falei com
Andrew Pole, mencionei que minha
mulher estava grávida de sete meses,
esperando nosso segundo filho. Pole
também

tem

filhos,

e

portanto

conversamos um pouco sobre crianças.

Minha mulher e eu compramos na Target

de vez em quando, eu disse, e cerca de

um ano antes tínhamos dado nosso

endereço para a empresa, para que

pudéssemos começar a receber cupons

pelo correio. Recentemente, com o

avanço da gravidez da minha mulher, eu vinha notando um sutil aumento no número de anúncios de fraldas, loções e roupas de bebê que chegavam na nossa casa.

Eu disse a ele que planejava usar alguns desses cupons naquele mesmo fim de semana.

Também estava pensando em comprar um berço, e umas cortinas para o berçário, e talvez alguns brinquedos do Bob the Builder para o meu filho maior. Era muito conveniente que a Target estivesse me mandando exatamente os cupons certos para aquilo que eu precisava comprar.

“Espere só até o bebê chegar”, disse

Pole. “Vamos lhe mandar cupons para coisas que você quer, antes que você sequer saiba que quer essas coisas.”

[7](#)

Organização

americana

de

incentivo

ao

desenvolvimento de crianças e adolescentes. (N. do T.)

[8](#) As informações deste capítulo são baseadas em entrevistas com mais de dez funcionários atuais e

antigos da Target, muitas delas preservando o

anonimato das fontes, que temiam o desligamento

da empresa ou outras represálias. Foi oferecida à

Target uma oportunidade de examinar e responder

às informações deste capítulo, e pediu-se que a

empresa disponibilizasse executivos envolvidos no

departamento de Análise de Visitantes para

entrevistas oficiais. A empresa recusou-se a fazer

isso e a responder perguntas de checagem de fatos,

exceto em dois e-mails. O primeiro dizia: “Na Target, nossa missão é fazer da Target o estabelecimento de compras preferencial para nossos visitantes, fornecendo um excelente custo-benefício, uma inovação contínua e uma excepcional experiência de compra, cumprindo de forma consistente a promessa da marca, ‘Receba mais. Pague menos’. Por estarmos tão intensamente focados nessa missão, fizemos investimentos consideráveis para entender as preferências de nossos clientes. Para auxiliar nesse esforço, desenvolvemos uma série de ferramentas de pesquisa que nos permite obter revelações sobre tendências e preferências dentro de diversos segmentos demográficos de nossa população de clientes. Usamos dados provenientes dessas ferramentas para orientar o layout de nossas lojas, a seleção de produtos, promoções e cupons. Essa análise permite que a Target proporcione a experiência de compras mais relevante possível para nossos visitantes. Por exemplo, durante uma

transação na loja, nossa ferramenta de pesquisa pode prever ofertas relevantes para um visitante específico com base em suas compras, que podem ser fornecidas junto com sua nota fiscal. Além disso, programas opcionais, como nosso registro de bebês, ajudam a Target a entender como as necessidades dos visitantes evoluem ao longo do tempo, permitindo-nos oferecer cupons de descontos para novas mães. Acreditamos que esses esforços beneficiam diretamente nossos clientes, oferecendo mais daquilo que eles precisam e querem na Target — e beneficiaram a Target criando uma fidelidade mais forte por parte dos clientes, levando a uma maior frequência de compras e gerando um aumento nas vendas e lucratividade.” Um segundo e-mail dizia: “Quase todas as suas afirmações contêm informações

imprecisas, e publicá-las seria enganoso para o público. Não pretendemos abordar cada afirmação ponto por ponto. A Target leva suas obrigações legais a sério e cumpre todas as leis federais e estaduais aplicáveis, incluindo aquelas referentes a informações de saúde protegidas.”

PARTE

TRÊS

Os hábitos de sociedades

8

A SADDLEBACK CHURCH

E O BOICOTE

AOS ÔNIBUS DE

MONTGOMERY

Como os movimentos acontecem

I.

O ônibus Cleveland Avenue das seis da tarde encostou no meio-fio e a pequena mulher afro-americana de 42 anos, de óculos sem aro e casaco marrom

austero, subiu no veículo, pôs a mão na bolsa e jogou uma moeda de dez centavos na bandeja para pagar a passagem.

Era uma quinta-feira, 1o de dezembro de 1955, em Montgomery, Alabama, e ela acabara de cumprir um longo expediente na Montgomery Fair, a loja de departamentos em que trabalhava como costureira. O ônibus estava lotado e, por lei, as primeiras quatro fileiras de assentos eram reservadas para passageiros brancos. A área na qual os negros tinham permissão de sentar, no fundo, já estava cheia, e por isso a mulher — Rosa Parks — sentou-se numa fileira do meio, bem atrás da seção dos

brancos, onde passageiros de qualquer raça podiam ocupar os assentos.

Conforme o ônibus continuou seu trajeto, mais pessoas embarcaram. Em pouco tempo todas as fileiras estavam cheias, e algumas pessoas — incluindo um passageiro branco — estavam em pé no corredor, segurando-se numa barra.

O motorista do ônibus, James F. Blake, vendo o homem branco em pé, gritou para que os passageiros negros na área em que Parks estava liberassem os assentos, mas ninguém se mexeu. Havia barulho dentro do ônibus. Eles talvez não tivessem ouvido. Blake encostou o veículo num ponto em frente ao Empire Theater na Montgomery Street e andou até lá atrás.

“Melhor vocês facilitarem as coisas e liberarem esses assentos”, ele disse.

Três
dos
passageiros
negros
se
levantaram e foram para o fundo, porém
Parks não saiu do lugar. Disse ao
motorista que não estava na seção dos
brancos, e além disso só havia um único
passageiro branco em pé.

“Se você não levantar”, disse Blake,
“vou chamar a polícia e mandar prender
você”.

“Pode fazer isso”, disse Parks.

O motorista saiu e achou dois
policiais.

“Por que você não levanta?”, um
deles perguntou a Parks depois que eles
subiram no ônibus.

“Por que vocês nos tratam assim?”,

ela disse.

“Não sei”, respondeu o policial.

“Mas a lei é a lei e você está presa.”

Naquele momento, embora ninguém naquele ônibus soubesse disso, o movimento pelos direitos civis deu uma guinada. Essa pequena recusa foi a primeira de uma série de ações que transformaram a batalha das relações raciais, antes uma luta travada por ativistas em tribunais e assembleias legislativas, num embate cuja força viria de comunidades inteiras e de protestos em massa. Ao longo do ano seguinte, a população negra de Montgomery iria erguer-se e boicotar os ônibus da cidade, terminando seu protesto apenas quando a lei de segregação de raças nos transportes públicos fosse revogada. O boicote aleijaria financeiramente a

empresa de ônibus, atrairia dezenas de milhares de protestantes para manifestações, apresentaria ao país um jovem líder carismático chamado Martin Luther King Jr. e deflagraria um movimento que se propagaria para Little Rock, Greensboro, Raleigh, Birmingham e, por fim, para o Congresso. Parks se tornaria uma heroína, agraciada com a Medalha Presidencial da Liberdade, e um brilhante exemplo de como um único ato de desafio pode mudar o mundo. Mas isso é só parte da história. Rosa Parks e o boicote aos ônibus de Montgomery tornaram-se o epicentro da campanha pelos direitos civis não só devido a um ato individual de desafio,

mas também a padrões sociais. As
experiências de Parks são uma lição
sobre o poder dos hábitos sociais — os
comportamentos que ocorrem, sem
pensar, entre dezenas, centenas ou
milhares de pessoas, que muitas vezes
são difíceis de enxergar quando surgem,
mas que contêm um poder capaz de
mudar o mundo. São os hábitos sociais
que enchem as ruas de manifestantes que
talvez não se conheçam, que talvez
estejam
marchando
por
motivos
diferentes,
mas
que
estão
todos

avançando na mesma direção. É por causa dos hábitos sociais que algumas iniciativas se tornam movimentos que mudam o mundo, enquanto outras não conseguem vingar. E motivo de os hábitos sociais terem tanta influência é porque, na raiz de muitos movimentos — sejam eles revoluções em grande escala ou simples flutuações nas igrejas que as pessoas frequentam —, há um processo em três estágios que historiadores e sociólogos dizem que sempre reaparece:

Um movimento começa devido aos hábitos sociais de amizade e aos laços fortes entre conhecidos próximos.

Ele cresce devido aos hábitos de uma comunidade e aos laços fracos que unem vizinhanças e clãs.

E ele perdura porque os líderes de um movimento dão aos participantes novos hábitos que criam um novo senso de identidade

e

um

sentimento

de

propriedade.

Geralmente, apenas quando todas as

três

partes

desse

processo

são

preenchidas é que um movimento pode

se tornar autopropulsor e atingir uma

massa crítica. Há outras receitas para a

mudança

social

bem-sucedida,

e

centenas de detalhes que diferem entre

uma época e outra e entre uma luta e

outra. Mas entender como os hábitos

sociais funcionam pode ajudar a

explicar por que Rosa Parks e a cidade

de

Montgomery

tornaram-se

catalisadores de uma cruzada pelos

direitos civis.

Não era inevitável que o ato de

rebeldia de Parks naquele dia de

inverno resultasse em qualquer outra

coisa além de sua prisão. Então os

hábitos intervieram, e algo incrível

aconteceu.

*

Rosa Parks não foi a primeira passageira negra a ser encarcerada por infringir as leis de segregação dos ônibus de Montgomery. Não foi nem a primeira naquele ano. Em 1946, Geneva Johnson tinha sido presa por retrucar com um motorista de ônibus de Montgomery sobre os assentos. Em 1949, Viola White, Katie Wingfield e duas crianças negras foram presas por sentarem na seção dos brancos e recusarem-se a mudar de lugar. Nesse mesmo ano, dois adolescentes negros de Nova Jersey (onde os ônibus eram integrados) que estavam ali de visita foram detidos e encarcerados após infringir a lei, sentando-se ao lado de um homem e um menino brancos. Em

1952, um policial de Montgomery matou com um tiro um homem negro quando este discutiu com um motorista de ônibus. Em 1955, meses antes de Parks ser levada para a prisão, Claudette Colvin e Mary Louise Smith foram presas em incidentes diferentes por se recusarem a dar lugar a passageiros brancos.

No entanto, nenhuma dessas prisões resultou em boicotes ou protestos. “Não havia muitos ativistas de verdade em Montgomery na época”, me disse Taylor Branch, historiador de direitos civis, vencedor do prêmio Pulitzer. “As pessoas não organizavam protestos nem marchas. O ativismo era algo que acontecia em tribunais. Não era algo que pessoas comuns fizessem.”

Por exemplo, quando o jovem Martin

Luther King Jr. chegou a Montgomery em 1954, um ano antes da prisão de Parks, ele descobriu que a maioria dos negros da cidade aceitava a segregação “sem nenhum protesto aparente. Não só eles pareciam resignados à segregação em si; também aceitavam os maus-tratos e humilhações que vinham junto com ela”.

Então por que, quando Parks foi presa, as coisas mudaram?

Uma explicação é que o clima político estava mudando. No ano anterior, a Suprema Corte dos Estados Unidos tinha pronunciado o veredito do caso *Brown vs. Conselho de Educação*, decretando que a segregação era ilegal dentro de escolas públicas; seis meses antes da prisão de Parks, a Corte tinha promulgado o que viria a ser conhecido

c o m o *Brown II* — uma decisão ordenando que a integração das escolas deveria avançar “numa velocidade deliberada”. Havia em todo o país uma forte noção de que a mudança estava no ar.

Mas isso não é suficiente para explicar por que Montgomery se tornou o epicentro da luta pelos direitos civis.

Claudette Colvin e Mary Louise Smith tinham sido presas logo depois do caso

Brown vs. Conselho, e no entanto isso não deflagrou um protesto. O caso

Brown, para muitos moradores de

Montgomery, era uma abstração vinda

de um tribunal distante, e não estava

claro como — ou se — seu impacto

seria sentido localmente. Montgomery

não era Atlanta ou Austin ou uma das

outras cidades onde o progresso parecia

possível. “Montgomery era um lugar

bem cruel”, disse Branch. “O racismo estava bem assentado ali.”

Quando Parks foi presa, no entanto, isso deflagrou algo incomum dentro da cidade. Rosa Parks, diferente de outras pessoas que tinham sido encarceradas por violar a lei da segregação nos ônibus, era profundamente respeitada e inserida em sua comunidade. Portanto, quando foi presa, isso pôs em movimento uma série de hábitos locais — os hábitos de amizade — que incitaram um protesto inicial. A participação de Parks em dezenas de redes sociais em toda a cidade de Montgomery permitiu que seus amigos empreendessem uma reação antes que a apatia normal da comunidade pudesse se instalar.

A vida civil de Montgomery, na

época, era dominada por centenas de pequenos grupos que formavam o tecido social da cidade. O *Catálogo de Organizações Cíveis e Sociais* da cidade era quase tão grosso quanto a lista telefônica. Ao que parecia, todo adulto — em especial, todo adulto negro — pertencia a algum tipo de clube, igreja, grupo social, centro comunitário ou organização de bairro, e muitas vezes a mais de um. E dentro dessas redes sociais, Rosa Parks era especialmente conhecida e estimada. “Rosa Parks era uma dessas raras pessoas sobre quem todos concordavam que dava mais do que recebia”, Branch escreveu em sua história do movimento pelos direitos civis, *Parting the Waters [Dividindo as águas]*. “Seu caráter representava um dos picos isolados no gráfico da

natureza humana, compensando uma
dezena ou mais de sociopatas.” As
muitas amizades e afiliações de Parks
atravessavam as fronteiras raciais e
econômicas
da
cidade.
Ela
era
secretária da divisão local do NAACP, [9](#)
frequentava a igreja metodista e ajudava
a supervisionar uma organização de
jovens na igreja luterana perto de sua
casa. Passava alguns fins de semana
fazendo trabalho voluntário num abrigo,
outros num clube de botânica, e nas
noites de quarta-feira muitas vezes
juntava-se a um grupo de mulheres que
tricotavam cobertores para um hospital
local. Fazia serviços voluntários de

costureira para famílias pobres e oferecia alterações de vestido de última hora para debutantes brancas ricas. Na verdade, ela era tão profundamente inserida na comunidade que seu marido reclamava que ela comia mais em jantares comunitários do que em casa. De modo geral, dizem os sociólogos, a maioria de nós tem amigos que são parecidos conosco. Talvez tenhamos uns poucos conhecidos próximos que são mais ricos, uns poucos que são mais pobres, e uns poucos de raças diferentes — mas, no total, nossos relacionamentos mais profundos tendem a ser com pessoas de aparência semelhante à nossa, que ganham mais ou menos o mesmo que nós e vêm de contextos similares.

Os amigos de Parks, no entanto,

espalhavam-se pelas hierarquias sociais e econômicas de Montgomery. Ela tinha o que os sociólogos chamam de “laços fortes” — relacionamentos em primeira mão — com dezenas de grupos de toda a cidade que geralmente não entravam em contato uns com os outros. “Isso foi absolutamente crucial”, disse Branch.

“Rosa

Parks

transcendia

as

estratificações sociais da comunidade negra e de Montgomery como um todo.

Ela era amiga de lavradores e de professores universitários.”

E o poder dessas amizades tornou-se visível assim que Parks foi parar na cadeia.

Rosa Parks telefonou da delegacia para

a casa dos pais. Ela estava em pânico, e sua mãe — que não tinha ideia do que fazer — começou a folhear um catálogo mental dos amigos de Parks, tentando pensar em alguém que talvez pudesse ajudar. A mãe ligou para a mulher de E. D. Nixon, o antigo diretor da NAACP de Montgomery, que por sua vez ligou para seu marido e lhe disse que Parks precisava ser libertada sob fiança. Ele imediatamente concordou em ajudar e telefonou para um proeminente advogado branco chamado Clifford Durr, que conhecia Parks porque ela fizera bainha de vestidos para suas três filhas. Nixon e Durr foram até a prisão,

pagaram a fiança de Parks e a levaram para casa. Eles vinham procurando o caso perfeito para desafiar as leis de segregação dos ônibus de Montgomery e, sentindo uma oportunidade, perguntaram a Parks se ela estaria disposta a deixar que eles contestassem sua prisão judicialmente. O marido de Parks foi contra a ideia. “Os brancos vão te matar, Rosa”, ele disse a ela. Mas Parks passara anos trabalhando com Nixon na NAACP. Frequentara a casa de Durr e ajudara suas filhas a se preparar para bailes de debutantes. Seus amigos agora estavam lhe pedindo um favor.

“Se vocês acham que isso vai

significar

alguma

coisa

para

Montgomery e fazer algum bem”, ela

disse a eles, “fico feliz em colaborar”.

Naquela noite — umas poucas horas

após ela ser detida — a notícia da

prisão de Parks começou a se espalhar

pela

comunidade

negra.

Jo Ann

Robinson, presidente de um poderoso

grupo político de professores e amiga de

Parks de diversas organizações, ficou

sabendo do ocorrido, assim como

muitos dos professores do grupo de

Robinson e muitos dos pais de seus

alunos. Por volta da meia-noite,

Robinson

convocou

uma

reunião

extraordinária e sugeriu que todos

boicotassem os ônibus da cidade na

segunda-feira, dali a quatro dias, quando

Parks deveria comparecer ao tribunal.

Depois

disso,

Robinson

entrou

discretamente na sala do mimeógrafo de

seu escritório e fez cópias de um

panfleto.

“Outra mulher negra foi detida e

jogada na cadeia por se recusar a

levantar de seu assento no ônibus para

que uma pessoa branca sentasse”, dizia

o panfleto. “O caso dessa mulher será

julgado na segunda-feira. Estamos, portanto, pedindo que todos os negros deixem de pegar ônibus na segunda-feira, em protesto contra a prisão e o julgamento.”

Logo na manhã seguinte, Robinson deu pilhas dos panfletos a alguns professores e pediu que eles os distribuíssem aos pais e colegas. Menos de 24 horas após Parks ser detida, a notícia de sua prisão e do boicote já se espalhara para algumas das comunidades mais influentes da cidade — a NAACP local, um grande grupo político, uma série de professores negros e os pais de seus alunos. Muitas das pessoas que receberam um panfleto

conheciam Rosa Parks pessoalmente — tinham sentado ao lado dela na igreja ou numa reunião de voluntários e a consideravam uma amiga. Há um instinto natural embutido na amizade, uma simpatia que nos torna dispostos a lutar por alguém de quem gostamos quando esse alguém é tratado injustamente. Estudos mostram que as pessoas não têm dificuldade de ignorar ofensas feitas a estranhos, porém quando um amigo é insultado, nosso senso de revolta é suficiente para superar a inércia que geralmente dificulta a organização de protestos. Quando os amigos de Parks ficaram sabendo de sua prisão e do boicote, os hábitos sociais de amizade — a inclinação natural de ajudar alguém que respeitamos — entraram em ação. O primeiro movimento em massa da

era moderna dos direitos civis poderia ter sido deflagrado por inúmeras prisões anteriores. Mas ele começou com Rosa Parks porque ela possuía um grupo grande, diversificado e conectado de amigos — que, quando ela foi presa, reagiram como os amigos naturalmente reagem, seguindo os hábitos sociais de amizade e concordando em demonstrar seu apoio.

Ainda assim, muitos esperavam que o protesto não seria nada mais que um evento de um único dia. Pequenos protestos surgem todo dia no mundo inteiro, e quase todos esmorecem rapidamente. Ninguém tem amigos suficientes para mudar o mundo.

E é por isso que o segundo aspecto dos hábitos sociais dos movimentos é tão importante. O boicote aos ônibus de

Montgomery

tornou-se

uma

ação

disseminada na sociedade porque um
senso de obrigação que mantinha a
comunidade negra unida foi ativado logo
após os amigos de Parks começarem a
espalhar a notícia. Pessoas que mal
conheciam

Rosa

Parks

decidiram

participar devido à pura pressão social
dos conhecidos — uma influência
conhecida como “o poder dos laços
fracos” —, que tornava difícil deixar de
colaborar.

II.

Imagine, por um momento, que você é

um executivo de médio escalão já estabelecido numa empresa próspera. Você é bem-sucedido e prestigiado. Passou anos construindo uma reputação dentro da sua empresa e cultivando uma rede de amigos que você pode acionar para obter clientes, conselhos e fofocas do ramo. Você faz parte de uma igreja, uma academia e um country club, bem como da divisão local da associação de ex-alunos da sua faculdade. Você é respeitado e muitas vezes convidado a participar de diversos comitês. Quando as pessoas dentro da sua comunidade ficam sabendo de uma oportunidade de negócios, muitas vezes a encaminham para você.

Agora imagine que você recebe um telefonema. É um executivo de médio escalão de outra empresa procurando um

novo emprego. Ele pergunta se você

pode

ajudá-lo

fazendo

uma

recomendação para o seu chefe.

Se a pessoa no telefone é um

completo desconhecido, a decisão é

fácil. Por que arriscar sua reputação

dentro da empresa ajudando alguém que

você não conhece?

Por outro lado, se a pessoa no

telefone é um amigo próximo, a escolha

também é fácil. É claro que você pode

ajudar. É isso que os amigos fazem.

Porém, e se a pessoa no telefone não

for nem um grande amigo nem um

estranho, mas sim algo intermediário? E

se vocês têm amigos em comum, mas

não se conhecem muito bem? Você

apoia a pessoa quando seu chefe
pergunta se ela vale uma entrevista? Em
outras palavras, até que ponto você está
disposto a empenhar sua própria
reputação e energia para ajudar o amigo
de um amigo a arranjar um emprego?

No fim dos anos 1960, um doutorando
de Harvard chamado Mark Granovetter
propôs-se a responder a essa pergunta
estudando como 282 homens tinham
achado seu emprego atual. Ele rastreou
como esses homens haviam ficado
sabendo das vagas abertas, para quem
eles tinham ligado pedindo indicações,
os métodos que tinham usado para
conseguir
entrevistas

e,

o

mais

importante, quem havia fornecido ajuda.

Como esperado, ele descobriu que,
quando as pessoas em busca de emprego
abordavam
estranhos
para
pedir
assistência,
elas
eram
rejeitadas.

Quando recorriam a amigos, a ajuda era
fornecida.

O mais surpreendente, no entanto, era
a frequência com que as pessoas em
busca de empregos também recebiam
ajuda de conhecidos casuais — amigos
de amigos —, pessoas que não eram
nem estranhos nem amigos próximos.

Granovetter chamou essas conexões de

“laços fracos”, pois elas representavam os elos que ligam pessoas que têm conhecidos em comum, que participam simultaneamente de redes sociais, mas que não estão diretamente ligadas pelos laços fortes da amizade em si.

Granovetter

descobriu

que

na

verdade, para conseguir um emprego, os conhecidos por laços fracos eram muitas vezes *mais* importantes que os amigos com laços fortes, pois os laços fracos nos dão acesso a redes sociais às quais de outro modo nós não pertencemos.

Muitas das pessoas que Granovetter estudou tinham ficado sabendo de novas oportunidades de emprego através de laços fracos, e não de amigos próximos

— o que faz sentido, pois falamos com
nossos amigos mais próximos o tempo
todo, ou trabalhamos ao lado deles ou
lemos os mesmos blogs. Quando eles
ficam
sabendo
de
uma
nova
oportunidade, nós provavelmente já
estamos sabendo também. Por outro
lado, nossos conhecidos por laços
fracos — as pessoas com quem
esbarramos a cada seis meses — são
aqueles que nos falam de empregos dos
quais, de outro modo, nunca ficaríamos
sabendo.

Quando os sociólogos investigaram
como as opiniões se espalham pelas
comunidades, como as fofocas se

alastram ou os movimentos políticos têm início, eles descobriram um padrão comum: nossos conhecidos por laços fracos muitas vezes são tão influentes quanto — se não mais que — nossos amigos com laços estreitos. Como escreveu Granovetter: “Indivíduos com poucos laços fracos serão privados de informações de partes distantes do sistema social e ficarão confinados às notícias e visões localizadas de seus amigos próximos. Essa privação não só irá isolá-los das ideias e modas mais recentes, como também pode colocá-los numa posição desvantajosa no mercado de trabalho, onde a ascensão talvez dependa (...) de ficar sabendo de vagas apropriadas no momento certo.

“Além disso, tais indivíduos podem ter dificuldade de se organizar ou se

integrar a movimentos políticos de qualquer espécie. (...) Embora membros de um ou dois pequenos grupos possam ser recrutados de forma eficiente, o problema é que, sem os laços fracos, qualquer impulso gerado dessa maneira não se espalha para *além* do grupo. Consequentemente, a maior parte da população continuará intacta.”

O poder dos laços fracos ajuda a explicar como um protesto pode se expandir de um grupo de amigos para um vasto movimento social. É difícil convencer milhares de pessoas a buscar o mesmo objetivo — principalmente quando essa busca implica dificuldades reais, tais como ir a pé para o trabalho em vez de pegar o ônibus, ou ser encarcerado, ou mesmo deixar de tomar uma xícara de café de manhã porque a

empresa que o vende não apoia a produção orgânica. A maioria das pessoas não se importa o bastante com o mais recente ultraje a ponto de abrir mão de seu meio de transporte ou de sua cafeína, a não ser que tenha sido um amigo próximo que foi insultado ou preso. Por isso há uma ferramenta com a qual os ativistas vêm contando há muito tempo para fomentar protestos, mesmo quando um grupo de pessoas não *quer* necessariamente participar. É uma forma de persuasão que tem sido notavelmente eficaz há centenas de anos. É o senso de obrigação que as vizinhanças ou comunidades colocam sobre si mesmas. Em outras palavras, a pressão social. A pressão social — e os hábitos sociais que incentivam pessoas a se conformarem às expectativas de um

grupo — é difícil de descrever, pois muitas vezes difere em forma e expressão de uma pessoa para a outra. Esses hábitos sociais não são tanto um único padrão consistente, mas sim dezenas de hábitos individuais que acabam fazendo com que todos se movam na mesma direção.

Os hábitos da pressão social, no entanto, têm algo em comum. Eles muitas vezes se espalham através dos laços fracos. E ganham sua autoridade através de expectativas comunitárias. Se você ignora as obrigações sociais da sua vizinhança, se despreza os padrões esperados da sua comunidade, você corre o risco de perder sua posição social. Põe em perigo seu acesso a muitos dos benefícios sociais que obteve ao entrar para o country club, a

associação de ex-alunos ou a igreja.

Em outras palavras, se você não dá uma mãozinha para o cara que ligou procurando um emprego, ele talvez reclame para o parceiro de tênis dele, que talvez mencione essa queixa no vestiário para alguém que você estava tentando atrair como cliente, que agora está menos propenso a retornar sua ligação porque você tem a reputação de pessoa que não colabora.

Num

playground, a pressão social é perigosa.

Na vida adulta, é assim que os negócios são feitos e as comunidades organizam a si mesmas.

Essa pressão social, por si só, não é

suficiente para sustentar um movimento.

Mas quando os laços fortes de amizade e os laços fracos da pressão social se fundem, eles criam um impulso incrível. É nesse momento que a mudança social disseminada pode começar.

Para ver como a combinação de laços fortes e fracos pode impulsionar um movimento, vamos avançar o filme até nove anos *depois* da prisão de Rosa Parks, quando centenas de jovens se expuseram voluntariamente a riscos de vida em nome da cruzada pelos direitos civis.

Em 1964, estudantes de todo o país — muitos deles alunos brancos de Harvard, Yale e outras universidades do Norte — se inscreveram em algo chamado Mississippi Summer Project. Era um programa de dez semanas com o

objetivo de registrar eleitores negros no Sul. O projeto veio a ser conhecido como Freedom Summer, e muitos dos que se inscreveram estavam cientes de que seria perigoso.

Nos

meses

anteriores ao início do programa, os jornais e as revistas estavam cheios de artigos prevendo violência (o que tragicamente

provou

ser

verdade

quando, logo uma semana depois que o programa começou, justiceiros brancos mataram três voluntários perto de Longdale, Mississippi). A ameaça de

agressões impediu que muitos estudantes participassem do Mississippi Summer Project, mesmo depois que eles já tinham se inscrito. Mais de mil candidatos foram aceitos no Freedom Summer, mas quando chegou a hora de partir para o Sul em junho, mais de trezentos dos convidados a participar decidiram ficar em casa.

Nos anos 1980, um sociólogo da Universidade do Arizona chamado Doug McAdam começou a se perguntar se era possível descobrir por que algumas pessoas tinham participado do Freedom Summer e outras tinham desistido. Ele começou lendo 720 das inscrições que os estudantes tinham enviado décadas antes. Cada uma possuía cinco páginas de comprimento. Perguntava-se aos inscritos sobre seu histórico de vida,

por que eles queriam ir ao Mississippi e que experiência eles tinham com o registro de eleitores. Pedia-se que fornecessem uma lista de pessoas que os organizadores deveriam contatar caso eles fossem presos. Houve ensaios, referências e, para alguns, entrevistas. Candidatar-se ao programa não era uma tarefa simples.

A hipótese inicial de McAdam era de que os estudantes que acabaram indo ao Mississippi provavelmente tinham motivações diferentes daqueles que ficaram em casa, o que explicava a divergência na participação. Para testar sua ideia, ele dividiu os candidatos em dois grupos. A primeira pilha eram pessoas que diziam que queriam ir ao

Mississippi por motivos de “interesse próprio”, tais como para “me testar”, para “estar onde a ação está”, ou para “aprender sobre o modo de vida sulista”. O segundo grupo eram aqueles com motivos “voltados para os outros”, tais como para “melhorar as condições dos negros”, para “ajudar na realização completa da democracia”, ou para “demonstrar o poder da não violência como veículo para a mudança social”. Os autocentrados, segundo a hipótese de McAdam, estariam mais propensos a ficar em casa uma vez que se deram conta dos riscos do Freedom Summer. Os “voltados para os outros” estariam mais propensos a entrar no ônibus. A hipótese estava errada. Os egoístas e os altruístas, de acordo com os dados, foram para o Sul em

quantidades iguais. As diferenças de
motivação não explicavam “nenhuma
distinção
significativa
entre
participantes e desistentes”, escreveu
McAdam.

Em seguida, McAdam comparou os
custos
da
oportunidade
para
os
participantes. Quem sabe aqueles que
ficaram em casa tinham maridos ou
namoradas que os detivessem de ir ao
Mississippi? Talvez tivessem arranjado
empregos, e não podiam tirar uma folga
de dois meses sem salário?
Outra vez, ele estava errado.

“Ser casado ou possuir um emprego
em
período
integral
na
verdade
aumentava as chances de o candidato ir
ao Sul”, concluiu McAdam.
Ele tinha uma última hipótese. Pedia-se que cada candidato listasse as
organizações estudantis e políticas de
que era membro e pelo menos dez
pessoas
que
ele
queria
manter
informadas de suas atividades naquele
verão; por isso McAdam pegou estas
listas e as usou para mapear a rede

social de cada candidato. Comparando

as

participações

em

clubes,

ele

conseguiu determinar quais candidatos

tinham

amigos

que

também

se

candidataram ao Freedom Summer.

Ao terminar de fazer isso, ele

finalmente tinha uma resposta de por que

alguns estudantes foram ao Mississippi e

outros ficaram em casa: por causa de

hábitos

sociais

—

ou,

mais

especificamente, devido ao poder de
laços fortes e fracos agindo em conjunto.

Os estudantes que participaram do
Freedom Summer estavam envolvidos
nos tipos de comunidade em que tanto
seus amigos próximos *quanto* seus
conhecidos casuais esperavam que eles
entrassem no ônibus. Aqueles que
desistiram também estavam envolvidos
em comunidades, porém de um tipo
diferente — o tipo no qual as pressões e
os hábitos sociais não os impeliam a ir
ao Mississippi.

“Imagine que você é um dos

estudantes

que

se

candidataram”,

McAdam me disse. “No dia em que se inscreveu no Freedom Summer, você preencheu o formulário junto com cinco de seus amigos mais próximos, e vocês todos estavam se sentindo muito motivados.

“Agora, passaram-se seis meses e o dia da partida está chegando. Todas as revistas estão prevendo violência no Mississippi. Você ligou para os seus pais, e eles disseram para você ficar em casa. Seria estranho, nesse ponto, se você não estivesse tendo receios.

“Então, você está andando pelo campus e vê algumas pessoas do seu grupo de igreja, e elas dizem: ‘Estamos coordenando as caronas — a que horas você quer que a gente te busque?’ Estas pessoas não são seus amigos mais próximos, mas você as vê em reuniões

de clubes e na moradia estudantil, e elas
são

importantes

dentro

da

sua

comunidade social. Todas sabem que
você foi aceito para o Freedom Summer,
e que você disse que quer ir. Boa sorte
se você quiser dar para trás a essa
altura. Você teria uma enorme perda na
sua posição social. Mesmo se estiver
receoso, há consequências reais se você
desistir. Você perderá o respeito de
pessoas cujas opiniões importam para
você.”

Quando

McAdam

examinou

os

candidatos com orientações religiosas
— estudantes que mencionavam um
“dever
cristão
de
ajudar
os
necessitados” como motivação para se
candidatar, por exemplo, ele encontrou
níveis mistos de participação. No
entanto, entre os candidatos que
mencionaram uma orientação religiosa e
também pertenciam a uma organização
religiosa, McAdam descobriu que *todos*
eles, sem exceção, fizeram a viagem ao
Mississippi.

Uma
vez
que
suas

comunidades sabiam que eles tinham sido aceitos para o Freedom Summer, era impossível desistir.

Por outro lado, pensemos nas redes sociais de candidatos que foram aceitos no programa porém deixaram de ir ao Mississippi. Eles também estavam envolvidos em organizações no campus.

Também pertenciam a clubes e se importavam com sua reputação dentro destas comunidades.

Porém

as

organizações às quais eles pertenciam — o jornal e o grêmio estudantil, grupos acadêmicos e fraternidades — tinham expectativas diferentes. Dentro destas comunidades, alguém podia desistir do Freedom Summer e sofrer pouco ou

nenhum declínio na hierarquia social
prevalecente.

Quando

confrontados

com

a

perspectiva de ser presos (ou algo pior)

no Mississippi, a maioria dos estudantes

provavelmente teve receios. No entanto,

alguns

estavam

envolvidos

em

comunidades nas quais os hábitos

sociais — as expectativas de seus

amigos e a pressão social de seus

conhecidos

—

instigavam

a

participação, e por isso, a despeito de suas hesitações, eles compraram uma passagem de ônibus. Outros — que também se importavam com os direitos civis — pertenciam a comunidades nas quais os hábitos sociais apontavam numa direção levemente diferente, por isso pensaram consigo mesmos: *Quem sabe é melhor eu ficar em casa?*

Na manhã seguinte após ter pago a fiança para que Rosa Parks saísse da prisão, E. D. Nixon deu um telefonema para o novo pastor da Dexter Avenue Baptist Church, Martin Luther King Jr. Eram cinco e pouco da manhã, mas Nixon não disse olá nem perguntou se tinha acordado a filha de 2 anos de King quando o pastor atendeu — ele simplesmente desembestou num relato da prisão de Parks, de como ela tinha

sido arrastada até a cadeia por se recusar a ceder o assento, e os planos deles para lutar judicialmente pelo caso dela e boicotar os ônibus da cidade na segunda-feira. Na época, King tinha 26 anos de idade. Morava em Montgomery havia apenas um ano e ainda estava tentando entender qual era seu papel dentro da comunidade. Nixon estava pedindo o endosso de King, além da permissão de usar sua igreja para fazer uma reunião sobre o boicote naquela noite. King estava receoso de se envolver demais. “Irmão Nixon”, ele disse, “me deixe pensar a respeito e me ligue de volta”.

Mas Nixon não parou por aí. Ele contatou um dos amigos mais próximos de King — um dos mais fortes dentre os laços fortes de King —, chamado Ralph

D. Abernathy, e pediu que ele o ajudasse a convencer o jovem pastor a participar. Poucas horas depois, Nixon ligou para King de novo.

“Vou colaborar”, King lhe disse.

“Fico feliz de ouvir você dizer isso”, respondeu Nixon, “porque já falei com outras 18 pessoas e disse para elas se reunirem na sua igreja hoje à noite.

Seria meio ruim fazer uma reunião ali sem você”. King logo foi recrutado para atuar como presidente da organização que surgira para coordenar o boicote.

No domingo, três dias após a prisão de Parks, os pastores negros da cidade — depois de falar com King e com outros membros da nova organização — explicaram para suas congregações que todas as igrejas de negros da cidade tinham concordado em fazer um protesto

de um dia. A mensagem era clara: ficar olhando de fora seria constrangedor para qualquer congregado. Naquele mesmo dia, o jornal da cidade, o *Advertiser*, trazia um artigo sobre “uma reunião ‘ultraconfidencial’ de negros de Montgomery que planejam um boicote aos ônibus da cidade na segunda-feira”. O repórter conseguira cópias de panfletos que mulheres brancas tinham recebido de suas empregadas domésticas. As partes negras da cidade estavam “cobertas de milhares de cópias” dos panfletos, explicava o artigo, e previa-se que todos os cidadãos negros iam participar. Quando o artigo foi escrito, só os amigos de

Parks, os pastores e os organizadores do
boicote
tinham
se
comprometido
publicamente com o protesto — mas
depois que os moradores negros da
cidade leram o jornal, eles assumiram,
assim como os leitores brancos, que
todos os outros já estavam participando.
Muitos dos que estavam nos bancos
de igreja ou lendo os jornais conheciam
Rosa Parks pessoalmente e estavam
dispostos a participar do boicote porque
eram
amigos
dela.
Outros
não
conheciam Parks, porém perceberam

que a comunidade estava se unindo em prol da causa dela, e que se fossem vistos andando de ônibus na segunda-feira, isso pegaria mal. “Se você trabalha”, dizia um panfleto distribuído nas igrejas, “pegue um táxi, ou peça uma carona, ou vá a pé”. Então todo mundo ouviu dizer que os líderes do boicote tinham convencido — ou intimidado à força — todos os motoristas de táxi negros a concordar em levar passageiros negros na segunda-feira por dez centavos a viagem, o preço de uma passagem de ônibus. Os laços fracos da comunidade estavam aproximando todo mundo. Naquele ponto, ou você estava no boicote ou era contra ele.

Na manhã da segunda-feira do boicote, King acordou antes de o sol nascer e tomou seu café. Sua mulher,

Coretta, ficou sentada na janela da frente
e esperou o primeiro ônibus passar. Ela
gritou quando viu os faróis do ônibus da
linha South Jackson, normalmente cheio
de empregadas domésticas a caminho do
trabalho,
passando
sem
nenhum
passageiro. O ônibus seguinte também
estava vazio. E o seguinte também. King
pegou seu carro e começou a dirigir pela
cidade, conferindo outros itinerários.
Em
uma
hora,
ele
contou
oito
passageiros negros. Uma semana antes,

teria visto centenas.

“Eu fiquei extasiado”, ele escreveu
depois. “Um milagre tinha acontecido .

(...) Viram-se homens indo trabalhar
montados em mulas, e havia mais de
uma carroça puxada por cavalos
percorrendo as ruas de Montgomery .

(...) Espectadores tinham se juntado nos
pontos de ônibus para ver o que estava
acontecendo.

No

começo

ficaram

quietos, mas conforme o dia foi
passando, eles começaram a comemorar
os ônibus vazios, dar risadas e fazer
piadas. Ouviam-se jovens barulhentos
fazendo um coro de ‘Hoje não tem
passageiros’.”

Naquela tarde, num tribunal da

Church Street, Rosa Parks foi condenada por violar as leis estaduais de segregação. Havia mais de quinhentos negros apinhados nos corredores e parados na frente do prédio, aguardando o veredito. O boicote e a concentração improvisada no tribunal foram o evento de ativismo político negro mais significativo da história de Montgomery, e tudo aquilo se armara em cinco dias. O movimento começara entre os amigos próximos de Parks, mas ganhou força, como King e outros participantes disseram depois, devido a um senso de obrigação entre a comunidade — os hábitos sociais dos laços fracos. A

comunidade foi pressionada a manter-se unida pelo medo de que qualquer pessoa que não participasse não seria mais digna de amizade.

Há muitas pessoas que teriam participado do boicote mesmo sem este incentivo. King, os taxistas e as congregações talvez tivessem feito as mesmas escolhas sem a influência dos laços fortes e fracos. Porém dezenas de milhares de pessoas da cidade inteira não teriam decidido deixar de pegar ônibus sem o incentivo dos hábitos sociais. “A comunidade negra, antes dormente e resignada, agora estava totalmente desperta”, King escreveu depois.

Estes hábitos sociais, no entanto, não eram fortes o bastante por si sós para estender um boicote de um único dia

num movimento de um ano inteiro.

Dentro de poucas semanas, King estaria

abertamente

receoso

de

que

a

perseverança

das

pessoas

estava

enfraquecendo, que “a capacidade da

comunidade negra de continuar lutando”

estava em xeque.

E então estes receios se dissipariam.

King, como milhares de outros líderes

de movimento, transferiria o comando

da luta de suas próprias mãos para os

ombros de seus seguidores, em grande

parte conferindo-lhes novos hábitos. Ele

ativaria a terceira parte da fórmula do movimento, e o boicote se formaria numa força autopropulsora.

III.

No

verão

de

1979,

um

jovem

seminarista branco, que tinha um ano de idade quando Rosa Parks foi presa, e estava atualmente focado, acima de tudo, num jeito de sustentar sua família em expansão, pregou um mapa na parede de sua casa no Texas e começou a desenhar círculos em volta de grandes cidades dos Estados Unidos, de Seattle a Miami.

Rick Warren era um pastor batista

com uma mulher grávida e menos de 2

mil dólares no banco. Ele queria fundar uma nova congregação entre pessoas que ainda não frequentavam a igreja, mas não fazia ideia de onde ela deveria ser situada. “Pensei em ir para algum lugar onde todos os meus amigos seminaristas não queriam ir”, ele me disse. Ele passou o verão em bibliotecas estudando registros de censo, listas telefônicas, artigos de jornais e mapas. Sua mulher estava no nono mês de gravidez, e por isso a cada poucas horas Warren dava uma corrida até um telefone público, ligava para casa para conferir se ela ainda não tinha entrado em trabalho de parto, e depois voltava

para as pilhas de livros.

Uma tarde, Warren se deparou com uma descrição de um lugar chamado Saddleback Valley, em Orange County, Califórnia. O livro que Warren estava lendo dizia que era a região de mais rápido crescimento no condado de mais rápido crescimento num dos estados em mais rápido crescimento dos Estados Unidos. Havia uma série de igrejas na área, mas nenhuma delas grande o bastante para acomodar a população em veloz expansão. Intrigado, Warren entrou em contato com líderes religiosos da Califórnia do Sul, que lhe disseram que muitos moradores locais se

identificavam como cristãos, mas não frequentavam o culto. “No porão empoeirado, mal iluminado daquela biblioteca de universidade, ouvi Deus falar comigo: ‘É aqui que eu quero que você plante uma igreja!’”, Warren escreveu depois. “Daquele momento em diante, nosso local de destino era uma questão resolvida.”

A intenção de Warren de construir uma congregação entre os que não frequentavam a igreja surgira cinco anos antes, quando, atuando como missionário no Japão, ele descobrira uma velha cópia de uma revista cristã com um artigo cuja manchete era “Por que este homem é perigoso?”. Era sobre

Donald McGavran, um controverso autor focado em construir igrejas em países onde a maioria das pessoas não tinha aceitado Cristo. No centro da filosofia de McGavran estava uma advertência de que os missionários deviam imitar as táticas de outros movimentos bem-sucedidos — incluindo a campanha pelos direitos civis —, apelando para os hábitos sociais das pessoas. “A estratégia constante deve ser a cristianização de todo o tecido que é o povo, ou partes dele grandes o bastante para que a vida social do indivíduo não seja destruída”, McGavran escrevera em um de seus livros. Apenas o evangelista que ajuda

as pessoas “a tornarem-se seguidores de
Cristo *em sua relação social normal*
tem
alguma
chance
de
libertar
multidões”.

Esse artigo — e, mais tarde, os livros
de McGavran — foram uma revelação
para Rick Warren. Aqui, finalmente,
estava alguém aplicando uma lógica
racional para um tema que geralmente
era tratado na linguagem dos milagres.
Aqui estava alguém que entendia que a
religião precisava, na falta de uma
palavra melhor, de marketing.

McGavran esboçou uma estratégia
que instruía os fundadores de igrejas a
falar com as pessoas “na linguagem

delas”, a criar locais de culto onde os congregados viam seus amigos, escutavam os tipos de música que eles já ouviam e vivenciassem as lições da Bíblia em metáforas digeríveis. O mais importante, disse McGravan, era que os ministros precisavam converter *grupos* de pessoas, e não indivíduos, de modo que os hábitos sociais de uma comunidade incentivassem a participação religiosa, em vez de afastar as pessoas.

Em dezembro, após se formar no seminário e ter o filho, Warren carregou sua família e seus pertences num

caminhão da U-Haul, dirigiu até Orange

County

e

alugou

um

pequeno

apartamento num conjunto residencial.

Seu primeiro grupo de orações atraiu ao

todo sete pessoas e aconteceu em sua

sala de estar.

Hoje,

trinta

anos

depois,

a

Saddleback Church é uma das maiores

instituições religiosas do mundo, com

mais de 20 mil paroquianos visitando

seu centro de 120 acres — e oito

centros-satélite — toda semana. Um dos

livros de Warren, *The Purpose-Driven Life* [A vida voltada para um propósito], vendeu 30 milhões de cópias, entrando para a lista dos maiores best-sellers da história. Há milhares de outras igrejas modeladas em seus métodos. Warren foi escolhido para realizar a invocação na posse do presidente Obama, e é considerado um dos líderes religiosos mais influentes do mundo.

E a essência do crescimento de sua igreja e de seu sucesso é uma crença fundamental no poder dos hábitos sociais.

“Pensamos com muito empenho em como habitualizar a fé, decompô-la em pedaços”, Warren me disse. “Se você tenta assustar as pessoas para que elas sigam o exemplo de Cristo, isso não vai funcionar por muito tempo. O único jeito

de fazer com que as pessoas assumam
compromisso

por

sua

maturidade

espiritual é lhes ensinar *hábitos* de fé.

“Uma vez que isso acontece, elas
passam a se autoalimentar. As pessoas
seguem Cristo não porque você as
conduziu para isso, mas porque isso é
quem elas são.”

Quando Warren chegou ao Saddleback

Valley pela primeira vez, passou

semanas batendo de porta em porta, se
apresentando

e

perguntando

a

desconhecidos por que eles *não* iam à
igreja. Muitas das respostas eram

práticas — as pessoas diziam que era entediante, a música era ruim, os sermões não pareciam se aplicar as suas vidas, eles precisavam de alguém para cuidar das crianças, odiavam vestir roupas formais, os bancos eram desconfortáveis.

A igreja de Warren abordaria cada uma destas reclamações. Ele disse às pessoas que usassem shorts e camisas havaianas, se preferissem. Foi adquirida uma guitarra elétrica. Os sermões de Warren, desde o começo, eram focados em temas práticos, com títulos como “Como lidar com a desmotivação”, “Como se sentir bem consigo mesmo”,

“Como criar uma família saudável” e “Como sobreviver ao estresse”. Suas lições eram fáceis de entender, focadas em problemas reais, diários e podiam ser aplicadas assim que os paroquianos saíam da igreja.

Aquilo começou a dar certo. Warren alugou auditórios de escolas para os cultos e salas em prédios comerciais para os encontros de oração. A congregação atingiu cinquenta membros, depois cem, depois duzentos em menos de um ano. Warren estava trabalhando 18 horas por dia, sete dias por semana, atendendo telefonemas de congregados, dando aulas, indo às casas deles para prestar aconselhamento matrimonial e, em seu tempo livre, sempre procurando lugares novos para acomodar o tamanho crescente da igreja.

Um domingo no meio de dezembro,
Warren levantou-se para pregar durante
o culto das 11 horas. Sentiu-se fraco,
tonto. Ele se agarrou no pódio e
começou a falar, porém as palavras na
página
estavam
embaçadas.

Ele
começou a cair, se segurou e fez um
gesto para que o pastor assistente — seu
único ajudante — assumisse o atril.

“Sinto muito, gente”, Warren disse
aos espectadores. “Vou ter que sentar.”

Havia anos que ele vinha sofrendo de
ataques de ansiedade e ocasionais surtos
de melancolia, que amigos lhe diziam
parecer depressões leves. Mas nunca
tinha sido tão grave antes. No dia
seguinte, Warren e sua família partiram

de carro para o Arizona, onde a família de sua mulher tinha uma casa.

Lentamente, ele se recuperou. Havia dias em que ele dormia durante 12 horas e depois fazia uma caminhada pelo deserto, rezando, tentando entender por que aqueles ataques de pânico estavam ameaçando desmanchar tudo o que ele contruíra com tanto esforço. Ele passou quase um mês afastado da igreja. Sua melancolia tornou-se uma depressão de pleno porte, algo mais sombrio do que qualquer outra coisa que ele já tivesse vivido antes. Ele não tinha certeza de que algum dia estaria curado o bastante para voltar.

Warren, como cabe a um pastor, é um homem dado a epifanias. Elas tinham acontecido quando ele achou o artigo de revista sobre McGavran, e na biblioteca

no Texas. Caminhando pelo deserto, ele foi acometido por outra.

“Você se concentre em construir pessoas”, o Senhor lhe disse. “E eu vou construir a igreja.”

No entanto, diferente de algumas de suas revelações anteriores, aquela não tornou o caminho claro de repente.

Warren continuaria a lutar com a depressão durante meses — e depois durante períodos ao longo de toda a sua vida. Naquele dia, porém, ele tomou duas decisões: voltaria a Saddleback e descobriria um jeito de fazer com que administrar a igreja não desse tanto trabalho.

*

Quando Warren voltou a Saddleback, decidiu expandir

um

pequeno

experimento iniciado uns poucos meses antes, que ele esperava facilitar a administração da igreja. Ele nunca tinha certeza de que teria salas de aula suficientes para acomodar todo mundo que aparecia para os estudos bíblicos, por isso pediu que alguns membros da igreja sediassem aulas dentro de suas casas. Ele receou que as pessoas talvez reclamassem de ter que ir à casa de alguém, e não a uma sala de aula de igreja decente. Porém os congregados diziam adorar aquilo. Os pequenos grupos lhes davam uma oportunidade de encontrar seus vizinhos. Por isso, ao voltar para casa após sua licença, Warren designou cada membro da Saddleback Church a um pequeno grupo

que se reunia toda semana. Foi uma das decisões mais importantes que ele já tomou na vida, pois isso transformou a decisão de participar da igreja num hábito que extraía forças de pulsões e padrões sociais já existentes.

“Agora, quando as pessoas vêm à Saddleback e veem as multidões enormes nos fins de semana, elas acham que esse é nosso sucesso”, Warren me disse. “Mas essa é só a ponta do iceberg; 95% desta igreja é o que acontece durante a semana dentro desses pequenos grupos.

“A congregação e os pequenos grupos são como um golpe duplo. Você tem essa grande multidão, para lhe lembrar por que você está fazendo isso afinal, e um pequeno grupo de amigos próximos para ajudar você a focar em como ser

fiel. Juntos, eles funcionam como cola.

Temos mais de 5 mil pequenos grupos agora. É a única coisa que faz com que uma

igreja

deste

tamanho

seja

administrável. Se não fosse assim, eu ia morrer de trabalhar, e 95% da congregação jamais receberia a atenção que veio buscar aqui.”

Sem se dar conta disso, Warren, em alguns aspectos, replicou a estrutura que impulsionou o boicote aos ônibus de Montgomery — embora tenha feito isso no sentido contrário. Aquele boicote começou entre pessoas que conheciam Rosa Parks e tornou-se um protesto de massa quando os laços fracos da

comunidade compeliam a participação.

Na Saddleback Church, a coisa funciona do jeito oposto. As pessoas são atraídas por um senso de comunidade e pelos laços fracos que uma congregação oferece. Então, uma vez que já estão dentro, são levadas para um pequeno grupo de vizinhos — uma placa de Petri, digamos, para cultivar laços íntimos —, onde sua fé se torna um aspecto de sua experiência social e de sua vida diária. Criar pequenos grupos, no entanto, não é suficiente. Quando Warren perguntava às pessoas o que elas discutiam nas salas de estar da casa das outras, descobria que falavam sobre a Bíblia e rezavam juntas durante dez minutos, e depois passavam o resto do tempo discutindo filhos ou fofocando. O objetivo de Warren, no entanto, não era

apenas ajudar as pessoas a fazer novos amigos. Era construir uma comunidade de fiéis, incentivar pessoas a aceitar as lições de Cristo e fazer da fé o foco de suas vidas. Seus pequenos grupos tinham criado laços estreitos, mas sem liderança não eram muito mais que um círculo de pessoas tomando café. Não estavam satisfazendo suas expectativas religiosas.

Warren

pensou

outra

vez

em

McGavran, o autor. A filosofia de

McGavran dizia que se você ensina as pessoas a viverem com hábitos cristãos, elas vão agir como cristãos sem precisar de orientação e supervisão constantes.

Warren não podia liderar pessoalmente cada um dos pequenos grupos; não podia estar ali para garantir que a conversa fosse centrada em Cristo e não nos programas mais recentes de TV. Porém imaginou que, se desse novos hábitos às pessoas, não precisaria fazer isso.

Quando as pessoas se reunissem, seus instintos seriam discutir a Bíblia, rezar juntas, dar corpo a sua fé.

Por isso Warren criou uma série de currículos, usados em aulas na igreja e em discussões em pequenos grupos, que eram explicitamente projetados para ensinar novos hábitos aos paroquianos.

“Se você quer ter um caráter parecido

com

o

de

Cristo,

então

basta

desenvolver os hábitos que Cristo

tinha”, afirma o manual de um dos

curros de Saddleback. “Todos nós

somos simplesmente um aglomerado de

hábitos .(...) Nossa meta é ajudar você a

substituir alguns hábitos ruins por alguns

bons hábitos que vão lhe ajudar a

crescer na semelhança com Cristo.”

Pede-se

que

todo

membro

da

Saddleback Church assine um “cartão de

pacto de maturidade” prometendo aderir a três hábitos: ter um tempo de silêncio todo dia para refletir e rezar, pagar um dízimo de 10% de sua renda e participar de um pequeno grupo. Dar novos hábitos a todo mundo tornou-se um foco da igreja.

“Uma vez que fazemos isso, a responsabilidade

pelo

crescimento

espiritual não está mais comigo, está com você. Nós lhe demos uma receita”, Warren me disse. “Não temos que guiar você, porque você está guiando a si mesmo. Esses hábitos se tornam uma nova identidade própria e, nesse ponto, só precisamos apoiar você e não atrapalhar seu avanço.”

A descoberta de Warren foi que ele

podia expandir sua igreja do mesmo
modo que Martin Luther King fez o
boicote

crescer:

apoiando-se

na

combinação de laços fortes e fracos.

Transformar sua igreja num movimento,
no entanto — dimensioná-la de modo a
acolher 20 mil paroquianos e milhares
de outros pastores —, exigia algo mais,
algo que a tornasse autoperpetuante.

Warren precisava ensinar às pessoas
hábitos que as levassem a viver com fé
não por causa de seus laços, mas porque
isso é quem elas são.

Este é o terceiro aspecto de como os
hábitos sociais impelem movimentos:
para que uma ideia cresça para além de
uma

comunidade,

ela

deve

ser

autopropulsora. E o jeito mais garantido

de atingir isso é dar às pessoas novos

hábitos que as ajudem a descobrir

sozinhas aonde ir.

Conforme

o

boicote

aos

ônibus

expandiu-se de uns poucos dias para

uma semana, depois um mês e depois

dois

meses,

o

compromisso

da

comunidade negra de Montgomery

começou a minguar.

O comissário de polícia, citando um

decreto que exigia que os táxis

cobrassem uma tarifa mínima, ameaçou

prender os taxistas que levassem negros

para o trabalho com desconto. Os

líderes do boicote reagiram alistando

duzentos voluntários para participar de

um esquema de caronas. A polícia

começou a aplicar multas e assediar

pessoas nos pontos de encontro das

caronas. Os motoristas começaram a

desistir. “Foi ficando cada vez mais

difícil

pegar

uma

carona”,

King

escreveu depois. “As reclamações

começaram a aumentar. Desde manhã cedo até tarde da noite meu telefone tocava, e minha campainha raramente ficava em silêncio. Comecei a ter dúvidas sobre a capacidade da comunidade negra de continuar a luta.”

Uma noite, enquanto King estava pregando em sua igreja, um *usher*¹⁰ chegou correndo com uma mensagem urgente. Uma bomba explodira na casa de King enquanto a mulher e a filha pequena estavam dentro. King correu para casa e foi recebido por uma multidão de várias centenas de negros, assim como o prefeito e o chefe de polícia. Sua família não tinha se

machucado, porém as janelas da frente da casa estavam estilhaçadas e havia uma cratera na sua varanda. Se alguém estivesse nos cômodos da frente quando a bomba explodiu, essa pessoa poderia ter morrido. Enquanto King avaliava os estragos, cada vez mais negros chegaram. Os policiais começaram a mandar a multidão se dispersar. Alguém empurrou um policial. Uma garrafa voou pelo ar. Um dos policiais brandiu um cacetete. O chefe de polícia, que meses antes declarara publicamente seu apoio ao Conselho dos Cidadãos Brancos, uma organização racista, puxou King de lado e pediu que ele fizesse alguma coisa —

qualquer coisa — para impedir que eclodisse um tumulto.

King andou até a varanda.

“Não façam nada por pânico”, ele gritou para a multidão. “Não saquem suas armas. Aquele que vive pela espada irá perecer pela espada.”

A multidão acalmou-se.

“Devemos

amar

nossos

irmãos

brancos, a despeito do que eles façam conosco”, disse King. “Devemos fazer com que eles saibam que nós os amamos. Jesus ainda brada em palavras que ecoam através dos séculos: ‘Amai vossos inimigos; abençoai os que vos amaldiçoam; orai por aqueles que vos tratam com desprezo.’”

Era a mensagem de não violência que King vinha pregando cada vez mais, havia semanas. Seu tema, baseado nas palavras de sermões de Gandhi e de Jesus, era em vários aspectos um argumento que os fiéis não tinham ouvido naquele contexto antes, uma invocação ao ativismo pacífico, ao amor triunfante e ao perdão de seus agressores, e uma promessa de que aquilo traria a vitória. Durante anos, o movimento pelos direitos civis vinha se mantendo vivo, apoiando-se em termos que remetiam a batalhas e conflitos. Havia contendas e reveses, vitórias e derrotas que exigiam que todos

renovassem seu compromisso com a
luta.

King deu às pessoas uma nova lente.

Aquilo não era uma guerra, ele disse.

Aquilo era um abraço.

E o que foi igualmente importante,

King lançou uma luz nova e diferente

sobre o boicote. A questão não era

apenas a igualdade nos ônibus, disse

King; aquilo era parte do plano de Deus,

o mesmo destino que tinha dado fim ao

colonialismo britânico na Índia e à

escravidão nos Estados Unidos, e que

levava Cristo a morrer na cruz para

expurgar nossos pecados. Era o mais

novo estágio num movimento que tivera

início séculos antes. E como tal, exigia

novas

reações,

estratégias

e

comportamentos

diferentes.

E

era

preciso que os participantes dessem a

outra

face.

As

pessoas

podiam

demonstrar sua lealdade adotando os

novos hábitos sobre os quais King

estava evangelizando.

“Precisamos retribuir o ódio com amor”, King disse à multidão na noite do

atentado. “Se eu for detido, nosso

trabalho não vai se deter. Pois o que

estamos fazendo é certo. O que estamos

fazendo é justo. E Deus está conosco.”

Quando King terminou de falar, a multidão andou de volta em silêncio para casa.

“Se não fosse aquele pastor preto”, disse um policial branco depois, “estaríamos todos mortos”.

Na semana seguinte, mais de vinte novos motoristas se inscreveram no esquema de caronas. Os telefonemas para a casa de King diminuíram. As pessoas começaram a se organizar sozinhas, assumindo a liderança do boicote, tocando o movimento. Quando mais bombas explodiram nos gramados de outros organizadores do boicote, o mesmo padrão se repetiu. Os negros de Montgomery apareciam em massa, testemunhavam sem violência nem confronto e depois voltavam para casa. Não era apenas em resposta à

violência que essa unidade autodirigida

se

tornava

visível.

As

igrejas

começaram a sediar assembleias toda

semana — às vezes toda noite. “Elas

eram mais ou menos como o discurso do

dr. King depois do atentado com a

bomba

—

pegavam

ensinamentos

cristãos e os tornavam políticos”,

Taylor

Branch

me

disse.

“Um

movimento é uma saga. Para que ele funcione, a identidade de todo mundo tem que mudar. As pessoas de Montgomery tinham que aprender um novo jeito de agir.”

Em boa parte como os Alcoólicos Anônimos — que tira sua força de reuniões de grupos em que os viciados aprendem novos hábitos e começam a acreditar observando os outros demonstrarem sua fé —, também os cidadãos de Montgomery aprenderam, nessas assembleias, novos comportamentos que se expandiram no movimento. “As pessoas iam para ver

como as outras estavam lidando com aquilo”, disse Branch. “Você começa a se ver como parte de uma vasta empreitada social e, depois de um tempo, você realmente acredita que é.”

Quando a polícia de Montgomery recorreu a prisões em massa para deter o boicote três meses após ele ter começado, a comunidade aceitou a opressão. Quando noventa pessoas foram indiciadas por um tribunal superior, quase todas correram até o fórum e se apresentaram para ser presas.

Algumas pessoas iam à delegacia para ver se seus nomes estavam na lista e ficavam “decepcionadas quando não estavam”, King escreveu depois. “Um povo antigamente dominado pelo medo tinha sido transformado.”

Nos anos seguintes, conforme o

movimento se espalhou e houve ondas de assassinatos e ataques, prisões e espancamentos, os protestantes — em vez de revidar o golpe, recuar ou usar táticas

que

nos

anos

antes

de

Montgomery tinham sido o esteio dos ativistas — simplesmente fincavam o pé no chão e diziam aos justiceiros brancos que estavam prontos para perdoá-los quando o ódio deles tivesse acabado.

“Em vez de deter o movimento, a tática da oposição apenas servira para lhe dar mais impulso, e para aproximar todos nós”, escreveu King. “Eles achavam que estavam lidando com um

grupo que podia ser coagido ou forçado a fazer qualquer coisa que o homem branco quisesse. Não estavam cientes de que estavam lidando com negros que tinham sido libertados do medo.”

Há, é claro, numerosos e complexos motivos para que o boicote aos ônibus de Montgomery tenha dado certo e se tornado o estopim de um movimento que se espalharia por todo o Sul dos Estados Unidos. Mas um fator essencial é esse terceiro aspecto dos hábitos sociais.

Embutido na filosofia de King estava um conjunto de novos comportamentos que converteram

os

participantes

de

seguidores em líderes autogovernados.

Esses não são hábitos do modo como

costumamos pensar neles. No entanto,
quando King reformulou a luta de
Montgomery dando aos protestantes um
novo senso de identidade própria, o
protesto
tornou-se
um
movimento
alimentado por pessoas que estavam
agindo porque tinham assumido a posse
de um acontecimento histórico. E esse
padrão social, ao longo do tempo,
tornou-se automático e expandiu-se para
outros lugares e grupos de estudantes e
protestantes que King jamais conheceu,
mas que podiam assumir a liderança do
movimento simplesmente observando
como seus participantes se comportavam
habitualmente.

Em 5 de junho de 1956, um corpo de

juízes determinou que a lei de segregação dos ônibus de Montgomery violava a Constituição. A cidade apelou para a Suprema Corte dos Estados Unidos e em 17 de dezembro, mais de um ano após a prisão de Parks, a corte rejeitou o apelo final. Três dias depois, os oficiais da cidade receberam a ordem: os ônibus tinham que ser integrados.

Na manhã seguinte, às 5h55, King, E. D. Nixon, Ralph Abernathy e outros subiram num ônibus municipal pela primeira vez em mais de 12 meses e sentaram-se na frente.

“Imagino que o senhor seja o reverendo King, não é?”, perguntou o motorista branco.

“Sim, sou eu.”

“Estamos muito contentes de ter o

senhor esta manhã”, disse o motorista.

Mais tarde, Thurgood Marshall,
advogado da NAACP e futuro juiz da
Suprema Corte, alegaria que o boicote
tivera pouco a ver com o fim da
segregação nos ônibus de Montgomery.

Tinha sido a Suprema Corte, não a
capitulação de algum dos lados, que
mudara a lei.

“Toda essa gente andando a pé a
troco de nada”, disse Marshall. “Eles
podiam
muito
bem
ter
esperado
enquanto o caso dos ônibus passava
pelos tribunais, sem todo o esforço e
transtorno do boicote.”

Marshall, no entanto, estava errado

em um aspecto importante. O boicote aos ônibus de Montgomery ajudou a gerar um novo conjunto de hábitos sociais que se espalharam rapidamente para Greensboro, na Carolina do Norte; Selma, no Alabama; e Little Rock, no Arkansas. O movimento pelos direitos civis tornou-se uma onda de ocupações e protestos pacíficos, mesmo quando os participantes eram agredidos violentamente. No começo da década de 1960, ele alcançara a Flórida, a Califórnia, Washington D.C. e os salões do Congresso. Quando o presidente Lyndon Johnson assinou a Lei dos Direitos Civis de 1964 — que tornava ilegais todas as formas de segregação, assim como a discriminação contra

minorias e mulheres —, ele equiparou os ativistas pelos direitos civis aos fundadores da nação, uma comparação que, uma década antes, teria sido um suicídio político. “Esta semana faz 188 anos que um pequeno bando de homens valentes deu início a uma longa luta pela liberdade”, ele disse às câmeras de TV.

“Agora, nossa geração de americanos foi conclamada a continuar a busca interminável por justiça dentro de nossas próprias fronteiras.”

Os movimentos não surgem porque todo mundo de repente decide olhar na mesma direção ao mesmo tempo. Eles dependem de padrões sociais que começam com os hábitos de amizade, crescem através dos

hábitos

comunitários e são sustentados por
novos hábitos que mudam a noção de
identidade dos participantes.

King viu o poder desses hábitos já no
caso de Montgomery. “Não posso
encerrar sem dizer apenas uma palavra
de cautela”, ele disse a uma igreja
abarrotada na noite em que anunciou o
fim do boicote. Ainda havia quase uma
década de protestos pela frente, mas ele
tinha o desfecho em vista. “Quando
voltarmos para os ônibus, tenhamos
amor o bastante para transformar um
inimigo num amigo. Agora devemos
avançar
do
protesto
para
a

reconciliação. (...) Com essa dedicação,
conseguiremos
sair
da
meia-noite
sombria e desolada da desumanidade
dos homens para com seus semelhantes
rumo à alvorada clara e reluzente da
liberdade e da justiça.”

[9](#) National Association for the Advancement of Colored People, ou
Associação Nacional pelo

Progresso das Pessoas Negras. (N. do T.)

[10](#) Nas igrejas protestantes, espécie de “assistente” do pastor, responsável
por receber e acomodar os

congregados durante o culto. (N. do T.)

9

A NEUROLOGIA DO

LIVRE-ARBÍTRIO

Somos responsáveis pelos nossos hábitos?

I.

Na manhã em que os problemas

começaram — anos antes de ela sequer se dar conta de que tinha problemas — Angie Bachmann estava sentada em casa, olhando para a televisão, tão entediada que pensava seriamente em reorganizar a gaveta de talheres.

Sua filha mais nova entrara no jardim de infância umas poucas semanas antes, e suas duas filhas mais velhas estavam no ensino médio, com a vida repleta de amigos, atividades e fofocas que a mãe não tinha como entender. Seu marido, um agrimensor, muitas vezes saía para trabalhar às oito e não voltava antes das seis. A casa estava vazia a não ser por Bachmann. Era a primeira vez em quase duas décadas — desde que ela se casara aos 19 anos e engravidara aos 20, e seus dias foram tomados pela necessidade de preparar almoço para as meninas

levarem à escola, brincar com elas de
princesa e operar um serviço de
transporte familiar — que ela se sentia
genuinamente sozinha. No colegial, seus
amigos diziam que devia virar modelo
— ela era tão bonita assim —, mas
quando ela largou os estudos e casou-se
com
um
guitarrista
que
acabou
arranjando um emprego de verdade,
contentou-se em apenas ser mãe. Agora
eram dez e meia, suas três filhas
estavam fora, e Bachmann recorrera —
de novo — ao recurso de colar um papel
em cima do relógio da cozinha para se
impedir de olhar para ele a cada três
minutos.

Ela não tinha ideia do que fazer

depois disso.

Naquele dia, fez um pacto consigo

mesma: se conseguisse aguentar até

meio-dia sem enlouquecer nem comer o

bolo que estava na geladeira, ela sairia

de casa e faria algo divertido. Passou os

noventa minutos seguintes tentando

decidir exatamente o que isso seria.

Quando o relógio marcou 12 em ponto,

ela passou maquiagem, pôs um vestido

bonito, pegou o carro e foi até um

cassino flutuante a cerca de vinte

minutos de sua casa. Mesmo ao meio-

dia, numa quinta-feira, o cassino estava

cheio de pessoas fazendo coisas que não

eram assistir novela e dobrar a roupa

limpa. Havia uma banda tocando perto

da

entrada.

Uma
mulher
estava
distribuindo drinques grátis. Bachmann
comeu camarão de um bufê. Toda aquela
experiência parecia uma excentricidade,
como se ela estivesse cabulando aula.
Ela andou até uma mesa de blackjack,
onde
um
carteador
pacientemente
explicou as regras. Quando seus
quarenta dólares de fichas acabaram, ela
olhou para o relógio e viu que duas
horas haviam passado voando, e ela
precisava correr para casa para buscar
sua filha mais nova. Naquela noite, no
jantar, pela primeira vez em um mês, ela
tinha algum assunto para conversar além

de adivinhar os preços dos produtos
antes dos participantes no programa *The
Price is Right*.

O pai de Angie Bachmann era um
caminhoneiro que refizera sua vida na
meia-idade e tornara-se um compositor
semifamoso.

Seu
irmão
virara
compositor também e ganhara prêmios.
Bachmann, por outro lado, era muitas
vezes apresentada por seus pais como
“aquela que virou mãe”.

“Eu sempre me senti a pessoa sem
talento da família”, ela me disse. “Acho
que sou inteligente e sei que fui uma boa
mãe. Mas não havia muita coisa que eu
pudesse apontar e dizer: é por isso que
eu sou especial.”

Depois dessa primeira ida ao cassino
flutuante,
Bachmann
começou
a
frequentá-lo uma vez por semana, nas
tardes
de
sexta-feira.

Era
uma
recompensa por ter suportado dias
vazios,
mantendo
a
casa
limpa,
mantendo sua própria sanidade. Ela
sabia que jogar a dinheiro podia gerar
problemas, por isso estabeleceu regras

rígidas para si mesma. Não mais que uma hora na mesa de blackjack para cada ida ao cassino, e ela só apostava o que tinha na carteira. “Eu considerava aquilo uma espécie de emprego”, ela me disse. “Nunca saía de casa antes do meio-dia e sempre voltava a tempo de buscar minha filha. Eu era muito disciplinada.”

E ela ficou boa. No começo, mal conseguia fazer com que o dinheiro durasse uma hora. Após seis meses, no entanto, tinha aprendido tantos truques que modificou suas regras para que permitissem turnos de duas ou três horas, e ainda tinha dinheiro no bolso quando ia embora do cassino. Certa tarde, ela sentou-se à mesa de blackjack com oitenta dólares na bolsa e saiu com 530 — o bastante para comprar comida,

pagar a conta de telefone e guardar um pouco para o fundo de emergências.

Àquela altura, a empresa proprietária do cassino — Harrah's Entertainment — estava lhe enviando cupons para bufês grátis. Ela levava a família para jantar nas noites de sábado.

O estado onde Bachmann estava jogando, o Iowa, legalizara os jogos de apostas havia apenas alguns anos. Antes de 1989, os legisladores do estado receavam que as tentações das cartas e dados talvez fossem difíceis de resistir para alguns cidadãos. Era um receio tão antigo quanto o próprio país. O jogo de azar é “filho da avareza, irmão da iniquidade e pai da perversidade”, escreveu George Washington em 1783. “Este é um vício que gera todos os males

possíveis.

(...)

Resumindo,

poucos ganham com esta prática

abominável, enquanto milhares são

prejudicados.” Proteger as pessoas de

seus maus hábitos — na verdade, definir

quais hábitos devem ser considerados

“maus” para começo de conversa — é

uma prerrogativa que os legisladores

sempre tomaram avidamente para si.

Prostituição, jogos de azar, venda de

bebidas alcoólicas no dia de repouso,

pornografia,

empréstimos

usurários,

relações sexuais fora do casamento (ou,

se seus gostos forem incomuns, dentro

do casamento) são todos hábitos que

diversas legislaturas já regularam,

proibiram, ou tentaram desincentivar com leis rígidas (e muitas vezes ineficazes).

Quando o Iowa legalizou os cassinos, os legisladores estavam receosos a ponto de restringir a atividade aos barcos fluviais e determinar que ninguém podia arriscar mais de cinco dólares por aposta, com uma perda máxima de duzentos dólares por pessoa por visita. Dentro de uns poucos anos, no entanto, depois que alguns dos cassinos do estado mudaram-se para o Mississippi, onde não havia limites para as apostas, a assembleia legislativa do Iowa revogou essas restrições. Em 2010, os cofres do estado incharam com mais de 269 milhões de dólares de impostos sobre jogos de azar.

Em 2000, os pais de Angie Bachmann,

ambos
fumantes
de
longa
data,
começaram a revelar indícios de
doenças pulmonares. Ela passou a ir de
avião ao Tennessee para visitá-los a
cada
duas
semanas,
comprando
mantimentos e ajudando a preparar o
jantar. Quando voltava para encontrar o
marido e as filhas em casa, esses
períodos agora pareciam ainda mais
solitários. Às vezes, a casa ficava vazia
o dia inteiro; era como se, na ausência
dela, seus amigos tivessem se esquecido
de convidá-la para fazer coisas e sua

família tivesse aprendido a se virar sozinha.

Bachmann estava preocupada com os pais, chateada porque o marido parecia mais interessado no seu trabalho do que nas ansiedades dela e ressentida com as filhas, que não percebiam que ela precisava delas agora, depois de todos os sacrifícios que fizera quando eram pequenas. Mas sempre que ela chegava ao cassino, essas tensões evaporavam.

Ela começou a ir duas vezes por semana quando não estava visitando os pais e depois toda segunda, quarta e sexta. Ela ainda tinha regras — mas agora jogava havia anos e conhecia os axiomas que regem a vida dos jogadores sérios.

Nunca apostava menos de 25 dólares por mão e sempre jogava duas mãos ao mesmo tempo. “Você tem mais chances

numa mesa com limite maior do que numa com limite menor”, ela me disse. “Você precisa ser capaz de atravessar os trechos difíceis, até que sua sorte mude. Eu já vi pessoas entrarem com 150 dólares e ganharem 10 mil. Sabia que podia fazer isso se seguisse minhas regras. Eu estava no controle. ”[11](#) Àquela altura, ela não tinha que pensar se ia pedir outra carta ou dobrar a aposta — agia automaticamente, assim como Eugene Pauly, o amnésico, acabara aprendendo a sempre escolher o retângulo de cartolina certo.

Um dia em 2000, Bachmann saiu do cassino com 6 mil dólares — o bastante para pagar dois meses de aluguel e todas as contas de cartão de crédito que estavam se acumulando na porta de sua casa. Em outra ocasião, foi embora com

2 mil dólares. Às vezes ela perdia, mas aquilo era parte do jogo. Um jogador esperto sabia que é preciso descer para subir. Por fim, a Harrah's acabou lhe oferecendo uma linha de crédito, para que ela não precisasse carregar tanto dinheiro vivo. Outros jogadores a procuravam e sentavam à sua mesa porque ela sabia o que estava fazendo. No bufê, os funcionários a deixavam passar na frente da fila. “Eu sei jogar”, ela me disse. “Sei que isso parece a fala de alguém que tem um problema e não admite, mas o único erro que eu cometia era não parar. Não havia nada de errado no jeito como eu jogava.”

As regras de Bachmann tornaram-se mais flexíveis aos poucos, conforme aumentava o porte de seus ganhos e perdas. Houve um dia em que ela perdeu

oitocentos dólares em uma hora, depois ganhou 1.200 em quarenta minutos.

Então sua sorte mudou de novo e ela foi embora com 4 mil dólares de prejuízo.

Em outra ocasião, perdeu 3.500 dólares de manhã, ganhou 5 mil antes de uma da tarde e perdeu mais 3 mil ao longo da tarde. O cassino mantinha registros do quanto ela devia e do quanto ganhara; ela própria parara de controlar isso.

Então, certo mês, ela não tinha dinheiro suficiente no banco para pagar a conta de eletricidade. Ela pediu um pequeno empréstimo aos pais, e depois outro.

Pegou 2 mil emprestados num mês, 2.500 no mês seguinte. Não era nada de mais; eles tinham o dinheiro.

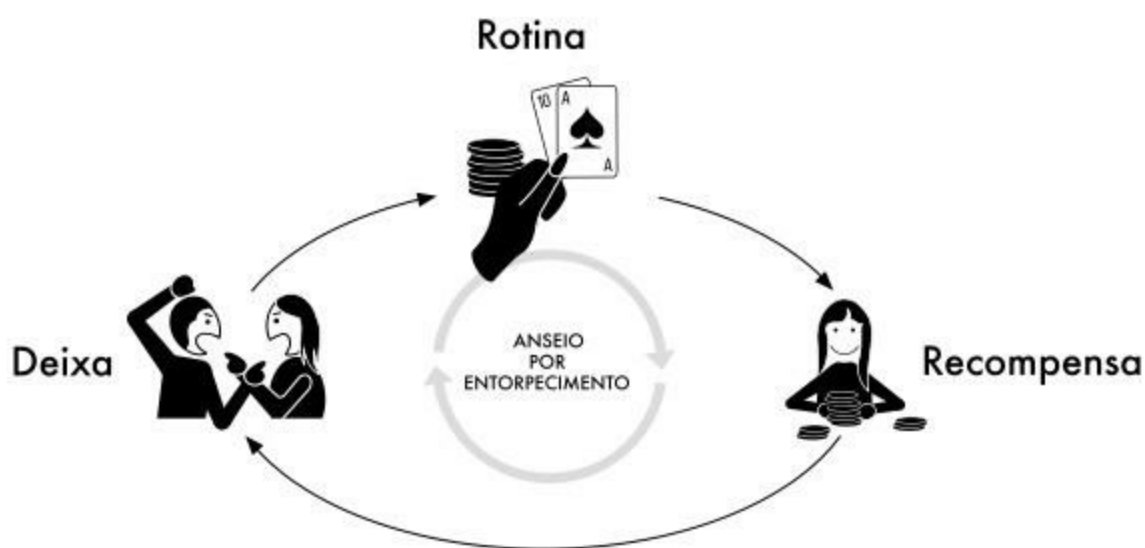
Bachmann nunca teve problemas com bebida, drogas ou comida em excesso.

Era uma mãe normal, com os mesmos

altos e baixos que todo mundo. Por isso a compulsão pelo jogo que ela sentia — a atração insistente que a deixava distraída ou irritadiça nos dias em que não ia ao cassino, o modo como ela se via pensando naquilo o tempo todo, a adrenalina que sentia quando estava ganhando — a pegou completamente desprevenida. Era uma sensação nova, tão inesperada que ela mal percebeu ser um problema enquanto aquilo não se apoderou completamente da sua vida. Pensando em retrospecto, parecia que não houvera uma linha divisória. Um dia era divertido, e no dia seguinte era incontrolável.

Em 2001, ela estava indo ao cassino todos os dias. Ia sempre que brigava com o marido ou sentia que suas filhas não lhe davam valor. Nas mesas, ela

ficava ao mesmo tempo entorpecida e excitada, e suas ansiedades atenuavam-se de um modo que ela não podia mais ouvi-las. O êxtase de vencer era imediato. A dor de perder passava depressa.



“Você quer dar uma de importante”,
sua mãe lhe dizia quando Bachmann
ligava
para
pedir
mais
dinheiro

emprestado. “Continua jogando porque quer chamar atenção.”

Porém não era aquilo. “Eu só queria me sentir boa em alguma coisa”, ela me disse. “Aquilo era a única coisa que eu já fizera na vida onde parecia que eu tinha uma habilidade.”

No verão de 2001, a dívida de Bachmann com a Harrah’s chegou a 20 mil dólares. Ela vinha mantendo as perdas em segredo do marido, mas quando sua mãe finalmente cortou os empréstimos, ela não aguentou mais e confessou.

Eles

contrataram

um

advogado especializado em falências,

cortaram seus cartões de crédito e

sentaram-se à mesa da cozinha para

traçar um plano para uma vida mais austera e responsável. Ela levou seus vestidos para uma loja de roupas usadas e aguentou a humilhação de ver uma menina de 19 anos recusar quase todos, dizendo que estavam fora de moda.

Por fim, começou a parecer que a pior parte tinha passado. Ela pensou que a compulsão finalmente acabara.

Mas é claro que aquilo ainda não estava nem perto do fim. Anos depois, após ter perdido tudo e arruinado sua vida e a do marido, após ter jogado fora centenas de milhares de dólares e seu advogado ter alegado diante do supremo tribunal do estado que Angie Bachmann jogava não por escolha, mas por hábito, e portanto não devia ser culpabilizada por suas perdas, após ela se tornar objeto de escárnio na internet, onde as

pessoas a comparavam com Jeffrey Dahmer e com pais que maltratam os filhos, ela se perguntaria: até que ponto eu sou realmente responsável?

“Sinceramente acredito que qualquer pessoa no meu lugar teria feito as mesmas coisas”, Bachmann me disse.

II.

Numa manhã de julho de 2008, um homem desesperado que estava passando as férias na costa oeste do País de Gales pegou o telefone e ligou para a emergência.

“Acho que matei minha mulher”, ele disse. “Ai, meu Deus. Achei que alguém tinha invadido a van. Eu estava brigando com aqueles meninos, mas era a

Christine. Eu devia estar sonhando ou alguma coisa assim. O que foi que eu fiz? O que foi que eu fiz?”

Dez minutos depois, os policiais chegaram e encontraram Brian Thomas chorando ao lado de sua van de acampamento. Ele explicou que, na noite anterior, ele e sua mulher estavam dormindo dentro da van quando foram acordados por garotos apostando corrida no estacionamento.

Eles mudaram a van de lugar para a ponta do estacionamento e voltaram a dormir. Então, algumas horas depois, Thomas

acordou e viu um homem de calça jeans e blusa de lã preta — um dos que estavam apostando corrida, ele pensou — deitado em cima de sua mulher. Ele gritou com o homem, agarrou-o pelo pescoço e tentou tirá-lo dali. Era como se estivesse reagindo automaticamente, ele disse à polícia. Quanto mais o homem lutava, mais forte Thomas apertava sua garganta. O homem arranhou o braço de Thomas e tentou revidar, porém Thomas o estrangulava cada vez mais, e por fim o homem parou de se mexer. Então, Thomas percebeu que não era um homem que ele tinha nas mãos, mas sim sua mulher. Ele soltou o corpo dela e começou a cutucar seu ombro de leve, tentando acordá-la, perguntando se ela estava bem. Era tarde demais.

“Achei que alguém tivesse invadido a van e eu a estrangulei”, Thomas disse à polícia, aos prantos. “Ela é o meu mundo.”

Ao longo dos dez meses seguintes, enquanto

Thomas

aguardava

o

julgamento na prisão, um retrato do assassino

surgiu.

Quando

criança,

Thomas começara a ter acessos de sonambulismo, às vezes vários por noite. Ele saía da cama, andava pela casa e brincava com brinquedos ou pegava alguma coisa para comer e, na manhã seguinte, não lembrava de nada

do que tinha feito. Aquilo virou uma piada na família. Aparentemente, uma vez por semana, ele perambulava até o quintal ou até o quarto de outra pessoa, sempre dormindo. Era um hábito, sua mãe explicava quando os vizinhos perguntavam por que o filho dela estava cruzando o gramado deles, descalço e de pijama. Quando já era mais velho, ele acordava com cortes nos pés, sem lembrar de onde tinham vindo. Ele uma vez nadou num canal sem acordar.

Quando se casou, sua mulher ficou tão preocupada com a possibilidade de ele sair de casa e entrar no meio do trânsito que passou a trancar a porta e dormir com as chaves embaixo do travesseiro.

Toda noite, o casal ia para a cama e “dava um beijo e um carinho”, Thomas disse depois, e então ele ia para o seu

próprio quarto e dormia na sua própria cama. Não fosse assim, suas mexidas e viradas inquietas, os gritos, gemidos e ocasionais passeios mantinham Christine acordada a noite inteira.

“O sonambulismo é um lembrete de que a vigília e o sono não são mutuamente exclusivos”, me disse Mark Mahowald, professor de neurologia da Universidade do Minnesota, um pioneiro na compreensão dos padrões de sono.

“A parte do cérebro que monitora seu comportamento está dormindo, mas as partes capazes de atividades muito complexas estão acordadas. O problema é que não há nada guiando o cérebro além de padrões básicos, seus hábitos mais básicos. Você segue o que já existe na sua cabeça, pois não é capaz de fazer uma escolha.”

Por lei, a polícia tinha que indiciar
Thomas pelo assassinato. Mas todas as
evidências pareciam indicar que ele e a
mulher tinham um casamento feliz antes
daquela noite terrível. Não havia
nenhum histórico de maus-tratos. Eles
tinham
duas
filhas
adultas
e
recentemente haviam reservado um
cruzeiro
pelo
Mediterrâneo
para
comemorar
seu
quadragésimo
aniversário

de

casamento.

Os

procuradores

pediram

que

um

especialista em sono — o dr. Chris

Idzikowski, do Edinburgh Sleep Centre

— examinasse Thomas e avaliasse uma

teoria: que ele estava inconsciente

quando matou a mulher. Em duas

sessões separadas, uma no laboratório

de Idzikowski e outra dentro da prisão,

o pesquisador instalou sensores em todo

o corpo de Thomas e mediu suas ondas

cerebrais, seu movimento ocular, os

músculos do queixo e das pernas, seu

fluxo

nasal

de
ar,
seu
esforço
respiratório e seus níveis de oxigênio
enquanto ele dormia.

Thomas não era a primeira pessoa a
alegar que cometera um crime enquanto
estava dormindo e, conseqüentemente,
não devia ser considerado responsável
por seu ato. Há um longo histórico de
réus afirmando que não são culpados
devido ao “automatismo”, como são
conhecidos o sonambulismo e outros
comportamentos inconscientes. E na
década
passada,
conforme
nossa
compreensão da neurologia dos hábitos

e do livre-arbítrio tornou-se mais sofisticada, essas defesas ficaram mais convincentes.

A

sociedade,

como

representada por nossos tribunais e júris, concordou que alguns hábitos são tão poderosos que sobrepujam nossa capacidade de fazer escolhas, e portanto não somos responsáveis pelo que fazemos.

O sonambulismo é um subproduto estranho de um aspecto normal do funcionamento do nosso cérebro durante o sono. Na maior parte do tempo, conforme o nosso corpo entra e sai das diferentes fases de repouso, nossa estrutura neurológica mais primitiva — o tronco encefálico — paralisa os

membros

e

o

sistema

nervoso,

permitindo que o cérebro vivencie

sonhos sem que nosso corpo se mexa.

Geralmente, as pessoas podem transitar

da mobilidade à paralisia e vice-versa

várias vezes por noite sem nenhum

problema. Dentro da neurologia, isso é

conhecido como “a troca”.

O cérebro de algumas pessoas, no

entanto, sofre de erros de troca. Elas

entram

numa

paralisia

incompleta

enquanto dormem, e seus corpos

continuam ativos enquanto elas sonham

ou passam de uma fase do sono à outra.

Essa é a causa central do sonambulismo

e, para a maioria dos que padecem

desse

distúrbio,

é

um

problema

incômodo porém benigno. Alguém talvez

sonhe que está comendo um bolo, por

exemplo, e na manhã seguinte encontra

uma caixa de donuts saqueada na

cozinha. Alguém sonha que está indo ao

banheiro e depois descobre uma poça no

corredor. Os sonâmbulos podem agir de

maneiras complexas — por exemplo,

podem abrir os olhos, enxergar, se

movimentar, dirigir um carro ou

preparar uma refeição; tudo isso

enquanto

estão

essencialmente

inconscientes, pois as partes de seu cérebro associadas aos atos de enxergar, caminhar, dirigir e cozinhar podem funcionar enquanto eles estão dormindo, sem receber estímulos das partes mais avançadas do cérebro, como o córtex pré-frontal. Sabe-se de sonâmbulos que fervem água e fazem chá. Houve um que pilotou uma lancha. Outro ligou uma serra elétrica e começou a alimentá-la com pedaços de madeira antes de voltar para a cama. Mas em geral, os sonâmbulos não fazem coisas perigosas para si mesmos ou para os outros. Mesmo dormindo, há um instinto de evitar o perigo. No entanto, ao examinar o cérebro de sonâmbulos, os cientistas encontraram

uma distinção entre o *sonambulismo* —
em que as pessoas podem sair da cama e
começar a agir de acordo com seus
sonhos ou outros impulsos leves — e
algo
chamado *terrores*
noturnos .

Quando um terror noturno ocorre, a
atividade dentro do cérebro da pessoa é
marcadamente diferente de quando ela
está acordada, semiconsciente ou mesmo
sofrendo de sonambulismo. As pessoas
em meio a terrores noturnos parecem ser
tomadas por ansiedades terríveis, mas
não estão sonhando no sentido normal da
palavra. Seu cérebro fica inativo, a não
ser pelas regiões neurológicas mais
primitivas, o que inclui os chamados
“geradores de padrões centrais”. Essas
áreas do cérebro são as mesmas

estudadas pelo dr. Larry Squire e os cientistas do MIT, que descobriram o mecanismo neurológico do loop do hábito. Para um neurologista, na verdade, um cérebro vivenciando um terror noturno é muito parecido com um cérebro seguindo um hábito.

Os comportamentos de pessoas tomadas por terrores noturnos *são* hábitos, embora do tipo mais primitivo. Os “geradores de padrões centrais” que funcionam durante um terror noturno são o lugar do qual vêm

padrões

comportamentais como andar, respirar,
esquivar-se de um barulho alto ou lutar
contra um agressor. Geralmente não
pensamos nesses comportamentos como
hábitos, mas é isso que eles são:

comportamentos

automáticos

tão

arraigados na nossa neurologia que,
como mostram os estudos, podem
acontecer quase sem receber estímulos
das regiões superiores do cérebro.

Porém esses hábitos, quando ocorrem
durante terrores noturnos, são diferentes
num aspecto crucial: já que o sono
desativa o córtex pré-frontal e outras
áreas superiores de cognição, quando
um
hábito

de

terror

noturno

é

deflagrado, não há possibilidade de intervenção consciente. Se o hábito de lutar ou correr é ativado por um terror noturno, não há chance de alguém poder suplantá-lo com lógica ou razão.

“Pessoas com terrores noturnos não estão sonhando no sentido normal”, disse Mahowald, o neurologista. “Não há enredos complexos como você e eu lembramos de um pesadelo. Se elas lembram de alguma coisa depois, é apenas uma imagem ou emoções — uma fatalidade iminente, um medo terrível, a necessidade de defender a si mesmas ou outra pessoa.

“Essas emoções são muito poderosas,

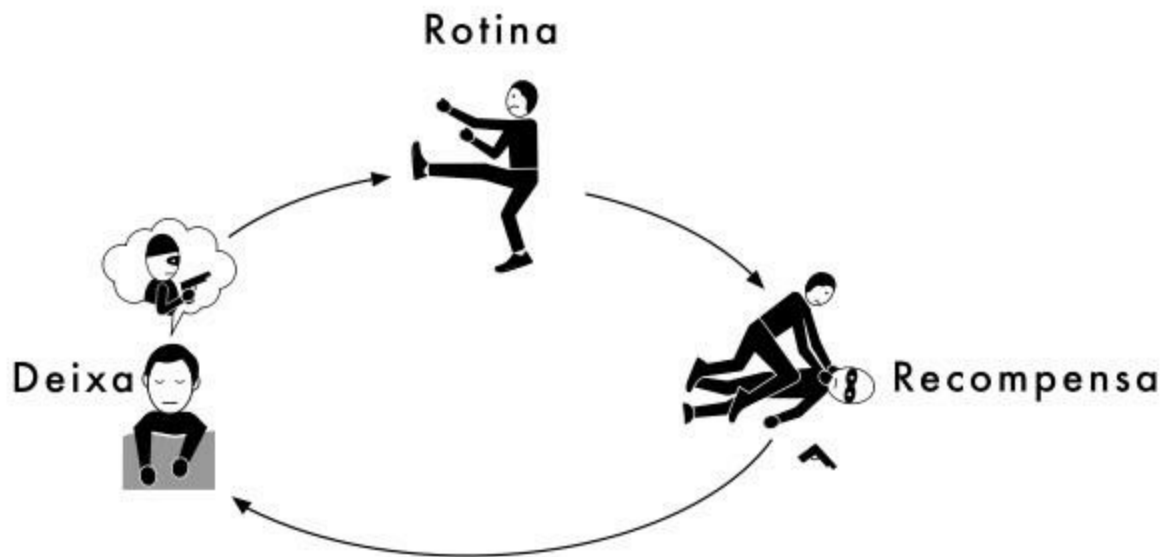
no entanto. Estão entre as deixas mais básicas para todos os tipos de comportamento que aprendemos ao longo de nossas vidas. Reagir a uma ameaça fugindo ou nos defendendo é algo que todos praticamos desde que éramos bebês. E quando essas emoções acontecem e não há chance de o cérebro mais elevado situar as coisas num contexto, nós reagimos do modo como nossos hábitos mais profundos nos mandam reagir. Corremos, lutamos ou seguimos qualquer que seja o padrão comportamental onde for mais fácil o cérebro se agarrar.”

Quando uma pessoa em meio a um terror noturno começa a se sentir ameaçada ou sexualmente excitada — duas das experiências de terror noturno mais comuns —, ela reage de acordo

com os hábitos associados a esses
estímulos. Já houve pessoas durante
terrores noturnos que pularam de
telhados altos porque acreditavam estar
fugindo de agressores. Já houve as que
mataram seus próprios bebês porque
acreditavam estar lutando com animais
selvagens. Já houve as que estupraram
seus cônjuges, mesmo enquanto a vítima
implorava que elas parassem, pois, uma
vez que a pessoa dormindo ficou
excitada, ela seguiu o hábito arraigado
de
satisfazer
o
impulso.

O
sonambulismo parece permitir alguma
escolha, alguma participação de nosso
cérebro mais elevado que nos manda

ficar longe da beira do telhado. Alguém em meio a um terror noturno, no entanto, simplesmente segue o loop do hábito até onde quer que ele leve.



Alguns cientistas suspeitam que os terrores noturnos talvez sejam genéticos; outros dizem que doenças como o mal de Parkinson os tornam mais prováveis.

Suas
causas
não
são
bem

compreendidas, mas para várias pessoas os terrores noturnos envolvem impulsos violentos. “A violência relacionada aos terrores noturnos parece ser uma reação a uma imagem concreta e assustadora que o indivíduo é capaz de descrever depois”,

escreveu

um

grupo

de

pesquisadores suíços em 2009. Entre pessoas sofrendo de um certo tipo de distúrbio do sono, “registrou-se a ocorrência de tentativa de agressão do parceiro de cama em 64% dos casos, com ferimentos em 3%”.

Tanto nos Estados Unidos quanto no Reino Unido, há um histórico de assassinos

alegando
que
terrores
noturnos os levaram a cometer crimes
que eles jamais teriam perpetrado
conscientemente. Quatro anos antes de
Thomas ser preso, por exemplo, um
homem chamado Jules Lowe foi
absolvido da acusação de assassinar seu
pai de 83 anos, após alegar que o ataque
ocorreu durante um terror noturno. Os
promotores
argumentaram
que
era
“extremamente implausível” acreditar
que Lowe estava dormindo enquanto
socou, chutou e pisoteou seu pai durante
mais de vinte minutos, deixando-o com
mais de noventa ferimentos. O júri

discordou e o absolveu. Em setembro de 2008, Donna Sheppard-Saunders, de 33 anos, quase asfixiou sua mãe segurando um travesseiro contra o seu rosto durante trinta segundos. Ela depois foi absolvida da tentativa de assassinato alegando que agira enquanto estava dormindo. Em 2009, um soldado britânico admitiu ter estuprado uma adolescente, mas disse que estava dormindo e inconsciente enquanto se despia, baixava as calças dela e começava a fazer sexo. Quando ele acordou, no meio do estupro, pediu desculpas e chamou a polícia. “Eu meio que acabei de cometer um crime”, ele disse ao atendente do serviço de emergência. “Sinceramente não sei o que aconteceu. Eu acordei em cima dela.” Ele tinha um histórico de terrores

noturnos e foi declarado inocente. No século passado, mais de 150 assassinos e estupradores já escaparam à punição usando a defesa do automatismo. Juízes e júris, agindo em nome da sociedade, disseram que, já que os criminosos não *escolheram* cometer seus crimes —

visto

que

não

participaram

conscientemente da violência —, eles

não deveriam arcar com a culpa.

Para Brian Thomas, também parecia uma situação em que um distúrbio do sono, e não um impulso assassino, era o responsável. “Eu nunca vou me perdoar, jamais”, ele disse a um dos promotores.

“Por que eu fiz isso?”

Depois que o dr. Idzikowski, o

especialista em distúrbios do sono,
observou Thomas em seu laboratório,
ele
apresentou
suas
descobertas:

Thomas estava dormindo quando matou
a esposa. Não tinha conscientemente
cometido um crime.

Quando o julgamento começou, os
promotores apresentaram suas provas ao
júri. Disseram aos jurados que Thomas
admitira ter assassinado sua esposa. Ele
sabia que tinha um histórico de
sonambulismo. O fato de ele ter deixado
de tomar precauções enquanto estava de
férias, afirmaram eles, o tornava
responsável por seu crime.

Mas
conforme

as

discussões

avançaram,

ficou

claro

que

os

promotores estavam lutando por uma

causa perdida. O advogado de Thomas

argumentou que seu cliente não tivera a

intenção de matar sua esposa — na

verdade, ele nem estava no controle de

suas próprias ações naquela noite.

Estava, sim, reagindo automaticamente a

uma percepção de ameaça. Estava

obedecendo a um hábito quase tão antigo

quanto nossa espécie: o instinto de lutar

contra um agressor e proteger uma

pessoa amada. Uma vez que as partes

mais primitivas de seu cérebro foram

expostas a uma deixa — alguém
estrangulando sua mulher —, seu hábito
assumiu o controle e ele revidou, sem
chances de sua cognição superior
intervir. Thomas não era culpado de
nada
além
de
ser
um
humano,
argumentou o advogado, e de reagir do
modo como sua neurologia — e seus
hábitos mais primitivos — o obrigava a
se comportar.

Mesmo as próprias testemunhas da
promotoria pareciam sustentar a defesa.
Embora Thomas soubesse que podia
sofrer de sonambulismo, afirmaram os
psicólogos da própria promotoria, não

havia nada que lhe sugerisse, portanto,
ser previsível que ele talvez matasse
alguém. Ele nunca atacara ninguém
durante o sono. Nunca tinha machucado
sua esposa antes.

Quando o chefe dos psiquiatras da
promotoria depôs, o advogado de
Thomas deu início a seu interrogatório.

Parecia justo que Thomas fosse
condenado por um ato que não tinha
como saber que ia acontecer?

A dra. Caroline Jacob disse que, na
sua opinião, Thomas não podia ter
previsto razoavelmente seu crime. E se
fosse considerado culpado e sentenciado
ao Broadmoor Hospital, onde residiam
alguns dos criminosos mais perigosos e
perturbados da Inglaterra, bem, “o lugar
dele simplesmente não é ali”.

Na manhã seguinte, o chefe da

promotoria dirigiu-se ao júri.

“No momento do assassinato, o réu estava dormindo e sua mente não tinha controle do que seu corpo estava fazendo”, ele disse. “Chegamos à conclusão de que não mais seria benéfico ao interesse público continuar pleiteando por um veredito especial dos senhores. Portanto, não oferecemos mais nenhuma evidência e os convidamos a pronunciar um veredito de inocente.” E foi o que o júri fez.

Antes de Thomas ser posto em liberdade, o juiz lhe disse: “Você é um homem decente e um marido devoto. Suspeito fortemente que você possa estar vivenciando uma sensação de culpa. Aos olhos da lei, você não carrega nenhuma responsabilidade. Está dispensado.”

Parece um resultado justo. Afinal,
Thomas obviamente ficou devastado
com seu crime. Não tinha ideia do que
estava
fazendo
quando
agiu

—

simplesmente seguia um hábito, e sua
capacidade de tomar decisões se
encontrava efetivamente incapacitada.

Thomas é o assassino mais digno de
compaixão que se pode conceber,
alguém tão perto de ser ele próprio uma
vítima que, quando o julgamento
terminou, o juiz tentou consolá-lo.

No entanto, muitas dessas mesmas
desculpas podem ser aplicadas ao caso
de Angie Bachmann, a viciada em jogo.
Ela também ficava devastada com as

coisas que fazia. Ela diria depois que carrega uma sensação profunda de culpa. E, como ficou provado, também estava seguindo hábitos profundamente arraigados, que tornavam cada vez mais difícil a intervenção de uma decisão consciente.

Porém aos olhos da lei, Bachmann é responsável por seus hábitos, e Thomas não é. É certo dizer que Bachmann, uma viciada em jogo, é mais culpada do que Thomas, um assassino? O que isso nos diz sobre a ética do hábito e da escolha?

III.

Três anos depois de Angie Bachmann declarar falência, seu pai faleceu. Ela passara os cinco anos anteriores viajando de avião entre sua casa e a dos pais, cuidando deles enquanto ficavam cada vez mais doentes. A morte dele foi

um golpe. Então, dois meses depois, a mãe de Angie morreu.

“Meu mundo inteiro se desintegrou”, ela disse. “Eu acordava toda manhã e por um segundo esquecia que eles tinham falecido; então me assaltava o fato de que eles estavam mortos e eu sentia como se alguém estivesse pisando em cima do meu peito. Eu não conseguia pensar em mais nada. Não sabia o que fazer quando saía da cama.”

Quando os testamentos deles foram lidos, Bachmann descobriu que tinha herdado quase um milhão de dólares.

Ela usou 275 mil para comprar uma casa nova para sua família no

Tennessee, perto de onde sua mãe e seu pai haviam morado, e gastou um pouco mais para fazer com que suas filhas crescidas se mudassem para perto, para

que todos ficassem próximos. O jogo em cassinos era ilegal no Tennessee, e “Eu não queria cair de novo em padrões ruins”, ela me disse. “Queria viver longe de qualquer coisa que me lembrasse de quando eu me sentia fora do controle.” Ela mudou seus números de telefone e não deu seu novo endereço aos cassinos. Assim parecia mais seguro.

Então, certa noite, passeando de carro por sua antiga cidade natal com o marido, recolhendo os últimos móveis de sua casa anterior, Angie começou a pensar nos seus pais. Como ela conseguiria viver sem eles? Por que não tinha sido uma filha melhor? Ela começou a hiperventilar. Parecia o começo de uma crise de pânico. Fazia anos desde a última vez que jogara, mas

naquele
momento
ela
sentiu
que
precisava achar alguma coisa que
distráísse sua mente da dor. Ela olhou
para o marido. Estava desesperada.
Aquilo era coisa de uma vez só.
“Vamos ao cassino”, ela disse.
Quando eles entraram, um dos
gerentes a reconheceu de quando ela era
frequentadora habitual e os convidou
para o lounge dos jogadores. Ele
perguntou como ela tinha andado, e tudo
saiu numa enxurrada: a morte dos pais e
como aquilo tinha sido duro para ela,
como estava exausta o tempo inteiro,
como sentia que estava à beira de um
colapso. O gerente soube escutar bem.

Era uma sensação muito boa finalmente
dizer tudo aquilo em que ela estava
pensando e ouvir que era normal se
sentir desse jeito.

Então sentou-se numa mesa de
blackjack e jogou durante três horas.

Pela primeira vez em meses, a
ansiedade dissipou-se e virou um ruído
de fundo. Ela sabia como fazer aquilo.

Sua mente ficou em branco. Ela perdeu
alguns milhares de dólares.

A Harrah's Entertainment — empresa
proprietária

do

cassino

—

era

conhecida no ramo dos jogos de apostas
pela sofisticação de seus sistemas de
acompanhamento de clientes. A base

desse sistema eram programas de computador bastante parecidos com os que Andrew Pole criou na Target, algoritmos previsivos que estudavam os hábitos dos jogadores e tentavam descobrir formas de convencê-los a gastar mais. A companhia atribuía aos jogadores um “valor previsto de vida”, e os programas geravam calendários que previam a frequência com que eles frequentariam o cassino e o quanto gastariam. A empresa rastreava os clientes através de cartões de fidelidade, cupons para refeições grátis e vales-dinheiro enviados pelo correio; atendentes de telemarketing ligavam

para a casa das pessoas para perguntar por onde elas tinham andado. Os funcionários do cassino eram treinados para incentivar os visitantes a discutir suas vidas, na esperança de que eles revelassem informações que pudessem ser usadas para prever quanto dinheiro eles tinham para apostar. Um executivo da Harrah's chamava essa abordagem de "marketing pavloviano". A empresa realizava milhares de testes todo ano para aperfeiçoar seus métodos. O acompanhamento de clientes elevava os lucros da empresa em bilhões de dólares, e era tão preciso que eles podiam rastrear os gastos de um jogador até cada centavo e cada minuto.[12](#)

A Harrah's, é claro, estava muito ciente de que Bachmann declarara falência uns poucos anos antes e se

livrara de ter que pagar 20 mil dólares em dívidas de jogo. Mas logo após sua conversa com o gerente do cassino, ela começou a receber telefonemas com ofertas de limusines grátis que a levariam para cassinos no Mississippi. Eles se ofereceram para levá-la de avião com seu marido para Lake Tahoe, colocá-los numa suíte e lhes dar ingressos para um show dos Eagles. “Eu falei que minha filha tinha que ir, e queria levar um amigo”, disse Bachmann. Não havia problema algum, respondeu a empresa. As passagens aéreas e a hospedagem de todos eram grátis. No show, ela sentou na primeira

fila. A Harrah's lhe deu 10 mil para jogar, como oferta da casa.

As ofertas continuaram vindo. Toda semana

outro

cassino

telefonava,

perguntando se ela queria uma limusine,

ingressos para shows, passagens de

avião. Bachmann resistiu no início, mas

por fim começou a dizer sim toda vez

que chegava um convite. Quando uma

amiga da família mencionou que queria

se casar em Las Vegas, Bachmann deu

um telefonema, e no fim de semana

seguinte eles estavam no Palazzo. “Há

pessoas que nem sequer sabem que esse

hotel existe”, ela me disse. “Eu telefonei

e perguntei, e o atendente disse que o

hotel é exclusivo demais para passar

informações por telefone. O quarto era algo saído de um filme. Tinha seis camas, um mezzanino e uma banheira aquecida particular para cada quarto. Eu tinha um mordomo.”

Quando ela chegava aos cassinos, seus hábitos de jogo assumiam o controle assim que entrava. Ela muitas vezes jogava durante horas seguidas.

Primeiro

começava

com

apostas

pequenas, usando só o dinheiro do

cassino. Depois as quantias ficavam

maiores, e ela reabastecia suas fichas

com saques do caixa automático. Não

lhe parecia que havia um problema. No

fim, estava jogando duzentos a trezentos

dólares por mão, duas mãos por vez, às

vezes durante 12 horas sem parar. Certa noite, ganhou 60 mil dólares. Duas vezes ela saiu com 40 mil dólares de lucro.

Uma vez foi a Las Vegas com 100 mil dólares na bolsa e voltou para casa sem nada. Aquilo não mudava realmente seu estilo de vida. Sua conta bancária ainda era tão grande que ela nunca precisava pensar em dinheiro. Afinal era para isso que seus pais haviam lhe deixado a herança: para que ela pudesse desfrutar.

Ela tentou ir mais devagar, porém os apelos dos cassinos tornaram-se mais insistentes. “Um gerente me falou que seria demitido se eu não aparecesse naquele fim de semana”, ela disse. “Eles diziam: ‘Nós mandamos você para esse show e lhe demos esse quarto bom, e você não

tem

jogado

muito

ultimamente.’ Bom, eles de fato faziam essas coisas legais para mim.”

Em 2005, a avó de seu marido morreu e a família voltou à sua antiga cidade natal para comparecer ao velório. Ela foi ao cassino na noite anterior à cerimônia para limpar a mente e se preparar psicologicamente para toda a atividade do dia seguinte. No decorrer de 12 horas, ela perdeu 250 mil dólares. Naquele momento, era quase como se sua mente não registrasse a escala do prejuízo. Quando ela pensava naquilo depois — *um quarto de um milhão de dólares evaporado* —, não parecia real. Ela já mentira para si mesma a respeito de tanta coisa: de que seu casamento era

feliz, enquanto ela e o marido às vezes
passavam dias sem conversar de
verdade; de que seus amigos eram
próximos, enquanto ela sabia que eles
apareciam para viagens a Las Vegas e
sumiam quando a viagem terminava; de
que ela era uma boa mãe, enquanto via
suas filhas cometendo os mesmos erros
que
cometera,
engravidando
cedo
demais; de que seus pais teriam ficado
contentes de ver seu dinheiro ser jogado
no lixo daquele jeito. Parecia que havia
apenas
duas
escolhas:
continuar
mentindo para si mesma ou admitir que

desonrara tudo o que sua mãe e seu pai
tinham trabalhado tão duro para
conquistar.

Um quarto de um milhão de dólares.

Ela não contou para o marido. “Eu me
concentrava em alguma coisa nova
sempre que aquela noite surgia na minha
mente”, disse.

No entanto, as perdas logo ficaram
grandes demais para serem ignoradas.

Em algumas noites, depois que seu
marido adormecia, Bachmann saía da
cama, sentava-se à mesa da cozinha e
fazia contas, tentando entender quanto
dinheiro ela tinha perdido. A depressão
que começara depois da morte de seus
pais
parecia
estar
ficando

mais

profunda. Ela sentia-se muito cansada o tempo todo.

E a Harrah's continuava telefonando.

“Este desespero começa quando você se dá conta do quanto perdeu, e então sente que não pode parar porque precisa recuperar o dinheiro”, ela disse. “Às vezes eu começava a me sentir agitada, como se não conseguisse pensar direito, e sabia que se fingisse que ia talvez fazer outra viagem em breve, isso me acalmaria. Então eles ligavam e eu dizia que sim, pois era tão fácil ceder. Eu

realmente

acreditava

que

podia

recuperar

o

dinheiro.

Já

tinha

recuperado antes. Se não fosse possível
vencer, o jogo não seria permitido por
lei, certo?”

Em 2010, um neurocientista cognitivo
chamado Reza Habib pediu que 22
pessoas deitassem dentro de uma câmara
de ressonância magnética e observassem
um caça-níqueis girando. Metade dos
participantes
era
de
“jogadores
patológicos” — pessoas que tinham
mentido para a família sobre seu vício
no jogo, que tinham faltado ao trabalho
para jogar, ou passado cheques sem
fundo para um cassino —, enquanto a

outra metade era de pessoas que jogavam socialmente mas não demonstravam nenhum comportamento problemático. Todos foram deitados de costas dentro de um tubo estreito e receberam a instrução de observar rodas com números 7, maçãs e barras de ouro girarem numa tela de vídeo. O caça-níqueis estava programado para gerar três resultados: uma combinação vitoriosa, uma perdedora, e uma “quase vitória”, em que as figuras quase combinavam, mas, no último segundo, deixavam de se alinhar. Nenhum dos

participantes

ganhava

nem

perdia

dinheiro algum. Só o que eles tinham
que fazer era observar a tela enquanto o
equipamento de ressonância magnética
registrava sua atividade neurológica.

“Estávamos

especialmente

interessados em investigar os sistemas
cerebrais envolvidos nos hábitos e
vícios”, Habib me disse. “O que
descobrimos foi que, neurologicamente
falando,

os

jogadores

patológicos

ficavam mais entusiasmados com a
vitória.

Quando
os
símbolos
se
alinhavam,
mesmo
que
eles
não
chegassem a ganhar nenhum dinheiro de
verdade, as áreas em seu cérebro
relacionadas à emoção e recompensa
eram muito mais ativas do que em
jogadores não patológicos.

“Mas o realmente interessante foram
as *quase vitórias*. Para os jogadores
patológicos, perder por pouco era um
resultado parecido com uma vitória. Seu
cérebro reagia quase do mesmo jeito.
Mas para um jogador não patológico,

uma quase vitória parecia uma derrota.

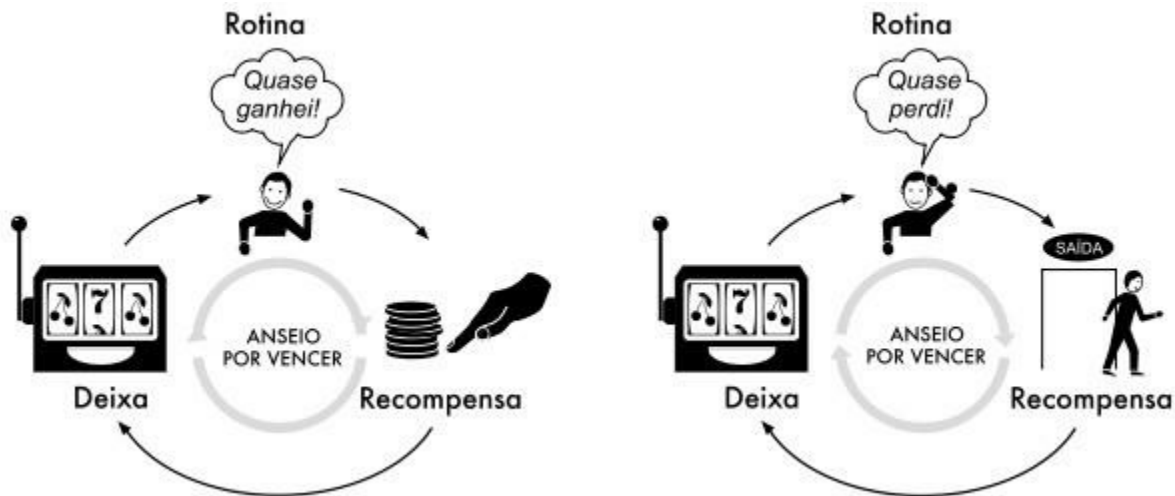
Pessoas sem problemas com jogos eram mais capazes de reconhecer que perder por pouco continua querendo dizer que você perdeu.”

Os dois grupos viam exatamente o mesmo acontecimento, mas de uma perspectiva neurológica, eles o viam de jeitos diferentes.

Pessoas

com

problemas com jogo obtinham uma dose de prazer mental com as quase vitórias — o que, segundo a hipótese de Habib, é provavelmente o motivo de elas jogarem por muito mais tempo do que as outras pessoas: porque a quase vitória deflagra esses hábitos que os instigam a fazer outra aposta. Os jogadores não



compulsivos, ao ver uma quase vitória, recebiam uma dose de apreensão que deflagrava um hábito diferente, aquele que diz *Eu deveria parar antes que fique pior*.

Não está claro se os cérebros dos jogadores compulsivos são diferentes porque eles nasceram assim, ou se a exposição prolongada a caça-níqueis, pôquer on-line e cassinos pode alterar o funcionamento do cérebro. O que está claro é que diferenças neurológicas reais influenciam o modo como os jogadores

patológicos
processam
informações — o que ajuda a explicar
por que Angie Bachmann perdia o
controle toda vez que entrava num
cassino. As empresas de jogos estão
muito cientes dessa tendência, é claro, e
é por isso que, nas últimas décadas, os
caça-níqueis têm sido reprogramados
para gerar uma quantidade mais
constante de quase vitórias.[13](#) Os
jogadores que continuam apostando
depois de quase vencer são aquilo que
torna os cassinos, pistas de corrida e
loterias
estaduais
tão
lucrativos.

“Acrescentar uma quase vitória a uma
loteria é como jogar gasolina numa

fogueira”, disse um consultor da loteria estadual que falou comigo sob a condição de anonimato. “Quer saber por que as vendas dispararam? Um em cada dois bilhetes de raspadinha é programado para fazer você sentir que quase ganhou.”

As áreas do cérebro que Habib examinou em seu experimento — os gânglios basais e o tronco cerebral — são as mesmas regiões em que os hábitos residem (e também em que os comportamentos relacionados a terrores noturno começam). Na última década, conforme surgiram novas classes de medicamentos que afetam essa região —

tais como remédios para o mal de Parkinson —, aprendemos muita coisa sobre o quanto alguns hábitos podem ser sensíveis a estímulos externos. Ações judiciais coletivas nos Estados Unidos, na Austrália e no Canadá foram movidas contra fabricantes de medicamentos, alegando que os remédios levavam os pacientes a apostar, comer, comprar e se masturbar compulsivamente, afetando os circuitos envolvidos no loop do hábito. Em 2008, um júri federal do Minnesota concedeu 8,2 milhões de dólares a um paciente num processo contra uma empresa farmacêutica, após o homem ter alegado que seu medicamento o fizera perder mais de 250 mil dólares em jogos de azar. Há centenas de casos similares pendentes.

“Nesses casos, podemos seguramente

dizer que os pacientes não têm controle sobre suas obsessões, pois podemos apontar uma droga que afeta sua neuroquímica”, disse Habib. “Porém quando examinamos os cérebros de jogadores obsessivos, a aparência é muito semelhante — tirando o fato de que eles não podem pôr a culpa num medicamento.

Eles

dizem

aos

pesquisadores que não querem jogar, mas não conseguem resistir ao anseio.

Então por que dizemos que esses jogadores estão no controle de suas ações e os pacientes de Parkinson não estão?”

Em 18 de março de 2006, Angie

Bachmann viajou de avião para um

cassino, a convite da Harrah's. Àquela altura, sua conta bancária estava quase zerada. Quando tentou calcular o quanto tinha perdido ao longo de sua vida inteira, chegou ao valor aproximado de 900 mil dólares. Ela dissera à Harrah's que estava praticamente sem dinheiro, mas o homem ao telefone lhe disse para ir assim mesmo. Disse que eles abririam uma linha de crédito para ela.

“Era como se eu não pudesse dizer não, como se, sempre que eles balançavam a mínima tentação na minha frente, meu cérebro desligasse. Eu sei que isso parece uma desculpa, mas eles sempre prometiam que seria diferente dessa vez, e eu sabia que, por mais que lutasse contra aquilo, no fim ia acabar cedendo.”

Ela levou consigo todo o dinheiro que

lhe

restava.

Começou

apostando

quatrocentos dólares por mão, duas

mãos por vez. Dizia a si mesma que, se

conseguisse se erguer um pouquinho,

apenas 100 mil dólares, ela podia parar

e ter algo para dar às filhas. Seu marido

jogou junto com ela por um tempo, mas à

meia-noite foi dormir. Por volta das

duas da manhã, o dinheiro que ela

trouxera tinha acabado. Um funcionário

da

Harrah's

lhe

deu

uma

nota

promissória para assinar. Seis vezes ela

assinou para receber mais dinheiro, num total de 125 mil dólares.

Por volta das seis da manhã, ela teve uma maré de sorte e suas pilhas de fichas começaram a crescer. Um punhado de gente se reuniu em volta. Ela fez uma conta rápida: não era o suficiente para pagar as promissórias que assinara, mas se continuasse jogando com inteligência, sairia no lucro, e depois pararia para sempre. Ela venceu cinco vezes seguidas. Só precisava ganhar mais 20 mil dólares para zerar a dívida. Então o carteador fez 21.[14](#) Depois fez 21 de novo. Umas poucas mãos depois, ele fez 21 uma terceira vez. Às dez da manhã, todas as fichas de Bachmann tinham acabado. Ela pediu mais crédito, mas o cassino recusou.

Bachmann saiu da mesa atordoada e andou até sua suíte. Era como se o chão estivesse tremendo. Ela caminhava com a mão na parede para ter onde se apoiar se caísse. Quando chegou ao quarto, seu marido estava esperando.

“Acabou”, ela disse para ele.

“Por que você não toma um banho e vai para a cama?”, ele disse. “Está tudo bem. Não é a primeira vez que você perde.”

“Acabou tudo”, ela disse.

“Como assim?”

“O dinheiro acabou”, ela disse. “O dinheiro todo.”

“Pelo menos ainda temos a casa”, ele disse.

Ela não contou a ele que hipotecara a casa por uma linha de crédito alguns meses antes e perdera tudo no jogo.

IV.

Brian Thomas assassinou sua esposa.

Angie

Bachmann

desperdiçou

sua

herança. Há uma diferença em como a

sociedade

deveria

atribuir

responsabilidade?

O advogado de Thomas argumentou

que seu cliente não era culpado da morte

da

esposa

porque

agira

inconscientemente,

automaticamente,

porque sua reação fora deflagrada por

acreditar que um intruso a estava
atacando. Ele nunca *escolheu* matar,
disse seu advogado, e portanto não
deveria ser considerado responsável
pela morte dela. Por essa mesma lógica,
Bachmann — como sabemos pela
pesquisa de Reza Habib sobre o cérebro
dos jogadores compulsivos — também
foi movida por anseios poderosos. Ela
talvez tenha feito uma escolha naquele
primeiro dia em que se vestiu bem e
decidiu passar a tarde num cassino, e
quem sabe nas semanas ou meses
seguintes. Porém anos depois, quando
estava perdendo 250 mil dólares numa
única
noite,
quando
estava
tão

desesperada para enfrentar o impulso
que se mudou para um estado onde o
jogo era ilegal, ela não estava mais
tomando
decisões
conscientes.

“Historicamente, na neurociência, vem-se dizendo que pessoas com lesões cerebrais perdem parte de seu livre-arbítrio”, disse Habib. “Mas quando um jogador patológico vê um cassino, o caso parece muito semelhante. Parece que ele está agindo sem escolha.”

O advogado de Thomas argumentou, de um modo que todos acreditaram, que seu cliente cometera um engano terrível e carregaria a culpa pelo resto da vida.

No entanto, não está claro que

Bachmann sente quase a mesma coisa?

“Me sinto tão culpada, tão envergonhada

pelo que fiz”, ela me disse. “Sinto que decepcionei todo mundo. Sei que jamais vou conseguir compensar isso, não importa o que eu faça.”

Dito

isso,

há

uma

distinção

fundamental entre o caso de Thomas e o de Bachmann: Thomas assassinou uma pessoa inocente. Cometeu o que sempre foi o mais grave dos crimes. Angie Bachmann perdeu dinheiro. As únicas vítimas foram ela mesma, sua família, e uma empresa de 27 bilhões de dólares que lhe emprestou 125 mil dólares. Thomas foi libertado pela sociedade. Bachmann foi considerada responsável por seus atos.

Dez meses depois que Bachmann
perdeu tudo, a Harrah's tentou receber o
dinheiro do seu banco. As notas
promissórias que ela assinou voltaram, e
por isso a Harrah's a processou,
exigindo que Bachmann pagasse suas
dívidas com um adicional de 375 mil
dólares de multa — efetivamente, uma
punição civil por ter cometido um crime.
Ela os processou de volta, alegando que,
ao estender seu crédito, as suítes grátis e
a bebida, a Harrah's se aproveitara de
alguém que eles sabiam que não tinha
controle sobre seus hábitos. Seu caso
percorreu todas as instâncias até a
Suprema Corte estadual. O advogado de
Bachmann

—

usando
argumentos

parecidos com os que o de Thomas usara em defesa do assassino — disse que ela não deveria ser considerada culpada porque estava reagindo automaticamente a tentações que a Harrah's pôs na frente dela. Ele argumentou que, uma vez que as ofertas começavam a vir, quando ela entrava no cassino, seus hábitos assumiam o comando e era impossível controlar seu comportamento.

Os juízes, agindo em nome da sociedade, disseram que Bachmann estava errada. “Não há nenhum dever legal comum que obrigue um operador de cassino a abster-se de tentar atrair ou contatar jogadores que ele sabe ou

deveria saber que são compulsivos”,
escreveu a Corte. O estado tinha um
“programa de exclusão voluntária”, no
qual qualquer pessoa podia pedir que
seu nome fosse incluído numa lista que
exigia que os cassinos a proibissem de
jogar, e “a existência do programa de
exclusão voluntária sugere que o
legislativo pretendia que os jogadores
patológicos assumam pessoalmente a
responsabilidade por evitar a compulsão
pelo jogo e se proteger contra ela”,
escreveu o juiz Robert Rucker.

Talvez a diferença entre o resultado
do caso de Thomas e o de Bachmann
seja justa. Afinal, é mais fácil se
compadecer de um viúvo arrasado que
de uma dona de casa que jogou tudo
fora.

Ma s *por que* é mais fácil? Por que

parece que o marido de luto é uma vítima, enquanto a jogadora falida recebeu a punição que merecia? Por que alguns hábitos parecem que deveriam ser tão fáceis de controlar, enquanto outros parecem estar fora de alcance? E o mais importante, é correto sequer fazer uma distinção?

“Alguns pensadores”,
escreveu

Aristóteles

na *Ética a Nicômaco*,

“afirmam que é por natureza que as pessoas se tornam boas, outros que é por hábito, e outros que é por instrução”.

Para Aristóteles, os hábitos eram soberanos. Os comportamentos que acontecem sem pensar são a evidência da nossa natureza mais verdadeira, ele

disse. Portanto, “assim como um terreno precisa ser preparado de antemão, se deve nutrir a semente, também a mente do aluno tem que ser preparada em seus hábitos, a fim de gostar e desgostar das coisas certas”.

Os hábitos não são tão simples quanto parecem. Como tentei demonstrar ao longo deste livro, os hábitos — mesmo depois que estão arraigados em nossas mentes — não são um destino inevitável.

Podemos escolhê-los, uma vez que sabemos como fazer isso. Tudo o que sabemos sobre os hábitos, através de neurologistas estudando pacientes de amnésia e experts organizacionais reestruturando empresas, é que qualquer um deles pode ser alterado, se entendermos como funcionam.

Centenas de hábitos influenciam

nossos dias — eles orientam o modo
como nos vestimos de manhã, como
falamos
com
nossos
filhos
e
adormecemos à noite; eles afetam o que
comemos no almoço, como realizamos
negócios e se vamos fazer exercícios ou
tomar uma cerveja depois do trabalho.
Cada um deles tem uma deixa diferente e
oferece uma recompensa única. Alguns
são simples e outros são complexos,
apoiando-se em gatilhos emocionais e
oferecendo
prêmios
neuroquímicos
sutis. Porém todo hábito, por maior que
seja sua complexidade, é maleável. Os

alcoólatras mais viciados podem ficar sóbrios. As empresas mais disfuncionais podem se transformar. Um menino que largou o ensino médio pode se tornar um gerente bem-sucedido.

No entanto, para modificar um hábito, você precisa *decidir* mudá-lo. Deve aceitar conscientemente a dura tarefa de identificar as deixas e recompensas que impulsionam as rotinas do hábito e encontrar alternativas. Você precisa saber que possui o controle e ser autoconsciente o bastante para usá-lo — e cada capítulo deste livro é dedicado a ilustrar um aspecto diferente de por que esse controle é real.

Por
isso,
embora
tanto Angie

Bachmann quanto Brian Thomas tenham feito variações da mesma alegação — de que eles haviam agido por hábito, de que não tinham controle sobre suas ações porque esses comportamentos aconteciam automaticamente —, parece justo que eles devam ser tratados de modo diferente. Angie Bachmann só deve ser considerada responsável e Brian Thomas libertado porque Thomas nunca soube que os padrões que o levaram a matar sequer existiam — muito menos que ele podia dominá-los. E uma vez que sabe que um hábito existe, você tem a responsabilidade de mudá-lo. E se ela tivesse tentado com um pouco mais de empenho, talvez conseguisse ter tomado as rédeas de suas compulsões. Outras pessoas já fizeram isso, mesmo diante de tentações

maiores.

Isso, em alguns aspectos, é o que este livro procura mostrar. Talvez um assassino sonâmbulo possa argumentar de forma plausível que não estava ciente de seu hábito, e que portanto não é responsável por seu crime. Mas quase todos os outros padrões que existem na vida da maioria das pessoas — o modo como comemos, dormimos e falamos com nossos filhos, como gastamos sem pensar o nosso tempo, atenção e dinheiro — *são* hábitos que sabemos que existem. E uma vez que você entende que os hábitos podem mudar, você tem a liberdade — e a responsabilidade — de transformá-los. Quando você entende que os hábitos podem ser reconstruídos, o poder do hábito torna-se mais fácil de controlar, e

a única opção que resta é pôr as mãos à obra.

“Toda a nossa vida”, nos disse William James no prólogo, “na medida em que tem forma definida, não passa de uma massa

de

hábitos

—

práticos,

emocionais

e

intelectuais

—

sistematicamente organizados para nossa felicidade ou nosso sofrimento e nos conduzindo irresistivelmente rumo ao nosso destino, qualquer que seja ele”.

James, que morreu em 1910, vinha de uma família cheia de realizações. Seu

pai era um teólogo rico e prestigiado.

Seu irmão, Henry, era um escritor

brilhante

e

bem-sucedido,

cujos

romances ainda são estudados hoje em

dia. William, já com mais de 30 anos,

era a pessoa não realizada da família.

Ele foi doente quando criança. Quis

tornar-se pintor, depois se inscreveu na

faculdade de medicina e mais tarde

partiu para juntar-se a uma expedição

pelo rio Amazonas. Então abandonou

isso também. Ele se torturava em seu

diário por não ser bom em nada. E além

disso, não tinha certeza se podia

melhorar. Na faculdade de medicina,

visitara um hospital para doentes

mentais e vira um homem se jogando

contra uma parede. Um médico explicou que o paciente sofria de alucinações.

James não disse que, muitas vezes, sentia como se tivesse mais em comum com os pacientes do que com seus colegas médicos.

“Hoje cheguei mais ou menos ao fundo e percebo claramente que preciso enfrentar a escolha de olhos abertos”, James escreveu em seu diário em 1870, aos 28 anos. “Devo francamente deitar fora toda a questão moral, como se fosse inadequado para minhas aptidões inatas?”

Em outras palavras, será que o suicídio é uma opção melhor?

Dois meses depois, James tomou uma

decisão. Antes de cometer qualquer ato precipitado, faria um experimento de um ano. Passaria 12 meses acreditando que tinha controle sobre si mesmo e seu destino, que podia melhorar, que possuía livre-arbítrio para mudar. Não havia prova de que isso era verdade.

Mas ele se libertaria para *acreditar*, apesar

de

todas

as

evidências

contrárias, que a mudança era possível.

“Acho que ontem foi uma crise na minha vida”, ele escreveu em seu diário. No que dizia respeito a sua capacidade de mudar, “Vou assumir por enquanto — até o ano que vem — que não é uma ilusão. Meu primeiro ato de livre-

arbítrio será acreditar no livre-arbítrio.”

Ao longo do ano seguinte, ele praticou todo dia. Em seu diário, escrevia como se nunca houvesse dúvida de seu controle sobre si mesmo e suas escolhas. Ele se casou. Começou a lecionar em Harvard. Começou a conviver com Oliver Wendell Holmes Jr., que mais tarde se tornaria juiz da Suprema Corte, e Charles Sanders Pierce, um pioneiro no estudo da semiótica, num grupo de discussão chamado por eles de Clube Metafísico. Dois anos após escrever aquele registro no diário, James mandou uma carta para o filósofo Charles Renouvier, que teorizara extensamente sobre o livre-arbítrio. “Não posso perder essa oportunidade de lhe falar da admiração e gratidão que foram inspiradas em mim

pela leitura dos seus *Essais*”, escreveu James. “Graças ao senhor, possuo pela primeira vez um conceito inteligível e razoável de liberdade. (...) Posso dizer que, através dessa filosofia, estou começando a vivenciar um renascimento da vida moral; e posso lhe garantir, senhor, que isso não é pouca coisa.”

Mais tarde, ele escreveria a famosa afirmação de que a vontade de ter fé é o ingrediente mais importante para criar fé na mudança. E que um dos métodos mais importantes para criar essa crença eram os hábitos. Os hábitos, ele notou, são o que nos permite “fazer uma coisa com dificuldade da primeira vez, mas logo fazê-la de modo cada vez mais fácil e, por fim, com prática suficiente, fazê-la de modo semimecânico, ou com praticamente

nenhuma

consciência”.

Uma vez que escolhem quem querem ser, as pessoas crescem “na maneira como foram exercitadas, assim como uma folha de papel ou um casaco, quando vincado ou dobrado, tende a depois cair sempre nas mesmas dobras idênticas”.

Se você acredita que pode mudar — se faz disso um hábito —, a mudança se torna real. Este é o verdadeiro poder do hábito: a revelação de que seus hábitos são o que você escolhe que eles sejam.

Uma vez que essa escolha ocorre — e torna-se automática —, ela não apenas é real, como começa a parecer inevitável, a coisa, como escreveu James, que nos conduz “irresistivelmente rumo ao nosso destino, qualquer que seja ele”.

O

modo

como

habitualmente

pensamos em nosso ambiente e em nós

mesmos cria os mundos onde cada um

de nós habita. “Tem dois peixes jovens

nadando juntos, e eles por acaso

encontram um peixe mais velho nadando

no outro sentido, que acena para eles e

diz: ‘Bom dia, meninos. Como vai a

água?’”, disse o escritor David Foster

Wallace a uma classe de graduandos em

2005. “E os dois peixes jovens

continuam nadando um pouco; então uma

hora um deles olha para o outro e diz:

‘Água? O que é água?’”

A água são os hábitos, as escolhas

impensadas e decisões invisíveis que

nos cercam todos os dias — e que, pelo

simples ato de olharmos para elas, se tornam visíveis de novo.

Ao longo de toda a sua vida, Willam James escreveu sobre os hábitos e seu papel central em gerar felicidade e sucesso. Ele acabou dedicando um capítulo inteiro de sua obra-prima *The Principles of Psychology* [Os princípios da psicologia] a esse assunto. A água, disse ele, é a analogia mais apropriada para como um hábito funciona. A água “escava um canal para si mesma, que vai ficando mais largo e mais profundo; e, após ter deixado de fluir, ela retoma, ao fluir novamente, o caminho antes traçado por ela própria”.

Você agora sabe como redirecionar esse caminho. Você agora tem o poder de nadar.

[11](#) Pode parecer irracional uma pessoa acreditar que pode vencer a banca num cassino. No entanto,

como os jogadores habituais sabem, é possível vencer de forma consistente, principalmente em jogos como o blackjack. Don Johnson, de Bensalem, Pensilvânia, por exemplo, alegou ter ganhado 15,1 milhões de dólares no blackjack ao longo de um período de seis meses a partir de 2010. A banca sempre ganha na soma total, pois muitos jogadores apostam de um modo que não maximiza suas chances, e a maioria das pessoas não tem dinheiro suficiente para continuar apostando e recuperar o prejuízo. No entanto, um jogador pode vencer consistentemente ao longo do tempo se tiver memorizado as fórmulas e estatísticas complexas que orientam como cada mão deve ser jogada. A maioria dos jogadores, porém, não possui disciplina ou habilidade matemática suficiente para vencer a banca.

[12](#) A Harrah's — agora conhecida como Caesars Entertainment — desmente algumas das alegações de Bachmann. Seus comentários podem ser lidos nas notas.

[13](#) No final dos anos 1990, um dos maiores fabricantes de caça-níqueis contratou um antigo executivo do

ramo dos video games para ajudar a projetar novas

máquinas. A inovação desse executivo foi

programar

as

máquinas

para

gerar

mais

combinações quase vitoriosas. Agora, quase todo

caça-níqueis contém diversas sofisticações — como

rodadas de bônus e sons que tocam quando os símbolos quase se alinham —, assim como

pequenas recompensas que fazem os jogadores

sentirem que estão ganhando quando, na verdade,

estão gastando mais dinheiro do que recebem de

volta. “Nenhum outro jogo de aposta manipula a

mente humana de forma tão bela quanto essas

máquinas”,

um

pesquisador
de
distúrbios
compulsivos da Faculdade de Medicina da
Universidade do Connecticut disse a um repórter do
New York Times em 2004.

[14](#) O que, no blackjack, significa que ele venceu. (N.
do T.)

APÊNDICE

Um guia para o leitor de
como usar estas ideias
A parte difícil de estudar a ciência dos
hábitos é que a maioria das pessoas,
quando ouvem falar nesse campo de
pesquisa, querem saber a fórmula
secreta
para
mudar
rapidamente
qualquer hábito. Se os cientistas

descobriram

como

esses

padrões

funcionam, então é razoável pensar que

eles também devem ter achado uma

receita para a mudança rápida, certo?

Se ao menos fosse assim tão fácil.

Não é que fórmulas não existam. O

problema é que não há uma única

fórmula

para

mudar

hábitos.

Há

milhares.

Os indivíduos e os hábitos são todos

diferentes, e por isso as maneiras

específicas de diagnosticar e mudar os

padrões em nossas vidas diferem de uma

pessoa para a outra e de um
comportamento para o outro. Parar de
fumar é diferente de deixar de comer
compulsivamente, que é diferente de
mudar o modo como você se comunica
com seu cônjuge, que é diferente de
como você prioriza as tarefas no
trabalho. Além disso, os hábitos de cada
pessoa
são
guiados
por
anseios
diferentes.

Consequentemente, este livro não
contém uma única prescrição. Em vez
disso, esperei ter proporcionado algo
diferente: um modelo para entender
como os hábitos funcionam e um guia
para experimentar o modo como eles

podem mudar. Alguns hábitos prestam-se facilmente à análise e influência.

Outros

são

mais

complexos

e

persistentes,

e

exigem

estudo

prolongado. E para outros, a mudança é

um processo que jamais se conclui

totalmente.

Mas isso não significa que ela não

pode acontecer. Cada capítulo deste

livro explica um aspecto diferente de

por que os hábitos existem e como

funcionam. O modelo descrito neste

apêndice é uma tentativa de sintetizar,

de um modo muito básico, as táticas que os pesquisadores descobriram para diagnosticar e moldar hábitos dentro de nossas próprias vidas. Não pretendo que esse esquema seja abrangente. Isto é apenas um guia prático, um ponto de partida. E acompanhado de lições mais profundas dos capítulos deste livro, é um manual de como tomar o próximo passo.

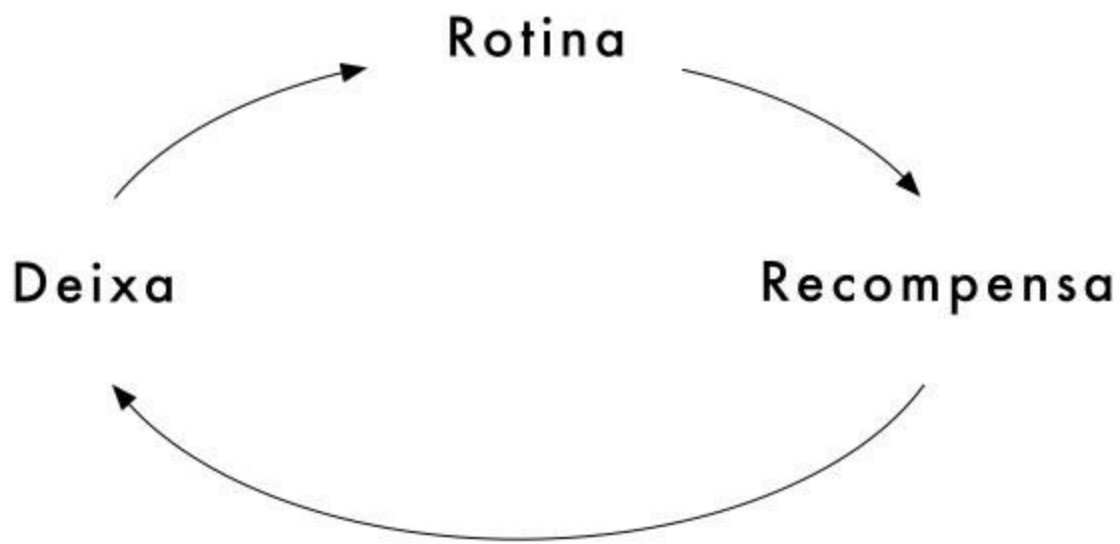
A mudança pode não ser rápida e nem sempre é fácil. Mas com tempo e esforço, qualquer hábito pode ser remodelado.

O MODELO:

- Identifique a rotina
- Experimente com recompensas
- Isole a deixa
- Tenha um plano

PRIMEIRO PASSO: IDENTIFIQUE A ROTINA

Os pesquisadores do MIT no capítulo 1 descobriram um loop neurológico simples no cerne de todo hábito, que consiste em três partes: uma deixa, uma rotina e uma recompensa.



Para entender seus próprios hábitos, você precisa identificar os componentes dos seus loops. Uma vez que você diagnosticou o loop do hábito de um comportamento específico, pode procurar formas de suplantar velhos atos

nocivos com novas rotinas.

Por exemplo, digamos que você tem o mau hábito, como eu tinha quando comecei a fazer a pesquisa para este livro, de ir até a cafeteria e comprar um cookie com chocolate toda tarde.

Digamos que esse hábito fez com que você ganhasse alguns quilos a mais. Na verdade, digamos que esse hábito fez você ganhar exatamente 4 quilos, e que a sua mulher fez alguns comentários bem diretos. Você tentou se forçar a parar — até chegou a colar um Post-it no computador

dizendo

CHEGA

DE

COOKIES.

Mas toda tarde você dá um jeito de ignorar esse bilhete, andar até a

cafeteria,

comprar

um

cookie

e,

enquanto conversa com colegas perto do

caixa, comer o cookie. Você se sente

bem e depois se sente mal. Promete a si

mesmo que, amanhã, vai se obrigar a ter

força de vontade para resistir. Amanhã

vai ser diferente.

Mas amanhã o hábito se instaura de

novos.

Como você começa a diagnosticar e

depois a mudar esse comportamento?

Descobrir qual é o loop do hábito. E

o primeiro passo é identificar a rotina.

Nesse exemplo dos cookies — como

com a maioria dos hábitos — a rotina é

o

aspecto

mais

óbvio:

é

o

comportamento que você quer mudar.

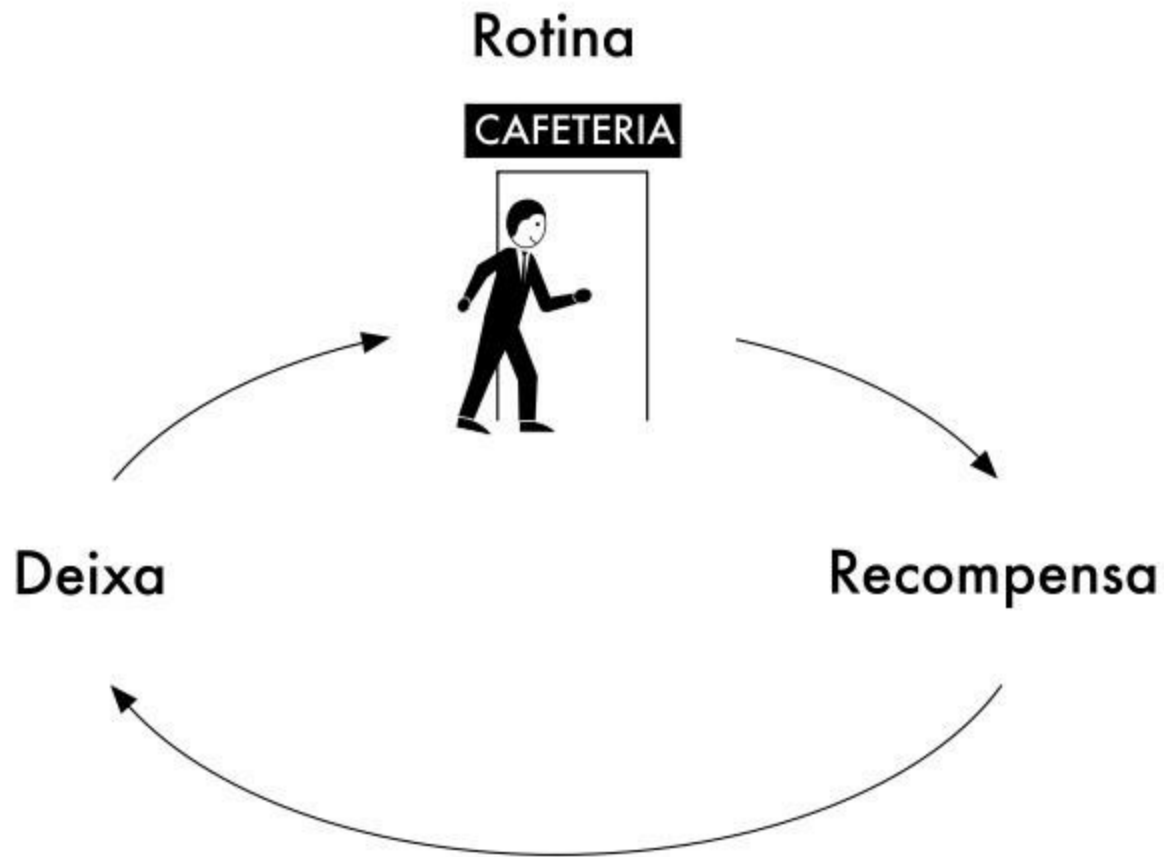
Sua rotina é que você levanta da mesa

durante a tarde, anda até a cafeteria,

compra um cookie de chocolate e come

enquanto conversa com amigos. Então é

isso que você coloca no loop:



Agora, algumas perguntas menos óbvias: qual é a deixa para essa rotina? É a fome? O tédio? Pouco açúcar no sangue? É que você precisa de uma pausa antes de mergulhar em outra tarefa?

E qual é a recompensa? O cookie em si? A mudança de cenário? A distração temporária? Socializar com colegas? Ou

o surto de energia que vem dessa
explosão de açúcar?

Para descobrir isso, você precisará
fazer um pequeno experimento.

SEGUNDO PASSO: EXPERIMENTE COM RECOMPENSAS

As
recompensas
são
poderosas
porque satisfazem anseios. Mas muitas
vezes não estamos cientes dos anseios
que impellem nossos comportamentos.
Quando a equipe de marketing do
Febreze descobriu que os consumidores
desejavam um aroma de frescor no fim
de um ritual de limpeza, por exemplo,
eles tinham descoberto um anseio que
ninguém nem sabia que existia. Estava
escondido em plena vista de todos. Os

anseios, na maioria, são assim: óbvios quando pensamos neles depois, mas incrivelmente difíceis de ver quando estamos sob seu domínio.

Para descobrir quais anseios estão movendo hábitos específicos, é útil experimentar com

recompensas

diferentes. Isso talvez leve alguns dias, ou uma semana, ou mais. Durante esse período, você não deve sentir nenhuma pressão para fazer uma mudança real — pense que você é um cientista no estágio de coleta de dados.

No primeiro dia do seu experimento, quando sentir o impulso de ir à cafeteria e comprar um cookie, ajuste sua rotina de modo que ela proporcione uma recompensa diferente. Por exemplo, em

vez de andar até a cafeteria, saia do prédio, dê uma volta no quarteirão, e então volte para sua mesa sem comer nada. No dia seguinte, vá à cafeteria e compre um donut, uma barra de chocolate e coma na sua mesa. No dia seguinte, vá à cafeteria, compre uma maçã e coma enquanto conversa com seus amigos. Então, tente uma xícara de café. Em vez de ir à cafeteria, ande até a sala do seu amigo, bata papo por alguns minutos e volte para sua mesa.

Você entendeu a ideia. O que você escolhe fazer *em vez de* comprar um cookie não é importante. O objetivo é testar

hipóteses

diferentes

para

determinar

qual
anseio
está
impulsionando sua rotina. A sua vontade
é do cookie em si, ou de fazer uma pausa
no trabalho? Se é o cookie, é só porque
você está com fome? (E nesse caso a
maçã deveria servir tão bem quanto.) Ou
é porque você quer a dose de energia
que o cookie proporciona? (E então o
café deveria bastar.) Ou você está indo
à
cafeteria
como
desculpa
para
socializar, e o cookie é só uma desculpa
conveniente? (Se for, andar até a mesa
de alguém e bater papo por alguns
minutos deve satisfazer o impulso.)

Enquanto testa quatro ou cinco recompensas diferentes, você pode usar um velho truque para procurar padrões: depois de cada atividade, anote num pedaço de papel as primeiras três coisas que vierem à sua mente quando você voltar para sua mesa. Podem ser emoções, pensamentos aleatórios, reflexões sobre como você está se sentindo, ou apenas as primeiras três palavras que surgirem na sua cabeça.



RELAXADO



VI
FLORES



SEM
FOME

Então, programe um alarme no seu relógio ou computador para 15 minutos. Quando ele tocar, pergunte a si mesmo:

Você ainda sente o impulso de comer
aquele cookie?

Escrever três coisas — mesmo se
forem palavras sem sentido — é
importante por dois motivos. Primeiro,
isso força uma consciência momentânea
do que você está pensando ou sentindo.
Assim como Mandy, a roedora de unhas
do capítulo 3, carregava uma ficha cheia
de marquinhos para forçá-la a estar
ciente de seus impulsos habituais,
escrever três palavras obriga você a ter
um momento de atenção. Além disso,
estudos indicam que anotar umas poucas
palavras ajuda você a lembrar depois do
que estava pensando naquele momento.
Ao fim do experimento, quando você
reler suas anotações, será muito mais
fácil lembrar o que estava pensando e
sentindo naquele exato instante, pois as

palavras que você escreveu vão
despertar uma onda de memória.
E por que o alarme de 15 minutos?
Porque a ideia desses testes é
determinar qual é a recompensa pela
qual você está ansiando. Se, 15 minutos
depois de comer um donut, você *ainda*
sentir um impulso de levantar e ir à
cafeteria, então seu hábito não é
motivado pelo desejo de açúcar. Se,
depois de bater papo na mesa de um
colega, você ainda quiser um cookie,
então a necessidade de contato humano
não é o que está movendo seu
comportamento.

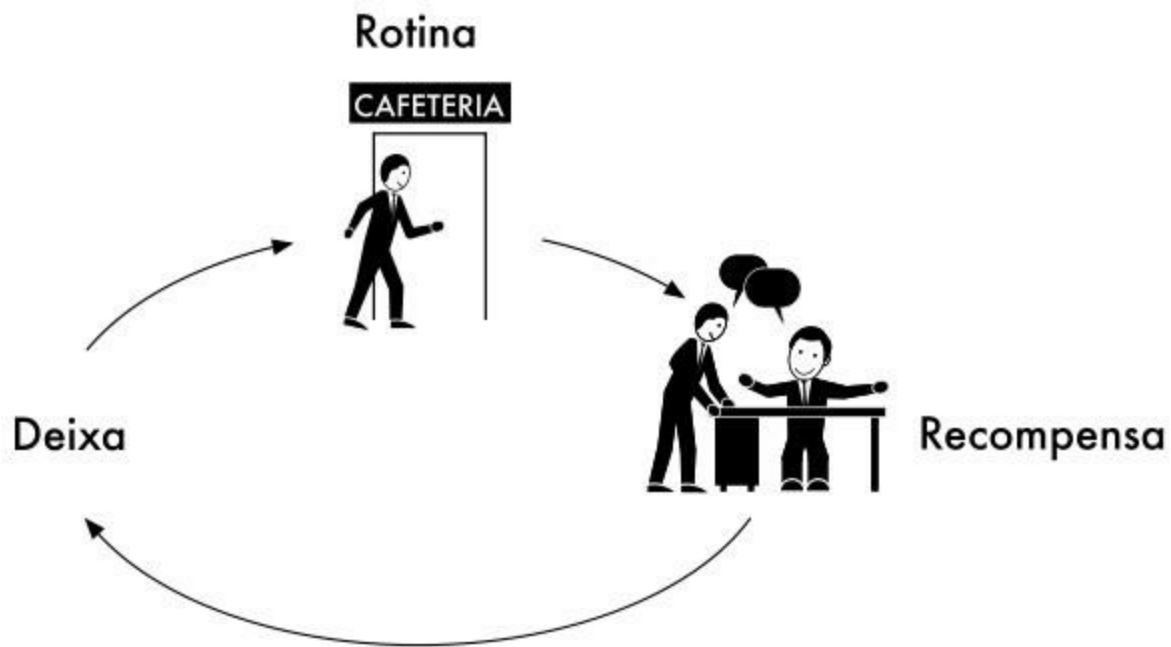
Por outro lado, se 15 minutos após
conversar com um amigo você achar
fácil voltar ao trabalho, então você
identificou a recompensa — distração
temporária e socialização — que seu

hábito procurava satisfazer.

Experimentando

diferentes

recompensas, você pode isolar qual é



realmente o seu anseio, algo essencial para reestruturar o hábito.

Uma vez que você descobriu a rotina e a recompensa, só falta identificar a deixa.

TERCEIRO PASSO: ISOLE A DEIXA

Há cerca de uma década, uma psicóloga da University of Western

Ontario tentou responder uma pergunta que vinha deixando os cientistas sociais perplexos havia anos: por que algumas testemunhas oculares de crimes se enganam ao se lembrar do que viram, enquanto outras lembram corretamente dos acontecimentos?

As lembranças de testemunhas oculares, é claro, são importantíssimas. No entanto, estudos indicam que testemunhas oculares muitas vezes lembram equivocadamente do que observaram. Insistem que o ladrão era um homem, por exemplo, quando na verdade era uma mulher de saia; ou que o crime

ocorreu

quando

estava

escurecendo, embora os boletins da
polícia digam que foi às duas da tarde.

Outras testemunhas oculares, por outro
lado, conseguem se lembrar de crimes
que viram com uma memória quase
perfeita.

Dezenas de estudos investigaram esse
fenômeno, tentando descobrir por que
algumas

pessoas

são

melhores

testemunhas oculares do que outras.

Pesquisadores especularam que algumas
pessoas simplesmente têm memórias
melhores, ou que um crime que ocorre
num lugar bem conhecido é mais fácil de

lembrar. Mas essas teorias não se provaram verdadeiras — pessoas com memórias fortes e fracas, ou mais e menos familiaridade com a cena de um crime, estavam igualmente sujeitas a lembrar incorretamente o que aconteceu.

A psicóloga da University of Western Ontario tentou uma abordagem diferente.

Imaginou que talvez os pesquisadores estivessem cometendo um engano ao focar naquilo que os interrogadores e as testemunhas tinham dito, e não em *como* eles estavam dizendo isso.

Ela suspeitava haver deixas sutis que estavam influenciando o processo do interrogatório. Mas quando assistiu a

fitas e mais fitas de entrevistas com
testemunhas, procurando essas deixas,
ela não conseguiu ver nada. Havia tanta
atividade em cada entrevista — todas as
expressões faciais, os jeitos diferentes
como as perguntas eram feitas, as
emoções flutuantes — que ela não
conseguiu detectar nenhum padrão.
Então ela teve uma ideia: fez uma
lista com uns poucos elementos nos
quais ia se concentrar — o tom de voz
dos
interrogadores,
as
expressões
faciais da testemunha, e quão perto um
do outro a testemunha e o interrogador
estavam sentados. Então ela retirou
quaisquer informações que fossem
distrá-la desses elementos. Baixou o

volume da televisão para que, em vez de ouvir as palavras, só conseguisse detectar o tom de voz do interrogador. Colou uma folha de papel no rosto do interrogador, para que só pudesse ver as expressões das testemunhas. Pôs uma fita métrica na tela para medir a distância entre um e outro.

E depois que ela começou a estudar esses elementos específicos, os padrões saltaram aos seus olhos. Ela viu que testemunhas que se lembravam de fatos incorretos geralmente eram interrogadas por policiais com um tom de voz gentil, amigável.

Quando

as

testemunhas

sorriam mais, ou sentavam mais perto da pessoa que estava fazendo as perguntas,

elas tinham mais chances de se enganar
ao lembrar.

Em outras palavras, quando as deixas
da situação diziam “somos amigos” —
um tom gentil, um rosto sorridente —, as
testemunhas tinham mais chances de
lembrar
incorretamente
do
que
acontecera.

Talvez
fosse
porque,
inconscientemente, essas deixas de
amizade deflagrassem um hábito de
agradar o interrogador.

Mas a importância desse experimento
é que as mesmas fitas tinham sido
assistidas por dezenas de outros

pesquisadores.

Várias

peessoas

inteligentes tinham visto os mesmos

padrões, mas ninguém os reconheceria

antes. Porque havia informações *demais*

em cada fita para que alguém visse uma

deixa sutil.

Uma vez que a psicóloga decidiu

focar

apenas

três

categorias

de

comportamento, no entanto, e eliminar as

informações que não fossem relevantes a

elas, os padrões saltaram aos olhos.

Nossas vidas são assim também. O

motivo para que seja tão difícil

identificar as deixas que deflagram

nossos hábitos é porque há informações demais nos bombardeando enquanto nossos comportamentos se manifestam.

Pergunte a você mesmo, você toma café da manhã num certo horário todo dia porque está com fome? Ou porque o relógio diz que são sete e meia? Ou porque seus filhos começaram a comer? Ou porque você está vestido, e é nesse momento que o hábito do café da manhã entra em ação?

Quando você automaticamente vira seu carro à esquerda no caminho para o trabalho, o que desencadeia seu comportamento? Uma placa de rua? Uma árvore específica? Saber que esta é, de fato, a rota certa? Todos esses fatores juntos? Quando você está levando seu filho para a escola e descobre que, por distração, começou a fazer o caminho

para o trabalho — e não para a escola —, o que provocou o erro? Qual foi a deixa que fez com que o hábito “dirigir para o trabalho” entrasse em ação em vez do padrão “dirigir para a escola”?

Para identificar uma deixa em meio ao ruído, podemos usar o mesmo sistema que a psicóloga: identificar de antemão categorias de comportamentos para examiná-los e enxergar os padrões.

Por sorte, a ciência nos oferece alguma ajuda nesse sentido. Experimentos mostraram que quase todas as deixas habituais se encaixam em uma entre cinco categorias:

Lugar

Hora

Estado emocional

Outras pessoas

Ação imediatamente anterior

Por isso, se está tentando descobrir a
deixa para o hábito “ir à cafeteria e
comprar um cookie de chocolate”, você
anota cinco coisas no instante em que o
impulso surge (estas são minhas notas
reais de quando eu estava tentando
diagnosticar meu hábito):

Onde você está? (sentado na minha
mesa)

Que horas são? (3h36 da tarde)

Qual é seu estado emocional?

(entediado)

Quem mais está por perto? (ninguém)

Qual foi a ação anterior ao impulso?

(respondei um e-mail)

No dia seguinte:

Onde você está? (voltando da
copiadora)

Que horas são? (3h18 da tarde)

Qual é seu estado emocional? (feliz)

Quem mais está por perto? (o Jim, da
seção de Esportes)

Qual foi a ação anterior ao impulso?
(tirei uma cópia)

No terceiro dia:

Onde você está? (sala de reuniões)

Que horas são? (3h41 da tarde)

Qual é seu estado emocional?

(cansado, empolgado com o projeto no
qual estou trabalhando)

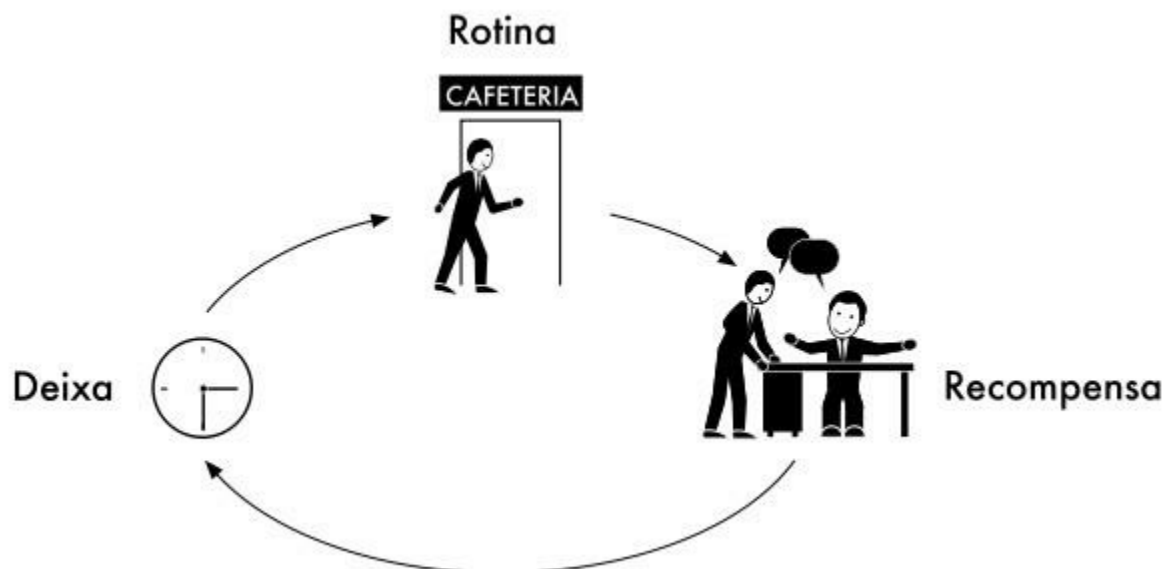
Quem mais está por perto? (editores
que estão vindo para esta reunião)

Qual foi a ação anterior ao impulso?
(sentei porque a reunião está prestes a
começar)

Depois de três dias, ficou bastante
claro qual era a deixa que estava
deflagrando meu hábito de comer
cookies — eu sentia um impulso de
fazer um lanche numa certa hora do dia.

Eu já tinha descoberto, no segundo passo, que não era a fome que estava movendo meu comportamento.

A recompensa que eu estava buscando era uma distração temporária — do tipo que alguém obtém batendo papo com um amigo. E o hábito, eu agora sabia, era despertado entre três e quatro horas.



QUARTO PASSO: TENHA UM PLANO

Uma vez que descobriu qual é o loop

do seu hábito — você identificou a recompensa que está movendo seu comportamento, a deixa que o deflagra e a rotina em si —, você pode começar a alterar o comportamento. Pode mudar para uma rotina melhor, planejando-se para a deixa e escolhendo um comportamento que ofereça a recompensa pela qual você está ansiando. É de um plano que você precisa.

No prólogo, aprendemos que um hábito é uma escolha que em algum momento tomamos deliberadamente, e depois paramos de pensar a respeito, porém continuamos fazendo, às vezes todo dia.

Dito de outro modo, um hábito é uma fórmula que nosso cérebro segue automaticamente:

Quando

eu

vejo

DEIXA, vou fazer ROTINA para obter RECOMPENSA.

Para reprogramar essa fórmula, precisamos começar a fazer escolhas outra vez. E o jeito mais fácil de fazer isso, de acordo com inúmeros estudos, é ter um plano. Dentro da psicologia, esses planos são conhecidos como “intenções de implementação”.

Pensemos, por exemplo, no meu hábito de comer um cookie à tarde.

Usando este modelo, descobri que minha deixa era por volta das três e meia. Eu sabia que minha rotina era ir à cafeteria,

comprar um cookie e conversar com
amigos.

E

fazendo

experimentos,

descobri que na verdade não era pelo
cookie que eu ansiava — mas sim por
um momento de distração e uma
oportunidade de socializar.

Então eu tracei um plano:

Às três e meia, todo dia, vou andar até a mesa
de um amigo e conversar por dez minutos.

Para garantir que me lembraria de
fazer isso, programei o alarme no meu
relógio para as três e meia.

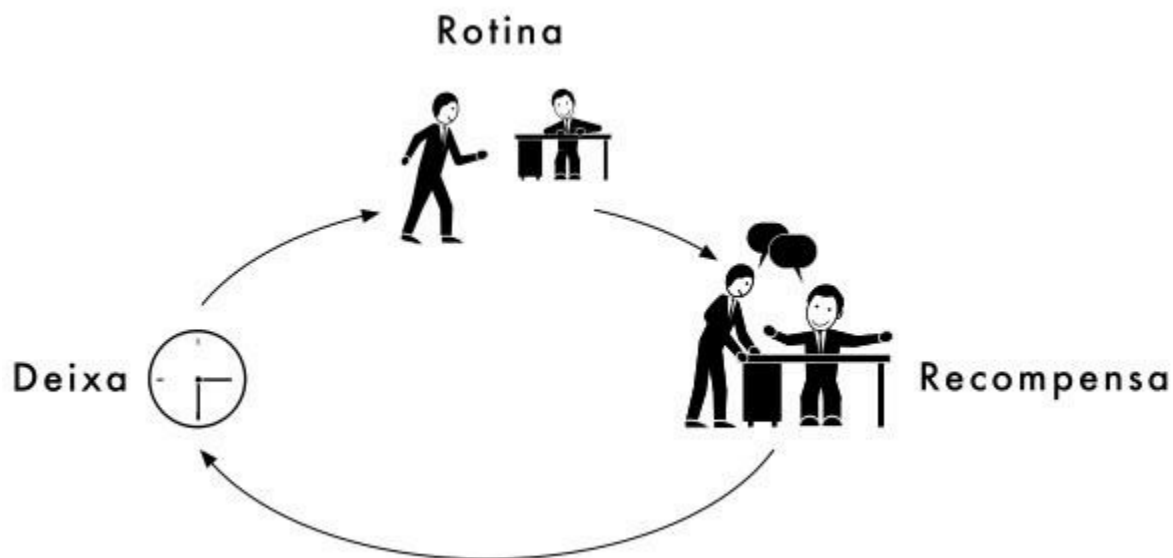
O plano não funcionou imediatamente.

Havia dias em que eu estava ocupado
demais e ignorava o alarme, e então caía
do cavalo. Outras vezes parecia ser
trabalhoso demais encontrar um amigo

disposto a bater papo — era mais fácil comprar um cookie, e por isso eu cedia ao impulso. Porém, nos dias em que seguia meu plano — quando meu alarme tocava, eu me forçava a andar até a mesa de um amigo e conversar por dez minutos —, eu descobria que terminava o expediente me sentindo melhor. Eu não tinha ido à cafeteria, não tinha comido um cookie e me sentia bem. Por fim, passou a ser automático: quando o alarme tocava, eu achava um amigo e terminava o dia com uma pequena, porém real sensação de conquista. Após umas poucas semanas, eu quase nem pensava mais na rotina. E quando não achava ninguém para bater papo, ia à cafeteria, comprava um chá e o bebia com amigos.

Isso tudo aconteceu há cerca de seis

meses. Já não tenho mais esse relógio — eu o perdi em algum momento. Mas todo dia, por volta das três e meia, eu distraidamente levanto da mesa, procuro na sala da redação alguém para conversar, passo dez minutos batendo papo sobre as notícias, e então volto para minha mesa. Isso acontece quase sem que eu pense a respeito. Tornou-se um hábito.



Obviamente, alguns hábitos podem ser mais difíceis de mudar. Mas esse

modelo é um ponto de partida. Às vezes a mudança leva um bom tempo. Às vezes exige uma série de experimentos e fracassos. Mas, uma vez que você entende como um hábito funciona — que diagnostica a deixa, a rotina e a recompensa —, você ganha poder sobre ele.

AGRADECIMENTOS

Sem fazer nada para merecer, tive a sorte de trabalhar ao longo de toda a minha vida com pessoas mais talentosas do que eu, e de poder roubar sua sabedoria e elegância e fazer passar como se fossem minhas.

É por isso que você está lendo este livro, e é por isso que tenho tantas pessoas a agradecer.

Andy Ward adquiriu *O poder do hábito* mesmo antes de começar a

trabalhar como editor na Random
House. Na época, não sabia que ele era
um
editor
gentil,
generoso
e
incrivelmente — assustadoramente —
talentoso. Eu ouvira alguns amigos
dizerem que ele elevara a prosa deles e
segurado suas mãos com tanta elegância
que eles quase tinham esquecido o
toque. Mas imaginei que estivessem
exagerando, já que muitos deles estavam
bebendo naquela hora. Caro leitor: é
tudo verdade. A humildade de Andy, sua
paciência e — acima de tudo — o
esforço que ele dedica a ser um bom
amigo fazem todos à sua volta quererem
ser pessoas melhores. Este livro é dele

tanto quanto meu, e sou grato por ter tido a chance de conhecê-lo, de trabalhar e aprender com ele. Igualmente, tenho uma enorme dívida para com alguma divindade desconhecida por me colocar na Random House sob a sábia orientação de Susan Kamil, a liderança de Gina Centrello, e os conselhos e esforços de Avidéh Bashirrad, Tom Perry, Sanyu Dillon, Sally Marvin, Barbara Fillon, Maria Braeckel, Erika Greber e a sempre paciente Kaela Myers.

Um golpe de sorte semelhante me permitiu trabalhar com Scott Moyers, Andrew Wylie e James Pullen da Wylie Agency. A assessoria e a amizade de Scott — como muitos escritores sabem — é tão inestimável quanto generosa. Scott mudou-se de volta para o mundo

editorial, e leitores de toda parte

deveriam

se

considerar

sortudos.

Andrew Wylie é sempre obstinado e

astuto em fazer do mundo um lugar mais

seguro (e mais confortável) para seus

escritores, e sou imensamente grato. E

James Pullen me ajudou a entender como

escrever em línguas que eu nem sabia

que existiam.

Além disso, tenho uma dívida enorme

para com o *New York Times* . Meu muito

obrigado para Larry Ingrassia, o editor

de negócios do *Times*, cuja amizade,

conselhos e compreensão permitiram

que eu escrevesse este livro e exercesse

o

jornalismo

entre

tantos

outros

repórteres talentosos numa atmosfera onde nosso trabalho — e a missão do *Times* — é constantemente elevado pelo seu exemplo. Vicki Ingrassia também foi um excelente apoio. Como qualquer escritor que conheceu Adam Bryant sabe, ele é um ótimo advogado e amigo, com mãos abençoadas. E é um privilégio trabalhar para Bill Keller, Jill Abramson, Dean Baquet e Glenn Kramon, e seguir seus exemplos de como os jornalistas deveriam se portar no mundo.

Mais alguns obrigados: sou grato a meus colegas do *Times*, Dean Murphy, Winnie O’Kelly, Jenny Anderson, Rick Berke, Andrew Ross Sorkin, David

Leonhardt, Walt Bogdanich, David

Gillen, Eduardo Porter, Jodi Kantor,

Vera Titunik, Amy O’Leary, Peter

Lattman,

David

Segal,

Christine

Haughney, Jenny Schussler, Joe Nocera

e Jim Schacter (ambos leram capítulos

para mim), Jeff Cane, Michael Barbaro

e outros que foram tão generosos com

sua amizade e suas ideias.

Do mesmo modo, sou grato a Alex

Blumberg, Adam Davidson, Paula

Szuchman, Nivi Nord, Alex Berenson,

Nazanin Rafsanjani, Brendan Koerner,

Nicholas Thompson, Kate Kelly, Sarah

Ellison,

Kevin

Bleyer,

Amanda

Schaffer, Dennis Potami, James Wynn,
Noah Kotch, Greg Nelson, Caitlin Pike,
Jonathan Klein, Amanda Klein, Donnan
Steele, Stacey Steele, Wesley Morris,
Adir Waldman, Rich Frankel, Jennifer
Couzin, Aaron Bendikson, Richard
Rampell, Mike Bor, David Lewicki,
Beth Waltemath, Ellen Martin, Russ
Uman, Erin Brown, Jeff Norton, Raj De
Datta, Ruben Sigala, Dan Costello, Peter
Blake, Peter Goodman, Alix Spiegel,
Susan Dominus, Jenny Rosenstrach,
Jason Woodard, Taylor Noguera e
Matthew Bird, todos que ofereceram
apoio e orientação. A capa do livro e os
maravilhosos gráficos internos vêm da
mente do incrivelmente talentoso Anton
Ioukhnovets.

Também tenho uma dívida para com

as muitas pessoas que foram generosas
com seu tempo ao oferecer relatos para
este livro. Muitas são mencionadas nas
notas,
mas
eu
queria
agradecer
especialmente a Tom Andrews da
SYPartners, Tony Dungy e DJ Snell,
Paul O'Neill, Warren Bennis, Rick
Warren, Anne Krumm, Paco Underhill,
Larry Squire, Wolfram Schultz, Ann
Graybiel, Todd Heatherton, J. Scott
Tonigan, Taylor Branch, Bob Bowman,
Travis Leach, Howard Schultz, Mark
Muraven, Angela Duckworth, Jane
Bruno, Reza Habib, Patrick Mulkey e
Terry Noffsinger. Recebi uma imensa
ajuda de pesquisadores e verificadores

de fatos, incluindo Dax Proctor, Josh Friedman, Cole Louison, Alexander Provan e Neela Saldanha.

Serei eternamente grato a Bob Sipchen, que me deu meu primeiro trabalho de verdade no jornalismo, e lamento não poder compartilhar este livro com dois amigos que perdi cedo demais, Brian Ching e L. K. Case.

Por fim, minha gratidão mais profunda vai para minha família. Katy Duhigg, Jacquie Jenkusky, David Duhigg, Toni Martorelli, Daniel Duhigg, Alexandra Alter e Jake Goldstein foram amigos maravilhosos. Meus filhos, Oliver e John Harry, foram fontes de inspiração e insônia. Meus pais, John e Doris, me incentivaram a escrever desde pequeno, ainda enquanto eu estava botando fogo nas coisas e lhes dando motivos para

imaginar que a correspondência futura viria em envelopes da prisão.

E, é claro, à minha mulher, Liz, cujo amor, apoio, orientação, inteligência e amizade constantes tornaram este livro possível.

— Setembro de 2011.

UMA NOTA SOBRE AS FONTES

As informações deste livro são baseadas em centenas de entrevistas e em outros milhares de artigos e estudos. Muitas destas fontes são explicitadas no próprio texto ou nas notas, junto com indicações de recursos adicionais para os leitores interessados.

Na

maioria

das

situações,

os

indivíduos que forneceram as principais fontes de informações ou que publicaram pesquisas fundamentais para o livro receberam a oportunidade — depois que a pesquisa estava completa — de revisar fatos e oferecer comentários adicionais, apontar discrepâncias ou indicar problemas no modo como as informações são apresentadas.

Muitos

desses

comentários são reproduzidos nas notas.

(Nenhuma fonte teve acesso ao texto

completo do livro — todos os

comentários são baseados em resumos

fornecidos às fontes.)

Em um número muito pequeno de

casos, o caráter confidencial foi

estendido a fontes que, por diversos

motivos, não podiam ter seus nomes

citados nos depoimentos. E num número

mínimo

de

casos,

algumas

características

identificáveis

foram

ocultadas ou levemente modificadas, em

cumprimento às leis de proteção da

privacidade dos pacientes ou por outros

motivos.

NOTAS

PRÓLOGO

Por isso mediram os sinais vitais de

cada um O relato da história de Lisa

Allen é baseado em entrevistas com

Allen. Este estudo de pesquisa está em

andamento e é inédito, e portanto os

pesquisadores não estavam disponíveis

para entrevistas. Os resultados básicos,

no entanto, foram confirmados por

estudos e entrevistas com cientistas que

estavam

trabalhando

em

projetos

similares, incluindo A. DelParigi et al.,

“Successful Dieters Have Increased

Neural Activity in Cortical Areas

Involved in the Control of Behavior”,

International Journal of Obesity 31

(2007): 440-48; Duc Son NT Le et

al., “Less

Activation

in

the

Left

Dorsolateral Prefrontal Cortex in the

Reanalysis of the Response to a Meal in

Obese than in Lean Women and Its

Association with Successful Weight

Loss”, *American Journal of Clinical*

Nutrition 86, no 3 (2007): 573-79; A.

DelParigi et al., “Persistence of Abnormal Neural Responses to a Meal in Postobese Individuals”, *International Journal of Obesity* 28 (2004): 370-77;

E. Stice et al., “Relation of Reward from Food Intake and Anticipated Food Intake to Obesity: A Functional Magnetic Resonance Imaging Study”, *Journal of Abnormal Psychology* 117, no 4 (novembro de 2008): 924-35; A. C. Janes et al., “Brain fMRI Reactivity to Smoking-Related Images Before and During Extended Smoking Abstinence”, *Experimental and Clinical Psychopharmacology* 17 (dezembro de 2009): 365-73; D. McBride et al., “Effects of Expectancy and Abstinence on the Neural Response to Smoking

Cues in Cigarette Smokers: An fMRI Study”, *Neuropsychopharmacology* 31 (dezembro de 2006): 2728-38; R. Sinha e C. S. Li, “Imaging Stress- and Cue-Induced Drug and Alcohol Craving: Association with Relapse and Clinical Implications”, *Drug and Alcohol Review* 26, no 1 (janeiro de 2007): 25-31; E. Tricomi, B. W. Balleine e J. P. O’Doherty, “A Specific Role for Posterior Dorsolateral Striatum in Human Habit Learning”, *European Journal of Neuroscience* 29, no 11 (junho de 2009): 2225-32; D. Knoch, P. Bugger e M. Regard, “Suppressing Versus Releasing a Habit: Frequency-

Dependent

Effects

of

Prefrontal

Transcranial Magnetic Stimulation”,

Cerebral Cortex 15, no 7 (julho de

2005): 885-87.

“Toda a nossa vida, na medida em

que” William James, *Talks to Teachers*

on Psychology and to Students on Some

of

Life’s

Ideals,

publicado

originalmente em 1899.

Um artigo publicado Bas Verplanken e Wendy Wood, “Interventions to Break

and Create Consumer Habits”, *Journal*

of Public Policy and Marketing 25, no 1

(2006): 90-103; David T. Neal, Wendy

Wood e Jeffrey M. Quinn, “Habits — A

Repeat

Performance”, *Current*

Directions in Psychological Science

15, no 4 (2006): 198-202.

As Forças Armadas dos Estados

Unidos, como me ocorreu Pela minha

compreensão do fascinante tema do uso

militar do treinamento de hábitos, sou

grato ao dr. Peter Schifferle da School

of Advanced Military Studies (SAMS),

ao dr. James Lussier e aos muitos

comandantes e soldados que cederam

generosamente seu tempo tanto no Iraque

quanto na SAMS. Para saber mais sobre

este assunto, ver Scott B. Shadrick e

James W. Lussier, “Assessment of the

Think Like a Commander Training

Program”, U.S. Army Research Institute

for the Behavioral and Social Sciences

Research Report 1824, julho de 2004;

Scott B. Shadrick et al., “Positive
Transfer
of
Adaptive
Battlefield
Thinking Skills”, U.S. Army Research
Institute for the Behavioral and Social
Sciences Research Report 1873, julho
de 2007; Thomas J. Carnahan et al.,
“Novice
Versus
Expert
Command
Groups:
Preliminary
Findings
and
Training Implications for Future Combat
Systems”, U.S. Army Research Institute
for the Behavioral and Social Sciences

Research Report 1821, março de 2004;
Carl W. Lickteig et al., “Human
Performance
Essential
to
Battle
Command: Report on Four Future
Combat Systems Command and Control
Experiments”, U.S. Army Research
Institute for the Behavioral and Social
Sciences
Research
Report
1812,
novembro de 2003; e Army Field
Manual 5-2 20, fevereiro de 2009.

CAPÍTULO UM

pouco mais de 1,80 metro Lisa
Stefanacci et al., “Profound Amnesia
After Damage to the Medial Temporal

Lobe:

A

Neuroanatomical

and

Neuropsychological Profile of Patient

E.P.”, *Journal of Neuroscience* 20, no

18 (2000): 7024-36.

“Quem é Michael?” Sou grato às

famílias Pauly e Rayes, assim como à

cobertura do laboratório Squire, tal

como Joshua Foer, “Remember This”,

National Geographic, novembro de

2007, 32-57; “Don’t Forget”, *Scientific*

American Frontiers,

programa

de

televisão, produzido pela Chedd-Angier

Production Company, PBS, episódio

transmitido originalmente em 11 de maio

de 2004, apresentado por Alan Alda;

“Solved: Two Controversial Brain Teasers”, *Bioworld Today*, agosto de 1999; David E. Graham, “UCSD Scientist Unlocks Working of Human Memory”, *The San Diego Union-Tribune*, 12 de agosto de 1999.

A amostra da coluna de Eugene

Richard J. Whitley e David W.

Kimberlan,

“Viral

Encephalitis”,

Pediatrics in Review 20, no 6 (1999):

192-98.

tinha 7 anos Alguns artigos publicados

dizem que H.M. sofreu a lesão aos 9

anos; outros dizem 7.

foi atropelado por uma bicicleta As

pesquisas anteriores indicam que H.M.

foi atropelado por uma bicicleta. Novos

documentos, ainda inéditos, indicam que

ele talvez tenha caído de uma bicicleta.

caiu, batendo a cabeça Luke Dittrich,

“The Brain That Changed Everything”,

Esquire, outubro de 2010.

Ele era inteligente Eric Hargreaves,

“ H . M . ” , *Page*

O’Neuroplasticity,

<http://homepages.nyu.edu/~eh597/HM.htm>.

Quando o médico propôs fazer uma

incisão Benedict Carey, “H. M., Whose

Loss

of

Memory

Made

Him

Unforgettable,

Dies”, *The New York*

Times, 5 de dezembro de 2008.

com um pequeno canudo Esta era uma

prática comum na época.

Ele se apresentava repetidamente para seus médicos Dittrich, “The Brain That Changed Everything”; Larry R. Squire, “Memory and Brain Systems: 1969-2009”, *Journal of Neuroscience* 29, no 41 (2009): 12711-26; Larry R. Squire, “The Legacy of Patient H.M. for Neuroscience”, *Neuron* 61, no 1 (2009): 6-9.

transformaram nossa compreensão do poder dos hábitos Jonathan M. Reed et al., “Learning About Categories That Are Defined by Object-Like Stimuli Despite Impaired Declarative Memory”, *Behavioral Neuroscience* 113 (1999): 411-19; B. J. Knowlton, J. A. Mangels e L. R. Squire, “A Neostriatal Habit Learning System in Humans”, *Science* 273 (1996): 1399-1402; P. J. Bayley, J. C. Frascino e L. R. Squire, “Robust

Habit Learning in the Absence of
Awareness and Independent of the
Medial Temporal Lobe”, *Nature* 436
(2005): 550-53.

do tamanho de uma bola de golfe B.

Bendriem et al., “Quantitation of the
Human Basal Ganglia with Positron
Emission Tomography: A Phantom Study
of the Effect of Contrast and Axial
Positioning”, *IEEE Transactions on
Medical Imaging* 10, no 2 (1991): 216-
22.

um oval de células G. E. Alexander e M.

D.

Crutcher,

“Functional

Architecture of Basal Ganglia Circuits:

Neural

Substrates

of

Parallel

Processing”, *Trends in Neurosciences*

13 (1990): 266-71; André Parent e Lili-

Naz Hazrati, “Functional Anatomy of the

Basal

Ganglia”, *Brain*

Research

Reviews 20 (1995): 91-127; Roger L.

Albin, Anne B. Young e John B. Penney,

“The Functional Anatomy of Basal

Ganglia

Disorders”, *Trends*

in

Neurosciences 12 (1989): 366-75.

doenças como o mal de Parkinson

Alain Dagher e T. W. Robbins,

“Personality,

Addiction,

Dopamine:

Insights from Parkinson’s Disease”,

Neuron 61 (2009): 502-10.

abrir recipientes de comida Sou grato

às seguintes fontes por aprofundar minha
compreensão

do

trabalho

nos

laboratórios do MIT, dos gânglios

basais e de seu papel nos hábitos e na

memória: F. Gregory Ashby e John M.

Ennis, “The Role of the Basal Ganglia in

Category

Learning”, *Psychology of*

Learning and Motivation 46 (2006): 1-

36; F. G. Ashby, B. O. Turner e J. C.

Horvitz, “Cortical and Basal Ganglia

Contributions to Habit Learning and

Automaticity”, *Trends in Cognitive*

Sciences 14 (2010): 208-15; C. Da

Cunha e M. G. Packard, “Preface:

Special Issue on the Role of the Basal
Ganglia in Learning and Memory”,

Behavioural

Brain

Research

199

(2009): 1-2; C. Da Cunha et al.,

“Learning Processing in the Basal

Ganglia: A Mosaic of Broken Mirrors”,

Behavioural

Brain

Research

199

(2009): 157-70; M. Desmurget e R. S.

Turner, “Motor Sequences and the Basal

Ganglia: Kinematics, Not Habits”,

Journal of Neuroscience 30 (2010):

7685-90; J. J. Ebbers e N. M. Wijnberg,

“Organizational

Memory:

From

Expectations Memory to Procedural

Memory”, *British*

Journal

of

Management 20 (2009): 478-90; J. A.

Grahn, J. A. Parkinson e A. M. Owen,

“The Role of the Basal Ganglia in

Learning

and

Memory:

Neuropsychological

Studies”,

Behavioural

Brain

Research

199

(2009): 53-60; Ann M. Graybiel, “The

Basal Ganglia: Learning New Tricks

and Loving It”, *Current Opinion in*

Neurobiology 15 (2005): 638-44; Ann

M. Graybiel, “The Basal Ganglia and

Chunking

of

Action

Repertoires”,

Neurobiology of Learning and Memory

70, nos 1-2 (1998): 119-36; F. Gregory

Ashby e V. Valentin, “Multiple Systems

of Perceptual Category Learning: Theory

and Cognitive Tests”, in *Handbook of*

Categorization in Cognitive Science,

ed . Henri Cohen and Claire Lefebvre

(Oxford: Elsevier Science, 2005); S. N

Haber e M. Johnson Gdowski, “The

Basal Ganglia”, in *The Human Nervous*

System, 2a ed., ed . George Paxinos e Jürgen K. Mai (San Diego: Academic

Press, 2004), 676-738; T. D. Barnes et

al., “Activity of Striatal Neurons

Reflects

Dynamic

Encoding

and

Recoding of Procedural Memories”,

Nature 437 (2005): 1158-61; M.

Laubach, “Who’s on First? What’s on

Second? The Time Course of Learning

in Corticostriatal Systems”, *Trends in*

Neurosciences 28 (2005): 509-11; E. K.

Miller e T. J. Buschman, “Bootstrapping

Your Brain: How Interactions Between

the Frontal Cortex and Basal Ganglia

May Produce Organized Actions and

Lofty Thoughts”, in *Neurobiology of*

Learning and Memory, 2a ed., ed.

Raymond P. Kesner e Joe L. Martinez

(Burlington,

Vt.: Academic

Press,

2007), 339-54; M. G. Packard, “Role of

Basal Ganglia in Habit Learning and
Memory: Rats, Monkeys, and Humans”,

i

n *Handbook*

of

Behavioral

Neuroscience, ed. Heinz Steiner e Kuei

Y. Tseng, 561-69; D. P. Salmon e N.

Butters, “Neurobiology of Skill and

Habit Learning”, *Current Opinion in*

Neurobiology 5 (1995): 184-90; D.

Shohamy et al., “Role of the Basal

Ganglia in Category Learning: How Do

Patients

with

Parkinson’s

Disease

Learn?” *Behavioral Neuroscience* 118

(2004): 676-86; M. T. Ullman, “Is

Broca’s Area Part of a Basal Ganglia

Thalamocortical

Circuit?" *Cortex* 42

(2006):

480-85;

N.

M.

White,

"Mnemonic Functions of the Basal

Ganglia", *Current*

Opinion

in

Neurobiology 7 (1997): 164-69.

O labirinto era estruturado Ann M.

Graybiel, "Overview at Habits, Rituals,

and the Evaluative Brain", *Annual*

Review of Neuroscience 31 (2008):

359-87; T. D. Barnes et al., "Activity of

Striatal Neurons Reflects Dynamic

Encoding and Recoding of Procedural

Memories", *Nature* 437 (2005): 1158-

61; Ann M. Graybiel, “Network-Level Neuroplasticity in Cortico-Basal Ganglia Pathways”, *Parkinsonism and Related Disorders* 10 (2004): 293-96; N. Fujii e Ann M. Graybiel, “Time-Varying Covariance of Neural Activities Recorded in Striatum and Frontal Cortex as Monkeys Perform Sequential-Saccade Tasks”, *Proceedings of the National Academy of Sciences* 102 (2005): 9032-37.

Para

observar

essa

capacidade

cerebral Os gráficos deste capítulo

foram

simplificados

para

exibir

aspectos salientes. No entanto, uma descrição completa destes estudos pode ser encontrada entre os artigos e as palestras da dra. Graybiel.

está na raiz de como os hábitos se

formam Ann M. Graybiel, “The Basal

Ganglia and Chunking of Action

Repertoires”, *Neurobiology of Learning*

and Memory 70 (1998): 119-36.

um

hábito

nasce

Para

mais

informações, ver A. David Smith e J.

Paul Bolam, “The Neural Network of the

Basal Ganglia as Revealed by the Study

of Synaptic Connections of Identified

Neurones”, *Trends in Neurosciences* 13
(1990): 259-65; John G. McHaffle et al.,
“Subcortical Loops Through the Basal
Ganglia”, *Trends in Neurosciences* 28
(2005): 401-7; Ann M. Graybiel,
“Neurotransmitters
and
Neuromodulators in the Basal Ganglia”,
Trends in Neurosciences 13 (1990):
244-54; J. Yelnik, “Functional Anatomy
of
the
Basal
Ganglia”, *Movement
Disorders* 17 (2002): 15-21.

O problema é que nosso cérebro Para mais informações, ver Catherine A.
Thorn et al., “Differential Dynamics of
Activity Changes in Dorsolateral and
Dorsomedial Striatal Loops During
Learning”, *Neuron* 66 (2010): 781-95;

Ann M. Graybiel, “The Basal Ganglia:
Learning New Tricks and Loving It”,
Current Opinion in Neurobiology 15
(2005): 638-44.

Em cada par, um dos pedaços Para
mais informações, ver Peter J. Bayley,
Jennifer C. Frascino e Larry R. Squire,
“Robust Habit Learning in the Absence
of Awareness and Independent of the
Medial Temporal Lobe”, *Nature* 436
(2005): 550-53; J. M. Reed et al.,
“Learning About Categories That Are
Defined by Object-Like Stimuli Despite
Impaired
Declarative
Memory”,
Behavioral Neuroscience 133 (1999):
411-19; B. J. Knowlton, J. A. Mangels e
L. R. Squire, “A Neostriatal Habit
Learning System in Humans”, *Science*

273 (1996): 1399-1402.

Os experimentos demonstravam que

Eugene Vale notar que o trabalho de Squire com Pauly não se restringe aos

hábitos e também forneceu visões

reveladoras sobre temas como a

memória espacial e os efeitos do

adestramento no cérebro. Para uma

discussão

mais

completa

das

descobertas que o caso de Pauly

possibilitou, ver a homepage de Squire

em

<http://psychiatry.ucsd.edu/faculty/lsquire.html>.

O hábito estava tão arraigado Para

uma discussão a esse respeito, ver

Monica

R.

F.

Hilario

et

al.,

“Endocannabinoid Signaling Is Critical
for Habit Formation”, *Frontiers in*

Integrative Neuroscience 1 (2007): 6;

Monica R. F. Hilario e Rui M. Costa,

“High

on

Habits”, *Frontiers*

in

Neuroscience 2 (2008): 208-17; A.

Dickinson,

“Appetitive-Aversive

Interactions: Superconditioning of Fear

by

an

Appetitive

CS”, *Quarterly*

Journal of Experimental Psychology 29

(1977): 71-83; J. Lamarre e P. C.

Holland, "Transfer of Inhibition After
Serial Feature Negative Discrimination
Training", *Learning and Motivation* 18

(1987):

319-42;

P.

C.

Holland,

"Differential Effects of Reinforcement of
an Inhibitory Feature After Serial and
Simultaneous

Feature

Negative

Discrimination

Training", *Journal of*

Experimental

Psychology:

Animal

Behavior Processes 10 (1984): 461-75.

Quando

pesquisadores

da

Universidade do Norte do Texas

Jennifer L. Harris, Marlene B. Schwartz

e Kelly D. Brownell, “Evaluating Fast

Food Nutrition and Marketing to Youth”,

Yale Rudd Center for Food Policy and

Obesity, 2010; H. Qin e V. R. Prybutok,

“Determinants of Customer-Perceived

Service

Quality

in

Fast-Food

Restaurants and Their Relationship to

Customer Satisfaction and Behavioral

Intentions”, *The Quality Management*

Journal 15 (2008): 35; H. Qin e V. R.

Prybutok, “Service Quality, Customer

Satisfaction, and Behavioral Intentions

in

Fast-Food

Restaurants”,

International Journal of Quality and

Service Sciences 1 (2009): 78. Para

mais informações sobre esse assunto,

ver K. C. Berridge, “Brain Reward

Systems for Food Incentives and

Hedonics in Normal Appetite and Eating

Disorders”,

in *Appetite and Body*

Weight, ed. Tim C. Kirkham e Steven J.

Cooper (Burlington, Vt.: Academic

Press, 2007), 91-215; K. C. Berridge et

al., “The Tempted Brain Eats: Pleasure

and Desire Circuits in Obesity and

Eating

Disorders”, *Brain Research*

1350 (2010): 43-64; J. M. Dave et al.,

“Relationship of Attitudes Toward Fast Food and Frequency of Fast-Food Intake in Adults”, *Obesity* 17 (2009): 1164-70;

S. A. French et al., “Fast Food Restaurant Use Among Adolescents: Associations with Nutrient Intake, Food Choices and Behavioral and Psychosocial Variables”, *International Journal of Obesity and Related Metabolic Disorders* 25 (2001): 1823;

N. Ressler, “Rewards and Punishments, Goal-Directed Behavior and Consciousness”, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 28 (2004): 27-

39; T. J. Richards, “Fast Food, Addiction, and Market Power”, *Journal of Agricultural and Resource Economics* 32 (2007): 425-47; M. M. Torregrossa, J. J. Quinn e J. R. Taylor, “Impulsivity, Compulsivity, and Habit: The Role of Orbitofrontal Cortex Revisited”, *Biological Psychiatry* 63 (2008): 253-55; L. R. Vartanian, C. P. Herman e B. Wansink, “Are We Aware of the External Factors That Influence Our Food Intake?” *Health Psychology* 27 (2008): 533-38; T. Yamamoto e T. Shimura, “Roles of Taste in Feeding and Reward”,
in *The Senses*:

A

Comprehensive Reference , ed. Allan I. Basbaum et al. (Nova York: Academic Press, 2008), 437-58; F. G. Ashby, B. O. Turner e J. C. Horvitz, “Cortical and Basal Ganglia Contributions to Habit Learning and Automaticity”, *Trends in Cognitive Sciences* 14 (2010): 208-15.

Muito melhor para estreitar K. C.

Berridge e T. E. Robinson, “Parsing Reward”, *Trends in Neurosciences* 26 (2003): 507-13; Kelly D. Brownell e Katherine Battle Horgen, *Food Fight: The Inside Story of the Food Industry, America’s Obesity Crisis, and What We Can*

Do

About

It

(Chicago:

Contemporary Books, 2004); Karl
Weber, ed., *Food, Inc.: How Industrial
Food Is Making Us Sicker, Fatter, and
Poorer — and What You Can Do About
It* (Nova York: Public Affairs, 2004);
Ronald D. Michman e Edward M.
M a z z e , *The Food Industry Wars:
Marketing Triumphs and Blunders*
(Westport, Conn.: Quorum Books,
1998); M. Nestle, *Food Politics: How
the Food Industry Influences Nutrition
and Health* (Berkeley: University of
California Press, 2002); D. R. Reed e A.
Knaapila, “Genetics of Taste and Smell:
Poisons and Pleasures”, in *Progress in
Molecular Biology and Translational
Science*, ed. Claude Bouchard (Nova
York: Academic Press); N. Ressler,
“Rewards and Punishments, Goal-
Directed Behavior and Consciousness”,

Neuroscience

and

Biobehavioral

Reviews

28

(2004):

27-39;

T.

Yamamoto e T. Shimura, “Roles of Taste in Feeding and Reward”, in *The Senses: A Comprehensive Reference*, ed. Allan I. Basbaum et al. (Nova York: Academic Press, 2008), 437-58.

CAPÍTULO DOIS

se Hopkins consentisse em Sobre a história de Hopkins, da Pepsodent e da higiene dentária nos Estados Unidos, sou grato a Scott Swank, curador do dr. Samuel D. Harris National Museum of Dentistry; James L. Gutmann, DDS; e

David A. Chemin, editor do *Journal of the History of Dentistry*. Além disso,

me

baseei

fortemente

em

James

Twitchell, *Twenty Ads That Shook the World* (Nova York: Three Rivers Press, 2000); the dr. Samuel D. Harris National Museum of Dentistry; the *Journal of the History of Dentistry*; Mark E. Parry, “Crest Toothpaste: The Innovation Challenge”, *Social Science Research Network*, outubro de 2008; Robert Aunger, “Tooth Brushing as Routine Behavior”, *International Dental Journal* 57 (2007): 364-76; Jean-Paul Claessen et al., “Designing Interventions

to

Improve

Tooth

Brushing”,

International

Dental

Journal

58

(2008): 307-20; Peter Miskell, “Cavity

Protection or Cosmetic Perfection:

Innovation and Marketing of Toothpaste

Brands in the United States and Western

Europe, 1955-1985”, *Business History*

Review 78 (2004): 29-60; James L.

Gutmann, “The Evolution of America’s

Scientific Advancements in Dentistry in

the Past 150 Years”, *The Journal of the*

American Dental Association 140

(2009): 8S-15S; Domenick T. Zero et

al., “The Biology, Prevention, Diagnosis

and Treatment of Dental Caries:

Scientific Advances in the United

States”, *The Journal of the American*

Dental Association 140 (2009): 25S-

34S; Alyssa Picard, *Making of the*

American Mouth: Dentists and Public

Health in the Twentieth Century (New

Brunswick, N.J.: Rutgers University

Press, 2009); S. Fischman, “The History

of Oral Hygiene Products: How Far

Have We Come in 6,000 Years?”

Periodontology 2000 15 (1997): 7-14;

Vincent Vinikas, *Soft Soap, Hard Sell:*

American Hygiene in the Age of

Advertisement (Ames: University of

Iowa Press, 1992) .

Conforme a nação se tornara mais

endinheirada

H.

A.

Levenstein,

Revolution

at

the

Table:

The

Transformation of the American Diet

(Nova York: Oxford University Press,

1988); Scott Swank, *Paradox of Plenty:*

The Social History of Eating in Modern

America

(Berkeley:

University

of

California Press, 2003).

quase ninguém escovava os dentes

Alyssa Picard, *Making of the American*

Mouth: Dentists and Public Health in

the

Twentieth

Century

(New

Brunswick, N.J.: Rutgers University

Press, 2009).

todo mundo, de Shirley Temple Para

mais informações sobre celebridades em

anúncios de creme dental, ver Steve

Craig, “The More They Listen, the More

They Buy: Radio and the Modernizing of

Rural

America,

1930-1939”,

Agricultural History 80 (2006): 1-16.

Em 1930, a Pepsodent já era vendida

Kerry Seagrave, *America Brushes Up:*

The Use and Marketing of Toothpaste

and Toothbrushes in the Twentieth

Century (Jefferson, N.C.: McFarland,

2010); Alys Eve Weinbaum, et al., *The*

Modern Girl Around the World:

Consumption,

Modernity,

and

Globalization (Durham, N.C.: Duke

University Press, 2008), 28-30.

Uma década depois da primeira

Scripps-Howard, *Market Records, from*

a Home Inventory Study of Buying

Habits and Brand Preferences of

Consumers in Sixteen Cities (Nova

York: Scripps-Howard Newspapers,

1938).

Ela é uma membrana natural C.

McGaughey e E. C. Stowell, “The

Adsorption of Human Salivary Proteins

and Porcine Submaxillary Mucin by

Hydroxyapatite”, *Archives of Oral*

Biology 12, no 7 (1967): 815-28; Won-Kyu Park et al., “Influences of
Animal

Mucins on Lysozyme Activity in

Solution

and

on

Hydroxyapatite

Surface”, *Archives of Oral Biology* 51,

no 10 (2006): 861-69.

especialmente Pepsodent — eram

inúteis William J. Gies, “Experimental

Studies of the Validity of Advertised

Claims

for

Products

of

Public

Importance in Relation to Oral Hygiene

or Dental Therapeutics”, *Journal of*

Dental Research 2 (setembro de 1920):

511-29.

Pepsodent remove a película! Sou

grato ao acervo digital de anúncios da

Duke University.

Pepsodent era um dos produtos mais vendidos

Kerry

Seagrave, *America*

Brushes Up: The Use and Marketing of

Toothpaste and Toothbrushes in the

Twentieth Century (Jefferson, N.C.:

McFarland, 2010); Jeffrey L. Cruikshank

e Arthur W. Schultz, *The Man Who Sold*

America: The Amazing (but True!)

Story of Albert D. Lasker and the

Creation of the Advertising Century

(Cambridge, Mass.: Harvard Business

Press, 2010), 268-81.

a pasta de dentes mais vendida dos

Estados Unidos Pepsodent acabou

sendo superada em vendas pela Crest,

que continha flúor — o primeiro

ingrediente de creme dental que de fato

o tornava eficaz na luta contra as cáries.

**Uma década depois que a campanha
publicitária de Hopkins** Peter Miskell,

“Cavity

Protection

or

Cosmetic

Perfection: Innovation and Marketing of
Toothpaste Brands in the United States
and Western Europe, 1955-1985”,

Business History Review 78 (2004): 29-
60.

Estudos

sobre

pessoas

que

conseguiram instaurar H. Aarts, T.

Paulussen e H. Schaalma, “Physical

Exercise

Habit:

On

the

Conceptualization and Formation of
Habitual Health Behaviours”, *Health
Education Research* 3 (1997): 363-74.

Pesquisas sobre dietas dizem que

Krystina A. Finlay, David Trafimow e
Aimee Villarreal, “Predicting Exercise
and

Health

Behavioral

Intentions:

Attitudes, Subjective Norms, and Other
Behavioral Determinants”, *Journal of
Applied Social Psychology* 32 (2002):
342-56.

Só no mercado de produtos para lavar

roupa Tara Parker-Pope, “P&G Targets
Textiles Tide Can’t Clean”, *The Wall
Street Journal*, abril de 29, 1998.

ultrapassava os 35 bilhões de dólares

Peter Sander e John Slatter, *The 100 Best Stocks You Can Buy* (Avon, Mass.: Adams Business, 2009), 294.

decidiram batizar o produto de

Febreze A história do Febreze vem de entrevistas e artigos, incluindo “Procter & Gamble — Jager’s Gamble”, *The Economist*, 28 de outubro de 1999; Christine Bittar, “P&G’s Monumental Repackaging Project”, *Brandweek*, março de 2000, 40-52; Jack Neff, “Does P&G Still Matter?” *Advertising Age* 71 (2000): 48-56; Roderick E. White e Ken Mark, “Procter & Gamble Canada: The Febreze Decision”, Ivey School of Business, Londres, Ontario, 2001. A Procter & Gamble foi convidada a comentar os relatos contidos neste capítulo e afirmou numa declaração: “A

P&G se compromete a garantir o caráter
confidencial
das
informações
compartilhadas conosco por nossos
consumidores. Portanto, não podemos
confirmar ou corrigir informações que
você recebeu de fontes externas à
P&G.”

**O segundo anúncio mostrava uma
mulher** Christine Bittar, “Freshbreeze at
P&G”, *Brandweek*, outubro de 1999.

A deixa: cheiros de bichos American
Veterinary Medical Association, dados
estatísticos de pesquisa de mercado de
2001.

Então

um

novo

grupo

de

pesquisadores A. J. Lafley e Ram

Charan, *The Game Changer: How You Can Drive Revenue and Profit Growth with Innovation* (Nova York: Crown Business, 2008).

Mais do que os ratos, no entanto Uma

visão geral da pesquisa de Wolfram Schultz

pode

ser

encontrada

em

“Behavioral

Theories

and

the

Neurophysiology of Reward”, *Annual Review of Psychology* 57 (2006): 87-

115; Wolfram Schultz, Peter Dayan e P.

Read Montague, “A Neural Substrate of Prediction and Reward”, *Science* 275 (1997): 1593-99; Wolfram Schultz, “Predictive Reward Signal of Dopamine Neurons”, *Journal of Neurophysiology* 80 (1998): 1-27; L. Tremblay e Wolfram Schultz, “Relative Reward Preference in Primate Orbitofrontal Cortex”, *Nature* 398 (1999): 704-8; Wolfram Schultz, “Getting Formal with Dopamine and Reward”, *Neuron* 36 (2002): 241-63; W. Schultz, P. Apicella e T. Ljungberg, “Responses of Monkey Dopamine Neurons to Reward and Conditioned Stimuli During Successive Steps of Learning a Delayed Response Task”, *Journal of Neuroscience* 13 (1993):

900-913.

que ele estava sentindo felicidade É

importante notar que Schultz não afirma que esses picos representam felicidade.

Para um cientista, um pico de atividade neural é apenas um pico, e conferir-lhe atributos subjetivos vai além do domínio dos resultados comprováveis. Num e-mail de verificação de fatos, Schultz esclareceu: “Não podemos falar em prazer e felicidade, pois desconhecemos os sentimentos de um animal. (...)

Tentamos

evitar

afirmações

sem

fundamento e simplesmente observar os fatos.” Dito isso, como pode atestar qualquer pessoa que tenha visto um macaco ou um humano de 3 anos receber

suco, o resultado parece muito indicar felicidade.

A antecipação e o senso de anseio

Schultz, num e-mail de verificação de fatos, esclarece que sua pesquisa era focada não só em hábitos, mas também em outros comportamentos: “Nossos dados não se restringem a hábitos, que são uma forma particular de comportamento. As recompensas, e os erros de previsão de recompensa, desempenham um papel geral em todos os comportamentos. Independentemente da existência de hábitos ou não, quando não conseguimos aquilo que esperamos, sentimo-nos decepcionados. Isso nós

chamamos de erro negativo de previsão
(a diferença negativa entre o que
obtemos e o que esperamos).”

A maioria dos vendedores de comida instala

Brian

Wansink, *Mindless*

Eating: Why We Eat More Than We

Think (Nova York: Bantam, 2006);

Sheila Sasser e David Moore, “Aroma-

Driven

Craving

and

Consumer

Consumption Impulses”, apresentação,

sessão

2.4,

American

Marketing

Association

Summer

Educator

Conference, San Diego, California, 8-11

de agosto de 2008; David Fields, “In

Sales, Nothing You Say Matters”,

Ascendant Consulting, 2005.

O loop do hábito está em movimento

Harold

E.

Doweiko, *Concepts of*

Chemical Dependency (Belmont, Calif.:

Brooks Cole, 2008), 362-82.

É assim que novos hábitos são criados

K. C. Berridge e M. L. Kringelbach,

“Affective Neuroscience of Pleasure:

Reward in Humans and Animals”,

Psychopharmacology 199 (2008): 457-

80; Wolfram Schultz, “Behavioral

Theories and the Neurophysiology of

Reward”, *Annual Review of Psychology*

57 (2006): 87-115.

“o desejo evolui para um anseio

obsessivo” T. E. Robinson e K. C.

Berridge, “The Neural Basis of Drug

Craving: An Incentive- Sensitization

Theory of Addiction”, *Brain Research*

Reviews 18 (1993): 247-91.

Em

2002,

pesquisadores

da

Universidade do Estado do Novo

México Krystina A. Finlay, David

Trafimow,

e

Aimee

Villarreal,

“Predicting

Exercise

and

Health

Behavioral

Intentions:

Attitudes,

Subjective Norms, and Other Behavioral

Determinants”, *Journal of Applied*

Social Psychology 32 (2002): 342-56.

A deixa, além de deflagrar uma rotina

Henk Aarts, Theo Paulussen e Herman

Schaalma, “Physical Exercise Habit: On

the Conceptualization and Formation of

Habitual Health Behaviours”, *Health*

Education Research 12 (1997): 363-74.

Dentro de um ano, os consumidores

Christine Bittar, “Freshbreeze at P&G”,

Brandweek, outubro de 1999.

Diferente de outras pastas Patente

1,619,067, concedida a Rudolph A.

Kuever.

Quer criar um novo hábito alimentar

J. Brug, E. de Vet, J. de Nooijer e B.

Verplanken,

“Predicting

Fruit

Consumption: Cognitions, Intention, and

Habits”, *Journal of Nutrition Education*

and Behavior 38 (2006): 73-81.

O anseio punha o loop do hábito Para

um inventário completo de estudos do

National Weight Control Registry, ver

<http://www.nwcr.ws/Research/published%20research.htm>.

No entanto, embora todo mundo

escove D. I. McLean e R. Gallagher,

“Sunscreens:

Use

and

Misuse”,

Dermatologic Clinics 16 (1998): 219-

26.

CAPÍTULO TRÊS

O relógio na outra ponta do campo

Sou grato pelo tempo e pelos textos de

Tony Dungy e Nathan Whitacker,

i n c l u i n d o *Quiet*

Strength:

The

Principles, Practices, and Priorities of

a Winning Life (Carol Stream, Ill.:

Tyndale House, 2008); *The Mentor*

Leader: Secrets to Building People and

Teams That Win Consistently (Carol

Stream, Ill.: Tyndale House, 2010);

Uncommon: Finding Your Path to

Significance

(Carol

Stream,

Ill.:

Tyndale House, 2011). Também sou

grato

a

Jene

Bramel

do

Footballguys.com; Matthew Bowen do

National Football Post e aos St. Louis

Rams, Green Bay Packers, Washington

Redskins e Buffalo Bills; Tim Layden da

Sports Illustrated e seu livro *Blood,*

Sweat, and Chalk: The Ultimate

Football Playbook: How the Great

Coaches Built Today's Teams (Nova

York: Sports Illustrated, 2010); Pat

Kirwan, *Take Your Eye Off the Ball:*

How to Watch Football by Knowing

Where to Look (Chicago: Triumph

Books, 2010); Nunyo Demasio, “The

Quiet

Leader”, *Sports Illustrated*,

fevereiro de 2007; Bill Plaschke, “Color

Him Orange”, *Los Angeles Times*, 1o de setembro de 1996; Chris Harry,

“‘Pups’

Get to Bark for the Bucs”, *Orlando Sentinel*, 5 de setembro de 2001; Jeff Legwold, “Coaches Find Defense in Demand”, *Rocky Mountain News*, 11 de novembro de 2005; e Martin Fennelly, “Quiet Man Takes Charge with Bucs”, *The Tampa Tribune*, 9 de agosto de 1996.

É um fim de tarde de domingo Sou grato à Fox Sports, por fornecer fitas de jogos gravados, e a Kevin Kernan, “The Bucks Stomp Here”, *The San Diego Union-Tribune*, 18 de novembro 1996; Jim Trotter, “Harper Says He’s Done for Season”, *The San Diego Union-Tribune*, 18 de novembro de 1996; Les East, “Still Worth the Wait”, *The Advocate* (Baton Rouge, La.), 21 de novembro de 1996.

tão ruim que depois seria descrito

Mitch Albom, “The Courage of Detroit”,

Sports Illustrated, 22 de setembro de 2009.

“capacho cor de laranja dos Estados Unidos” Pat Yasinskas, “Behind the Scenes”, *The Tampa Tribune*, 19 de novembro de 1996.

Ele sabia por experiência Numa carta de verificação de fatos, Dungy enfatizou que estas não eram estratégias novas, mas sim abordagens que “eu aprendera no meu trabalho com os Steelers nos anos 1970 e 1980. O que era original, e que acho que se espalhou, era a ideia de como comunicar essas ideias. (...) [Meu plano era] não sobrecarregar os adversários com estratégias ou com uma abundância de jogadas e formações, mas sim vencer pela execução precisa. Ter muita certeza do que estávamos fazendo, e fazer isso bem. Minimizar os erros que

cometeríamos. Jogar com velocidade por não estarmos focando em coisas demais”.

Quando sua estratégia funciona Para mais informações sobre a defesa Tampa 2, ver Rick Gosselin, “The Evolution of the Cover Two”, *The Dallas Morning News*, 3 de novembro de 2005; Mohammed Alo, “Tampa 2 Defense”, *The Football Times*, 4 de julho de 2006; Chris Harry, “Duck and Cover”, *Orlando Sentinel*, 26 de agosto de 2005; Jason Wilde, “What to Do with Tampa-2 ? ” *Wisconsin State Journal*, 22 de setembro de 2005; Jim Thomas, “Rams Take a Run at Tampa 2”, *St. Louis Post-Dispatch*, 16 de outubro de 2005; Alan Schmadtke, “Dungy’s ‘D’ No Secret”, *Orlando Sentinel*, 6 de setembro de 2006; Jene Bramel, “Guide to NFL

Defenses”, *The Fifth Down* (blog), *The New York Times*, 6 de setembro de 2010.

Sentado no porão estava William L.

White, *Slaying*

the

Dragon

(Bloomington, Ill.: Lighthouse Training Institute, 1998).

chamado

Bill

Wilson

Alcoholics

Anonymous World Service, *The A.A.*

Service Manual Combined with Twelve

Concepts for World Service (Nova

York: Alcoholics Anonymous, 2005);

Alcoholics Anonymous World Service,

Alcoholics Anonymous: The Story of

How Many Thousands of Men and

Women

Have

Recovered

from

Alcoholism (Nova York: Alcoholics

Anonymous,

2001);

Alcoholics

Anonymous World Service, *Alcoholics*

Anonymous Comes of Age: A Brief

History of A.A. (Nova York: Alcoholics

Anonymous,

1957);

Alcoholics

Anonymous World Service, *As Bill Sees*

It (Nova York: Alcoholics Anonymous,

1967); Bill W., *Bill W.: My First 40*

Years — An Autobiography by the

Cofounder of Alcoholics Anonymous

(Hazelden Center City, Minn.: Hazelden

Publishing, 2000); Francis Hartigan, *Bill*

W.:

A

Biography

of

Alcoholics

Anonymous Cofounder Bill Wilson

(Nova York: Thomas Dunne Books,
2009).

Ele deu um gole e sentiu Susan

Cheever, *My Name Is Bill: Bill Wilson*

— *His Life and the Creation of*

Alcoholics Anonymous (Nova York:

Simon and Schuster, 2004).

Wilson o convidou para vir Ibid.

Nesse instante, como ele escreveu

depois

Ernest

Kurtz, *Not-God: A*

History of Alcoholics Anonymous

(Hazelden Center City, Minn.: Hazelden Publishing , 1991).

Um número estimado de 2,1 milhões

Dados fornecidos por funcionários administrativos do Serviço Geral do A.A., baseados em números de 2009.

até 10 milhões de alcoólatras Obter números confiáveis sobre a quantidade de membros do A.A. ou sobre aqueles que alcançaram a sobriedade é

notoriamente difícil, em parte porque a participação é anônima, e em parte porque não há exigência de que o membro se registre junto a uma autoridade central. No entanto, o número de 10 milhões de pessoas, baseado em

conversas com pesquisadores do A.A.,
parece
razoável
(embora
não
verificável), dada a longa história do
programa.

O que é interessante no A.A. Na
psicologia, este tipo de tratamento —
voltado para os hábitos — é muitas
vezes referido sob o termo genérico de
“terapia cognitivo-comportamental” ou,
num período anterior, “prevenção de
recaídas”. A TCC, como é geralmente
utilizada dentro da comunidade de
tratamento, muitas vezes incorpora cinco
técnicas básicas: 1. Aprendizagem, em
que o terapeuta explica o distúrbio ao
paciente e ensina-lhe a identificar os
sintomas; 2. Monitoramento, em que o

paciente usa um diário para monitorar o comportamento e as situações que o deflagram; 3. Reação concorrente, em que o paciente cultiva novas rotinas, como métodos de relaxamento, para compensar

o

comportamento

problemático; 4. Reelaboração, em que

um terapeuta orienta o paciente a

reavaliar o modo como vê as situações;

e 5. Exposição, em que o terapeuta ajuda

o paciente a expor-se a situações que

deflagram o comportamento.

O que o A.A. oferece Escrever sobre o

A.A. é sempre uma proposta difícil, pois

o programa tem inúmeros críticos e

defensores,

e

há

dezenas

de

interpretações de como e por que o

programa funciona. Num e-mail, por

exemplo, Lee Ann Kaskutas, uma

cientista sênior do Alcohol Research

Group,

escreveu

que

o

A.A.

indiretamente “fornece um método para

atacar os hábitos que cercam o uso do

álcool. Mas isso é através das pessoas

no A.A., não do programa do A.A. O

programa do A.A. ataca o problema de

base, o ego alcoólico, o alcoólatra

autocentrado,

espiritualmente

debilitado”. É correto dizer, escreveu

Kaskutas, que o A.A. oferece soluções para hábitos alcoólicos, tais como os slogans “vá a um encontro se você quiser beber” e “evite pessoas, lugares e coisas escorregadias”. Porém, escreveu Kaskutas: “Os slogans não são o programa. O programa são os passos. O A.A. visa a uma profundidade muito maior do que abordar a parte do alcoolismo relacionada aos hábitos, e os fundadores do A.A. argumentariam que atacar o hábito é uma medida parcial que não servirá numa situação crítica; você vai acabar sucumbindo à bebida, a não ser que mude as coisas básicas.”

Para

mais

detalhes

sobre

as

investigações da ciência do A.A. e debates sobre a eficácia do programa, ver C. D. Emrick et al., “Alcoholics Anonymous: What Is Currently Known?” in B. S. McCrady e W. R. Miller, eds., *Research on Alcoholics Anonymous: Opportunities and Alternatives* (New Brunswick, N.J.: Rutgers, 1993), 41-76; John F. Kelly e Mark G. Myers, “Adolescents Participation in Alcoholics Anonymous and Narcotics Anonymous: Review, Implications, and Future Directions”, *Journal of Psychoactive Drugs* 39, no 3 (setembro de 2007): 259-69; D. R. Groh, L. A. Jason e C. B. Keys, “Social Network

Variables in Alcoholics Anonymous: A
Literature

Review”, *Clinical*

Psychology Review 28, no 3 (março de

2008): 430-50; John Francis Kelly,

Molly Magill e Robert Lauren Stout,

“How Do People Recover from Alcohol

Dependence? A Systematic Review of

the

Research

on

Mechanisms

of

Behavior

Change

in

Alcoholics

Anonymous”, *Addiction Research and*

Theory 17, no 3 (2009): 236-59.

sentado na cama Kurtz, *Not-God*.

Escolheu o número 12 Sou grato a
Brendan I. Koerner por seus pareceres,
e a seu artigo, “Secret of A.A.: After 75
Years, We Don’t Know How It Works”,
Wired, julho de 2010; D. R. Davis e G.
G. Hansen, “Making Meaning of
Alcoholics Anonymous
for
Social
Workers:
Myths,
Metaphors,
and
Realities”, *Social Work* 43, no 2 (1998):
169-82.

no terceiro passo, que diz Alcoholics
Anonymous World Services, *Twelve
Steps and Twelve Traditions* (Nova
York: Alcoholics Anonymous World
Services, Inc., 2002), 34. Alcoholics

Anonymous World Services, *Alcoholics*

Anonymous: The Big Book, 4a ed.

(Nova York: Alcoholics Anonymous

World Services, Inc., 2002), 59.

Devido à falta de rigor do programa

Arthur Cain, “Alcoholics Anonymous:

Cult or Cure?” *Harper’s Magazine*,

fevereiro de 1963, 48-52; M. Ferri, L.

Amato e M. Davoli, “Alcoholics

Anonymous

and

Other

12-Step

Programmes for Alcohol Dependence”,

Addiction 88, no 4 (1993): 555-62;

Harrison M. Trice e Paul Michael

Roman, “Delabeling, Relabeling, and

Alcoholics

Anonymous”, *Social*

Problems 17, no 4 (1970): 538-46;

Robert

E.

Tournie,

“Alcoholics

Anonymous as Treatment and as

Ideology”, *Journal of Studies on*

Alcohol 40, no 3 (1979): 230-39; P. E.

Bebbington, “The Efficacy of Alcoholics

Anonymous: The Elusiveness of Hard

Data”, *British Journal of Psychiatry*

128 (1976): 572-80.

“Não fica óbvio pelo modo como eles

estão

escritos”

Emrick

et

al.,

“Alcoholics

Anonymous:

What

Is

Currently Known?"; J. S. Tonigan, R.

Toscova e W. R. Miller, "Meta-analysis

of

the

Literature

on

Alcoholics

Anonymous:

Sample

and

Study

Characteristics Moderate Findings",

Journal of Studies on Alcohol 57

(1995): 65-72; J. S. Tonigan, W. R.

Miller e G. J. Connors, "Project

MATCH Client Impressions About

Alcoholics Anonymous: Measurement

Issues and Relationship to Treatment

O u t c o m e " , *Alcoholism*

Treatment

Quarterly 18 (2000): 25-41; J. S.

Tonigan, "Spirituality and Alcoholics

A n o n y m o u s " , *Southern*

Medical

Journal 100, no 4 (2007): 437-40.

Uma

demonstração

especialmente

dramática Heinze et al., "Counteracting

Incentive

Sensitization

in

Severe

Alcohol Dependence Using Deep Brain

Stimulation of the Nucleus Accumbens:

Clinical and Basic Science Aspects",

Frontiers in Human Neuroscience 3, no

22 (2009).

uma pós-graduanda de 24 anos

chamada Mandy “Mandy” é um pseudônimo usado pelo autor do estudo de caso no qual esse trecho se baseia.

Universidade Estadual do Mississippi

B. A. Dufrene, Steuart Watson e J. S.

Kazmerski, “Functional Analysis and Treatment of Nail Biting”, *Behavior*

Modification 32 (2008): 913-27.

O

centro

de

aconselhamento

encaminhou Mandy Numa carta de verificação de fatos, o autor deste estudo, Brad Dufrene, escreveu que a paciente “aceitara serviços numa clínica universitária voltada para treinamento e pesquisa. No início da participação na terapia, ela consentiu que usássemos dados de seu caso em apresentações de

pesquisa ou publicações”.

um dos criadores do treinamento de

reversão N. H. Azrin e R. G. Nunn,

“Habit-Reversal:

A

Method

of

Eliminating Nervous Habits and Tics”,

Behaviour Research and Therapy 11, no

4 (1973): 619-28; Nathan H. Azrin e

Alan L. Peterson, “Habit Reversal for

the Treatment of Tourette Syndrome”,

Behaviour Research and Therapy 26, no

4 (1988): 347-51; N. H. Azrin, R. G.

Nunn e S. E. Frantz, “Treatment of

Hairpulling

(Trichotillomania):

A

Comparative Study of Habit Reversal

and

Negative

Practice

Training”,

Journal of Behavior Therapy and

Experimental Psychiatry 11 (1980): 13-

20; R. G. Nunn e N. H. Azrin,

“Eliminating Nail- Biting by the Habit

Reversal

Procedure”, *Behaviour*

Research and Therapy 14 (1976): 65-

67; N. H. Azrin, R. G. Nunn e S. E.

Frantz- Renshaw, “Habit Reversal

Versus Negative Practice Treatment of

Nervous Tics”, *Behavior Therapy* 11, no

2 (1980): 169-78; N. H. Azrin, R. G.

Nunn e S. E. Frantz- Renshaw, “Habit

Reversal Treatment of Thumbsucking”,

Behaviour Research and Therapy 18, no

5 (1980): 395-99.

Hoje, a terapia de reversão Numa

carta de verificação de fatos, Dufrene enfatizou que métodos tais como o utilizado com Mandy — conhecidos como “treinamento de reversão simplificada de hábitos” — às vezes diferem de outros métodos de terapia de reversão. “No meu entendimento, a Reversão Simplificada de Hábitos é eficaz na redução de hábitos (ex.: arrancar cabelos, roer unhas, chupar dedos), tiques (motores e vocais) e gagueira”, escreveu ele. No entanto, outros problemas podem exigir formas mais intensas de terapia de reversão. “Tratamentos eficazes para depressão, tabagismo, problemas com jogo etc. se encaixam no termo genérico ‘terapia

cognitivo-comportamental’”,

escreveu

Dufrene, enfatizando que a substituição simplificada de hábitos muitas vezes não é eficaz contra esses problemas, que exigem intervenções mais intensivas.

tratar tiques verbais e físicos R. G.

Nunn, K. S. Newton e P. Faucher, “2.5 Years Follow-up of Weight and Body Mass Index Values in the Weight Control for Life! Program: A Descriptive Analysis”, *Addictive Behaviors* 17, no 6 (1992): 579-85; D. J. Horne, A. E. White e G. A. Varigos, “A Preliminary Study of Psychological Therapy in the Management of Atopic Eczema”, *British Journal of Medical Psychology* 62, no 3 (1989): 241-48; T. Deckersbach et al., “Habit Reversal Versus Supportive Psychotherapy in Tourette’s Disorder: A

Randomized

Controlled

Trial

and

Predictors of Treatment Response”,

Behaviour Research and Therapy 44, no

8 (2006): 1079-90; Douglas W. Woods

e Raymond G. Miltenberger, “Habit

Reversal: A Review of Applications

and Variations”, *Journal of Behavior*

Therapy and Experimental Psychiatry

26, no 2 (1995): 123-31; D. W. Woods,

C. T. Wetterneck e C. A. Flessner, “A

Controlled Evaluation of Acceptance

and Commitment Therapy Plus Habit

Reversal

for

Trichotillomania”,

Behaviour Research and Therapy 44, no

5 (2006): 639-56.

Mais de trinta estudos de ex-fumantes

J. O. Prochaska e C. C. DiClemente,

“Stages and Processes of Self-Change in Smoking: Toward an Integrative Model of Change”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 51, no 3 (1983):

390-95; James Prochaska, “Strong and Weak Principles for Progressing from Precontemplation to Action on the Basis of Twelve Problem Behaviors”, *Health Psychology* 13 (1994): 47-51; James

Prochaska et al., “Stages of Change and Decisional Balance for 12 Problem Behaviors”, *Health Psychology* 13

(1994): 39-46; James Prochaska e

Michael Goldstein, “Process of Smoking Cessation: Implications for Clinicians”, *Clinics in Chest Medicine* 12, no 4

(1991): 727-35; James O. Prochaska,

John Norcross e Carlo DiClemente,

*Changing for Good: A Revolutionary
Six-Stage Program for Overcoming
Bad Habits and Moving Your Life
Positively
Forward*

(Nova

York:

HarperCollins, 1995).

**“Na maior parte das vezes, não é
físico”** Devin Gordon, “Coach Till You
Drop”, *Newsweek*, 2 de setembro de
2002, 48.

**durante momentos cruciais de grande
estresse**

Em

correspondência

de

verificação de fatos, Dungy disse que

“não caracterizaria isso como ‘tudo caía
por terra’ em jogos importantes. Eu

chamaria isso de não jogar bem o bastante em situações críticas, não ser capaz de pôr essas lições em prática quando estava tudo na corda bamba. O St. Louis tinha um dos ataques que mais marcaram pontos na história do NFL. Eles conseguiram fazer um *touchdown* naquele jogo com cerca de três minutos restantes. Um time que estava marcando quase 38 pontos por jogo conseguiu um *touchdown* e um *field goal* contra a defesa, por isso acho difícil dizer que ‘tudo caiu por terra’”.

“O que eles *realmente* estavam dizendo”

Em correspondência de verificação de fatos, Dungy disse que “na verdade nós perdemos nas finais para os Philadelphia Eagles, em outra

atuação ruim. Esse provavelmente foi nosso pior jogo de finais e aconteceu sob uma maré de rumores, por isso todo mundo sabia que (...) os dirigentes fariam uma mudança de treinador. Acho que tivemos ocasiões no passado em que não confiamos realmente no sistema, mas não sei bem se esse foi o caso aqui. Os Eagles eram apenas um páreo difícil para nós, e não conseguimos passar por eles. E jogando mal, o placar acabou sendo feio. No entanto, foi um dos nossos piores jogos desde a temporada de 1996”.

começou a perguntar aos alcoólatras

John W. Traphagan, “Multidimensional Measurement of Religiousness/Spirituality for Use in Health Research in Cross-Cultural

Perspective”, *Research on Aging* 27

(2005): 387-419. Muitos desses estudos

usam a escala publicada em G. J.

Conners et al., “Measure of Religious

Background and Behavior for Use in

Behavior

Change

Research”,

Psychology of Addictive Behaviors 10,

no 2 (junho de 1996): 90-96.

Então eles olharam os dados Sarah

Zemore, “A Role for Spiritual Change in

the Benefits of 12-Step Involvement”,

Alcoholism: Clinical and Experimental

Research 31 (2007): 76s-79s; Lee Ann

Kaskutas et al., “The Role of Religion,

Spirituality, and Alcoholics Anonymous

in

Sustained

Sobriety”, *Alcoholism*

Treatment Quarterly 21 (2003): 1-16;
Lee Ann Kaskutas et al., "Alcoholics
Anonymous Careers: Patterns of AA
Involvement Five Years After Treatment
Entry", *Alcoholism:
Clinical
and
Experimental Research* 29, no 11
(2005): 1983-1990; Lee Ann Kaskutas,
"Alcoholics Anonymous Effectiveness:
Faith
Meets
Science", *Journal of
Addictive Diseases* 28, no 2 (2009):
145-57; J. Scott Tonigan, W. R. Miller,
and
Carol
Schermer,
"Atheists,
Agnostics, and Alcoholics Anonymous",

Journal of Studies on Alcohol 63, no 5

(2002): 534-54.

Os paramédicos o haviam conduzido

Jarrett Bell, “Tragedy Forces Dungy ‘to

Live in the Present’”, *USA Today*, 1o de

setembro de 2006; Ohm Youngmisuk,

“The Fight to Live On”, New York

Daily News, 10 de setembro de 2006;

Phil Richards, “Dungy: Son’s Death

Was a ‘Test’”, *The Indianapolis Star*,

25 de janeiro de 2007; David Goldberg,

“Tragedy Lessened by Game”, *Tulsa*

World, 30 de janeiro de 2007; “Dungy Makes History After Rough Journey”,

Akron Beacon Journal, 5 de fevereiro

de 2007; “From Pain, a Revelation”,

The New York Times, julho de 2007;

“Son of Colts Coach Tony Dungy

Apparently

Committed

Suicide”,

Associated Press, 22 de dezembro de
2005; Larry Stone, “Colts Take Field
with Heavy Hearts”, *The Seattle Times*,
25 de dezembro de 2005; Clifton
Brown, “Dungy’s Son Is Found Dead;
Suicide
Suspected”, *The New York
Times*, 23 de dezembro de 2005; Peter
King,
“A
Father’s
Wish”, *Sports
Illustrated*, fevereiro de 2007.

Num estudo de 1994 de Harvard Todd
F. Heatherton e Patricia A. Nichols,
“Personal Accounts
of
Successful
Versus Failed Attempts at Life Change”,
Personality and Social Psychology

Bulletin 20, no 6 (1994): 664-75.

O time de Dungy, novamente, Sou grato a Michael Smith, “‘Simple’ Scheme Nets Big Gains for Trio of Defenses”, ESPN.com, 26 de dezembro de 2005.

É **nossa vez** Michael Silver, “This Time, It’s Manning’s Moment”, *Sports Illustrated*, fevereiro de 2007.

CAPÍTULO QUATRO

Eles estavam lá para conhecer Quanto aos detalhes sobre a vida de O’Neill e a Alcoa, sou grato a Paul O’Neill por ceder generosamente seu tempo, assim como a diversos executivos da Alcoa. Também me apoiei em Pamela Varley, “Vision and Strategy: Paul H. O’Neill at OMB and Alcoa”, Kennedy School of Government, 1992; Peter Zimmerman, “Vision and Strategy: Paul H. O’Neill at OMB and Alcoa Sequel”, Kennedy

School of Government, 1994; Kim B. Clark e Joshua Margolis, “Workplace Safety at Alcoa (A)”, *Harvard Business Review*, 31 de outubro de 1999; Steven J. Spear, “Workplace Safety at Alcoa (B)”, *Harvard Business Review*, 22 de dezembro de 1999; Steven Spear, *Chasing the Rabbit: How Market Leaders Outdistance the Competition and How Great Companies Can Catch Up and Win* (Nova York: McGraw-Hill, 2009); Peter Kolesar, “Vision, Values, and Milestones: Paul O’Neill Starts Total Quality at Alcoa”, *California Management Review* 35, no 3 (1993): 133-65; Ron Suskind, *The Price of Loyalty: George W. Bush, the White House, and the Education of Paul O’Neill* (Nova York: Simon and Schuster, 2004); Michael Arndt, “How

O'Neill

Got

Alcoa

Shining”,

BusinessWeek, fevereiro de 2001; Glenn

Kessler, “O'Neill Offers Cure for

Workplace Injuries”, *The Washington*

Post, 31 de março de 2001; “Pittsburgh

Health Initiative May Serve as US

Model”, Reuters, 31 de maio; S. Smith,

“America's Safest Companies: Alcoa:

Finding

True

North”, *Occupational*

Hazards 64, no 10 (2002): 53; Thomas

A. Stewart, “A New Way to Wake Up a

Giant”, *Fortune*, outubro de 1990;

“O'Neill's Tenure at Alcoa Mixed”,

Associated Press, 21 de dezembro de

2000; Leslie Wayne, “Designee Takes a

Deft Touch and a Firm Will to
Treasury”, *The New York Times*, 16 de
janeiro de 2001; Terence Roth, “Alcoa
Had Loss of \$14.7 Million in 4th
Quarter”, *The Wall Street Journal*, 21
de janeiro de 1985; Daniel F. Cuff,
“Alcoa Hedges Its Bets, Slowly”, *The
New York Times*, 24 de outubro de 1985;
“Alcoa Is Stuck as Two Unions Reject
Final Bid”, *The Wall Street Journal*, 2
de junho de 1986; Mark Russell, “Alcoa
Strike Ends as Two Unions Agree to
Cuts in Benefits and to Wage Freezes”,
The Wall Street Journal, 7 de julho de
1986; Thomas F. O’Boyle e Peter Pae,
“The Long View: O’Neill Recasts Alcoa
with His Eyes Fixed on the Decade
Ahead”, *The Wall Street Journal*, 9 de
abril de 1990; Tracey E. Benson, “Paul
O’Neill: True Innovation, True Values,

True Leadership”, *Industry Week* 242,
no 8 (1993): 24; Joseph Kahn,
“Industrialist with a Twist”, *The New
York Times*, 21 de dezembro de 2000.

O’Neill foi uma dessas pessoas

Michael Lewis, “O’Neill’s List”, *The
New York Times*, 12 de janeiro de 2002;
Ron Suskind, *The Price of Loyalty:
George W. Bush, the White House, and
the Education of Paul O’Neill* (Nova
York: Simon and Schuster , 2004).

O que importava era erguer Numa

conversa de verificação de fatos,

O’Neill deixou claro que entende e

concorda com a comparação entre

rotinas

organizacionais

e

hábitos

individuais, mas isso não lhe ocorreu

explicitamente na época. “Sou simpático a essa ideia, mas ela não me pertence”, ele me disse. Na época, como agora, ele reconhece as rotinas tais como o programa de construção de hospitais, que é conhecido como o Hill-Burton Act, como uma excrescência de um padrão. “O motivo de elas continuarem construindo era porque ainda estão presentes os instintos políticos de que trazer dinheiro de volta para o distrito é como as pessoas acham que serão reeleitas, por mais que estivéssemos criando um excesso de capacidade”, ele me disse.

“As rotinas são o equivalente dos hábitos” Geoffrey M. Hodgson, “The Nature and Replication of Routines”, manuscrito inédito,

University

of

Hertfordshire,

2004,

<http://www.gredeg.cnrs.fr/routines/workshop/papers/Hodgson.pdf>.

Aquilo

tornou-se

um

hábito

organizacional Numa conversa de

verificação de fatos, O'Neill quis

ênfatisar que esses exemplos da Nasa e

da Epa, embora ilustrativos, não são

baseados

em

suas

ideias

ou

experiências.

Eles

são

relatados

independentemente.

Quando advogados pediam permissão

Karl E. Weick, “Small Wins: Redefining

the

Scale

of

Social

Problems”,

American Psychologist 39 (1984): 40-

49.

Em

1975,

ela

estava

criando

<http://www.epa.gov/history/topics/epa/15b.htm>.

Então instituiu uma rotina automática

Numa conversa de verificação de fatos,

O'Neill enfatizou que acredita que promoções e comissões não devem ser atrelados à segurança no trabalho, assim como à honestidade. Em vez disso, a segurança é um valor que todo funcionário da Alcoa deveria adotar, independentemente das recompensas. “É como dizer: ‘Agora vamos pagar melhor as pessoas se elas não mentirem’, o que sugere que não tem problema se você mentir um pouquinho, porque vamos lhe pagar um pouquinho menos”, ele me disse. No entanto, é importante notar que, em entrevistas com outros executivos da Alcoa deste período, eles disseram ser amplamente sabido que as

promoções só estavam disponíveis para aqueles empregados que deixavam claro um compromisso com a segurança, e que essa promessa de promoção servia como recompensa, mesmo que essa não fosse a intenção de O'Neill.

Toda vez que alguém se acidentasse

Numa conversa de verificação de fatos, O'Neill deixou claro que, na época, o conceito de “loop do hábito” era desconhecido

para

ele.

Ele

não

necessariamente

pensava

nesses

programas como algo que satisfaça um critério para ser considerado um hábito,

embora

reconheça,

pensando

em

retrospecto, o quanto seus esforços estão

em sintonia com pesquisas mais recentes

que indicam como surgem os hábitos

organizacionais.

Pensemos, por exemplo, em estudos P.

Callaghan, “Exercise: A Neglected

Intervention in Mental Health Care?”

Journal of Psychiatric and Mental

Health Nursing 11 (2004): 476-83; S.

N.

Blair,

“Relationships

Between

Exercise or Physical Activity and Other

Health

Behaviors”, *Public Health*

Reports 100 (2009): 172-80; K. J. Van Rensburg, A. Taylor e T. Hodgson, “The Effects of Acute Exercise on Attentional Bias Toward Smoking-Related Stimuli During Temporary Abstinence from Smoking”, *Addiction* 104, no 11 (2009): 1910-17; E. R. Ropelle et al., “IL-6 and IL-10 Anti-inflammatory Activity Links Exercise to Hypothalamic Insulin and Leptin Sensitivity Through IKKb and ER Stress Inhibition”, *PLoS Biology* 8, no 8 (2010); P. M. Dubbert, “Physical Activity and Exercise: Recent Advances and Current Challenges”, *Journal of Consulting and Clinical Psychology* 70 (2002): 526-36; C. Quinn, “Training as Treatment”, *Nursing Standard* 24 (2002): 18-19.

Estudos documentaram que famílias S.

K. Hamilton e J. H. Wilson, “Family Mealtimes: Worth the Effort?” *Infant, Child, and Adolescent Nutrition* 1 (2009): 346-50; American Dietetic Association, “Eating Together as a Family Creates Better Eating Habits Later in Life”, ScienceDaily.com, 4 de setembro de 2007, acessado em 10 de abril de 2011.

Arrumar a cama toda manhã Richard

Lazarus, *Happiness: Lessons from a New Science* (Nova York: Penguin Press, 2005); Daniel Nettle, *Happiness: The Science Behind Your Smile* (Oxford: Oxford University Press, 2005); Marc Ian Barasch, *Field Notes on the Compassionate Life: A Search for the Soul of Kindness* (Emmaus, Penn.: Rodale, 2005); Alfie Kohn,

Unconditional Parenting: Moving from Rewards and Punishments to Love and Reason (Nova York: Atria Books, 2005); P. Alex Linley e Stephen Joseph, eds., *Positive Psychology in Practice* (Hoboken, N.J.: Wiley, 2004).

Às sete da manhã, ele estava Sou grato a Bob Bowman pelo seu tempo e ajuda para entender o treinamento de Phelps, assim como a Michael Phelps e Alan Abrahamson, *No Limits: The Will to Succeed* (Nova York: Free Press, 2009); Michael Phelps e Brian Cazeneuve, *Beneath the Surface* (Champaign, Ill.: Sports Publishing LLC, 2008); Bob Schaller, *Michael Phelps: The Untold Story of a Champion* (Nova York: St. Martin's Griffin, 2008); Karen Crouse, "Avoiding the Deep End When It Comes to Jitters", *The New York Times*, 26 de

julho de 2009; Mark Levine, “Out There”, *The New York Times*, 3 de agosto de 2008; Eric Adelson, “And After That, Mr. Phelps Will Leap a Tall Building in a Single Bound”, ESPN.com, 28 de julho de 2008; Sean Gregory, “Michael Phelps: A Real GOAT”, *Time*, 13 de agosto de 2008; Norman Frauenheim, “Phelps Takes 4th, 5th Gold Medals”, *The Arizona Republic*, 12 de agosto de 2008.

“Uma vez que uma pequena vitória foi conquistada” Karl E. Weick, “Small Wins: Redefining the Scale of Social Problems”, *American Psychologist* 39 (1984): 40-49.

Pequenas

vitórias

alimentam

mudanças

transformadoras

“Small

Wins — The Steady Application of a
Small Advantage”, Center for Applied

Research, 1998, acessado em 24 de

junho

de

2011,

http://www.cfar.com/Documents/Smal_win.pdf.

Parecia que as metas maiores da

comunidade Para mais detalhes sobre

este incidente, veja o maravilhoso “81

Words” de Alix Spiegel, transmitido em

This American Life, 18 de janeiro de

2002, <http://www.thisamericanlife.org/>.

HQ

71-471

(“Relações

Sexuais

Anormais, Incluindo Crimes Sexuais”)

Malcolm Spector e John I. Kitsuse,
Constructing Social Problems (New
Brunswick,
N.J.:
Transaction
Publishers, 2001).

Não sabia dizer se o vazamento era

Phelps e Abrahamson, *No Limits*.

Foi uma vitória a mais Para uma

discussão mais aprofundada sobre

hábitos e nadadores olímpicos, ver

Daniel Chambliss, “The Mundanity of

Excellence”, *Sociological Theory* 7

(1989): 70-86.

Ele morreu na mesma hora Discurso

de Paul O’Neill 25 de junho de 2002, no

Juran Center, Carlson School of

Management, University of Minnesota,

Minneapolis.

As áreas rurais, em especial “Infant

Mortality

Rates,

1950-2005”,

<http://www.infoplease.com/ipa/A0779935.html>;

William H. Berentsen, “German Infant

Mortality

1960-1980”, *Geographical*

Review 77 (1987): 157-70; Paul Norman

et al., “Geographical Trends in Infant

Mortality: England and Wales, 1970-

2006”, *Health Statistics Quarterly* 40

(2008): 18-29.

Hoje, a taxa de mortalidade infantil

World

Bank,

World

Development

Indicators. Num e-mail enviado em

resposta a perguntas de verificação de

fatos, O’Neill escreveu: “Isto é correto,

mas eu não assumiria o crédito pelo fato de a nossa sociedade conseguir reduzir a mortalidade infantil de forma mais eficaz.”

Começavam dietas e se matriculavam

T. A. Wadden, M. L. Butryn e C.

Wilson, “Lifestyle Modification for the Management of Obesity”,

Gastroenterology 132 (2007): 2226-38.

Então, em 2009, um grupo de

pesquisadores J. F. Hollis et al.,

“Weight Loss During the Intensive Intervention Phase of the Weight-Loss Maintenance Trial”, *American Journal of Preventative Medicine* 35 (2008):

118-26. Ver também L. P. Svetkey et al.,

“Comparison of Strategies for Sustaining Weight

Loss,
the
Weight
Loss
Maintenance Randomized Controlled
Trial”, *JAMA* 299 (2008): 1139-48; A.
Fitch e J. Bock, “Effective Dietary
Therapies
for
Pediatric
Obesity
Treatment”, *Reviews in Endocrine and
Metabolic Disorders* 10 (2009): 231-
36; D. Engstrom, “Eating Mindfully and
Cultivating
Satisfaction:
Modifying
Eating Patterns in a Bariatric Surgery
P a t i e n t ” , *Bariatric
Nursing*

and

Surgical Patient Care 2 (2007): 245-

50; J. R. Peters et al., “Eating Pattern

Assessment Tool: A Simple Instrument

for

Assessing

Dietary

Fat

and

Cholesterol

Intake”, *Journal of the*

American Dietetic Association 94

(1994): 1008-13; S. M. Rebro et al.,

“The Effect of Keeping Food Records

on Eating Patterns”, *Journal of the*

American Dietetic Association 98

(1998): 1163-65.

“Depois de um tempo, o diário entrou”

Para mais informações a respeito de

estudos sobre perda de peso, ver R. R.

Wing e James O. Hill, “Successful
Weight
Loss
Maintenance”, *Annual
Review of Nutrition* 21 (2001): 323-41;
M. L. Klem et al., “A Descriptive Study
of Individuals Successful at Long-Term
Maintenance of Substantial Weight
Loss”, *American Journal of Clinical
Nutrition* 66 (1997): 239-46; M. J.
Mahoney, N. G. Moura e T. C. Wade,
“Relative Efficacy of Self-Reward,
Self-Punishment, and Self-Monitoring
Techniques for Weight Loss”, *Journal
of Consulting and Clinical Psychology*
40 (1973): 404-7; M. J. Franz et al.,
“Weight Loss Outcomes: A Systematic
Review and Meta-Analysis of Weight-
Loss Clinical Trials with a Minimum 1-
Year

Follow-up”, *Journal of the American Dietetic Association* 107 (2007): 1755-67; A. DelParigi et al., “Successful Dieters Have Increased Neural Activity in Cortical Areas Involved in the Control of Behavior”, *International Journal of Obesity* 31 (2007): 440-48.

os pesquisadores se referiam como

“garra” Jonah Lehrer, “The Truth About Grit”, *The Boston Globe*, 2 de agosto de 2009.

“apesar de fracassos, adversidades e

estagnações” A. L. Duckworth et al.,

“Grit: Perseverance and Passion for

Long-Term

Goals”, *Journal*

of

Personality and Social Psychology 92

(2007): 1087-1101.

CAPÍTULO CINCO

**Dezenas de estudos mostram que a
força de vontade** J. P. Tangney, R. F.
Baumeister e A. L. Boone, “High Self-
Control Predicts Good Adjustment, Less
Pathology,
Better
Grades,
and
Interpersonal
Success”, *Journal of
Personality* 72, no 2 (2004): 271-324;
Paul Karoly, “Mechanisms of Self-
Regulation: A Systems View”, *Annual
Review of Psychology* 44 (1993): 23-
52; James J. Gross, Jane M. Richards e
Oliver P. John, “Emotional Regulation
in
Everyday
Life”,
in *Emotion*

Regulation in Families: Pathways to Dysfunction and Health, ed. Douglas K. Snyder, Jeffry A. Simpson e Jan N. Hughes (Washington, D.C.: American Psychological Association, 2006);

Katleen De Stobbeleir, Susan Ashford e Dirk Buyens, “From Trait and Context to Creativity at Work: Feedback-Seeking Behavior as a Self-Regulation Strategy for Creative Performance”, Vlerick Leuven Gent Working Paper Series , 17 de setembro de 2008; Babette Raabe, Michael Frese e Terry A. Beehr, “Action Regulation Theory and Career Self-Management ” , *Journal of Vocational Behavior* 70 (2007): 297-311; Albert Bandura, “The Primacy of

Self-Regulation in Health Promotion”,
Applied Psychology 54 (2005): 245-54;
Robert G. Lord et al., “Self-Regulation
at Work”, *Annual Review of Psychology*
61 (2010): 543-68; Colette A. Frayne e
Gary P. Latham, “Application of Social
Learning Theory to Employee Self-
Management of Attendance”, *Journal of
Applied Psychology* 72 (1987): 387-92;
Colette Frayne e J. M. Geringer, “Self-
Management Training for Improving Job
Performance: A
Field
Experiment
Involving
Salespeople”, *Journal of
Applied Psychology* 85 (2000): 361-72.

**“A autodisciplina tem um efeito
maior”** Angela L. Duckworth e Martin
E.

P.

Seligman,

“Self-Discipline

Outdoes IQ in Predicting Academic

Performance

of

Adolescents”,

Psychological Science 16 (2005): 939-

44.

Executivos

escreveram

livros

didáticos As informações sobre os

métodos de treinamento da Starbucks

são baseadas em inúmeras entrevistas,

assim como no material de treinamento

da empresa. As informações sobre o

material de treinamento vêm de cópias

fornecidas por empregados da Starbucks

e autos jurídicos, incluindo os seguintes

documentos internos e manuais de
treinamento da Starbucks: *Starbucks
Coffee Company Partner Guide, U.S.
Store Version; Learning Coach Guide;
In-Store Learning Coaches Guide;
Shift Supervisor Learning Journey;
Retail
Management
Training;
Supervisory Skills Facilitator Guide;
Supervisory Skills Partner Workbook;
Shift
Supervisor
Training:
Store
Manager's Planning and Coaches
Guide; Managers' Guide: Learning to
Lead, Level One and Two; Supervisory
Skills: Learning to Lead Facilitators
Guide; First Impressions Guide; Store*

Manager Training Plan/Guide; District

Manager Training Plan/Guide; Partner

Resources Manual; Values Walk. Numa

declaração enviada em resposta a

perguntas de verificação de fatos, um

representante da Starbucks escreveu:

“Ao revisar o material, sentimos que seu

tema geral é focado em inteligência

emocional

(EQ)

e

que

atraímos

parceiros

que

necessitam

de

desenvolvimento nesta área — isto não

é verdade holisticamente. É importante

notar que 70% dos parceiros americanos

são estudantes, pessoas que estão
aprendendo na vida, em diversos
aspectos. O que a Starbucks oferece —
e os parceiros ficam inclinados a se
juntar a nós por causa disso — é um
ambiente que combina com os valores
deles, um lugar onde é possível fazer
parte de algo maior (como uma
comunidade), uma abordagem focada em
resolver problemas, mostrando, não
falando, e um jeito bem-sucedido de
prestar um serviço inspirado.” A
empresa acrescentou que “gostaríamos
de observar que, como parte da nossa
Visão de Atendimento ao Cliente,
nossos
parceiros
recebem
total
confiança e têm autonomia para usar seu

discernimento. Acreditamos que este nível de confiança e autonomia é único, e que os parceiros se colocam à altura da ocasião quando nós os tratamos com respeito”.

Era como se as crianças que ignoravam os marshmallows Harriet Mischel e Walter Mischel, “The Development of Children’s Knowledge of Self-Control Strategies”, *Child Development* 54 (1983), 603-19; W. Mischel, Y. Shoda e M. I. Rodriguez, “Delay of Gratification in Children”, *Science* 244 (1989): 933-38; Walter Mischel et al., “The Nature of Adolescent Competencies Predicted by Preschool Delay of Gratification”, *Journal of Personality and Social*

Psychology 54 (1988): 687-96; J.

Metcalfe e W. Mischel, “A Hot /Cool-

System

Analysis

of

Delay

of

Gratification: Dynamics of Will Power”,

Psychological Review 106 (1999): 3-

19; Jonah Lehrer, “The Secret of Self

Control”, *The New Yorker*, 18 de maio

de 2009.

Alguns sugeriram que isso ajuda Num

e-mail de verificação de fatos, Muraven

escreveu: “Há pesquisas sugerindo que

problemas conjugais têm origem em

baixo autocontrole, e que o esgotamento

contribui para desfechos ruins quando

casais estão discutindo assuntos tensos

do

relacionamento.

De

modo

semelhante, descobrimos que, em dias que exigem mais autocontrole do que a média, as pessoas estão mais propensas a perder o controle sobre a bebida.

Também há pesquisas sugerindo que indivíduos esgotados tomam decisões piores do que os não esgotados. Estas descobertas podem ser extrapoladas para entender casos extraconjugais ou erros médicos, mas até agora não houve demonstrações diretas de que essa é uma relação de causa e efeito.”

“Se você gastá-lo cedo demais” Roy F.

Baumeister et al., “Ego-Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?”

Journal of Personality and Social

Psychology 18 (1998): 130-50; R. F.

Baumeister, M. Muraven e D. M. Tice,
“Self-Control as a Limited Resource:
Regulatory
Depletion
Patterns”,
Psychological Bulletin 126 (1998):
247-59; R. F. Baumeister, M. Muraven e
D. M. Tice, “Longitudinal Improvement
of Self-Regulation Through Practice:
Building Self-Control Strength Through
Repeated Exercise”, *Journal of Social
Psychology* 139 (1999): 446-57; R. F.
Baumeister, M. Muraven e D. M. Tice,
“Ego Depletion: A Resource Model of
Volition,
Self-Regulation,
and
Controlled
Processing”, *Social
Cognition* 74 (2000): 1252-65; Roy F.

Baumeister e Mark Muraven, “Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?” *Psychological Bulletin* 126 (2000): 247-59; Ver também M. S. Hagger et al., “Ego Depletion and the Strength Model of Self-Control: A Meta-Analysis”, *Psychological Bulletin* 136 (2010): 495-25; R. G. Baumeister, K. D. Vohs e D. M. Tice, “The Strength Model of Self-Control”, *Current Directions in Psychological Science* 16 (2007): 351-55; M. I. Posne e M. K. Rothbart, “Developing Mechanisms of Self-Regulation”, *Development and Psychopathology* 12 (2000): 427-41; Roy F. Baumeister e

Todd

F.

Heatherton, “Self-Regulation Failure:
An Overview”, *Psychological Inquiry* 7
(1996): 1-15; Kathleen D. Vohs et al.,
“Making Choices Impairs Subsequent
Self-Control:

A

Limited-Resource
Account of Decision Making, Self-
Regulation, and Active Initiative”,
*Journal of Personality and Social
Psychology* 94 (2008): 883-98; Daniel
Romer et al., “Can Adolescents Learn
Self-Control? Delay of Gratification in
the Development of Control over Risk
Taking”, *Prevention Science* 11 (2010):
319-30. Num e-mail de verificação de
fatos,

Muraven

escreveu:

“Nossa

pesquisa sugere que as pessoas muitas vezes nem se dão conta de que estão esgotadas e de que o primeiro ato de autocontrole as afetou. Em vez disso, exercer o autocontrole faz com que as pessoas estejam menos dispostas a se empenhar em esforços de autocontrole subsequentes (em última instância, esta é uma teoria da motivação, não da cognição). (...) [M]esmo após o dia mais exaustivo, as pessoas ainda assim não urinam no chão. Novamente, isso sugere o aspecto motivacional da teoria — elas carecem da motivação para se forçar a fazer coisas que são menos importantes para elas. Eu entendo que isso talvez pareça uma distinção desnecessária, mas é essencial entender que o autocontrole

não falha porque a pessoa não consegue reunir os recursos necessários. Mas, sim, ele falha porque o esforço parece ser grande demais para a recompensa. Basicamente, não quero que algum assassino venha dizer que estava exausto e por isso não conseguiu se controlar.”

Eles inscreveram 24 pessoas Megan Oaten e K. Cheng, “Longitudinal Gains in Self-Regulation from Regular Physical Exercise”, *Journal of Health Psychology* 11 (2006): 717-33. Ver também Roy F. Baumeister et al., “Self-Regulation and Personality: How

Interventions

Increase

Regulatory

Success, and How Depletion Moderates

the Effects of Traits on Behavior”,

Journal of Personality 74 (2006):

1773-1801.

Então projetaram outro experimento

Megan

Oaten

e

K.

Cheng,

“Improvements in Self-Control from

Financial

Monitoring”, *Journal of*

Economic Psychology 28 (2007): 487-

501.

cigarros a menos por dia Roy F.

Baumeister et al., “Self- Regulation and

Personality”.

Inscreveram 45 estudantes Ibid.

Heatherton,

um

pesquisador

de

Dartmouth Para conhecer uma seleção

da fascinante obra de Heatherton, ver

Todd

F.

Heatherton,

Ph.D.,

<http://www.dartmouth.edu/~heath/#Pubs>,

última modificação junho de 2009.

Muitas

dessas

escolas

elevaram

Lehrer, “The Secret of Self Control”.

Um menino de 5 anos capaz de seguir

Num e-mail de verificação de fatos, o dr. Heatherton elaborou essa ideia:

“Não é muito claro exatamente como o cérebro faz isso, embora eu proponha que as pessoas desenvolvam melhor controle frontal sobre os centros de recompensa subcorticais. (...) A prática reiterada ajuda a fortalecer o ‘músculo’ (embora claramente não seja um músculo; mais provavelmente é um melhor controle crítico pré-frontal, ou o desenvolvimento de uma forte rede de regiões cerebrais envolvidas no controle do comportamento).”

Para
mais
informações, ver Todd F. Heatherton e
Dylan
D.

Wagner,
“Cognitive
Neuroscience
of
Self-Regulation
Failure”, *Trends in Cognitive Sciences*
15 (2011): 132-39.

Financiaram aulas de perda de peso

Num e-mail de verificação de fatos, um
porta-voz
da
Starbucks
escreveu:
“Atualmente,
a
Starbucks
oferece
descontos em diversos clubes esportivos
nacionais.
Acreditamos

que
essa
discussão deveria ser mais sobre a
saúde geral e opções de bem-estar
oferecidas a nossos parceiros, e não tão
focada especificamente em matrículas
em academias. Sabemos que nossos
parceiros querem encontrar jeitos de
estar bem, e continuamos buscando
programas que lhes permitam fazer
isso.”

abrindo sete lojas novas por dia

Michael Herriman et al., “A Crack in the
Mug: Can Starbucks Mend It?” *Harvard
Business Review*, outubro de 2008.

Em 1992, uma psicóloga britânica

Sheina Orbell e Paschal Sheeran,
“Motivational and Volitional Processes
in Action Initiation: A Field Study of the
Role of Implementation Intentions”,

Journal of Applied Social Psychology

30, no 4 (abril de 2000): 780-97.

Uma

multidão

impaciente

talvez

sobrecarregasse Numa declaração de verificação de fatos, um porta-voz da Starbucks escreveu: “Avaliação geral correta, no entanto nós argumentaríamos que qualquer trabalho é estressante.

Como mencionado anteriormente, um dos elementos centrais da nossa Visão de Atendimento ao Cliente é que cada parceiro

tem

controle

sobre

a

experiência do cliente. Essa autonomia

deixa claro aos parceiros que a empresa confia neles para resolver problemas, e os ajuda a criar a confiança necessária para lidar com esses momentos de forma bem-sucedida.”

A empresa identificou recompensas específicas

Esses
detalhes
foram
confirmados
com
empregados
e
executivos
da
Starbucks.

Numa
declaração de verificação de fatos, no
entanto, um porta-voz da Starbucks

escreveu: “Isto não é correto.” O porta-voz recusou-se a fornecer maiores detalhes.

Nós

ouvimos

o

cliente

Numa

declaração de verificação de fatos, um

porta-voz

da

Starbucks

escreveu:

“Embora certamente não seja incorreto

ou equivocado referir-se a ele, o

LATTE não é mais parte do nosso

treinamento

formal.

Na

verdade,

estamos nos afastando de passos mais prescritivos como o LATTE e alargando os limites para permitir que os parceiros das lojas participem da solução de problemas, de modo a abordar as diversas questões singulares que surgem nas nossas lojas. Esse modelo é muito dependente de um treinamento efetivo contínuo feito por supervisores de turno, de loja, e gerentes de distrito.”

Então praticam estes planos Numa declaração de verificação de fatos, um porta-voz da Starbucks escreveu:

“Avaliação geral correta — nos esforçamos para oferecer ferramentas e treinamento tanto para habilidades quanto para comportamentos, para

exercer um atendimento de primeira
classe para cada cliente em cada visita.
Gostaríamos de observar, no entanto,
que, assim como o LATTE (e pelo
mesmo
motivo),
não
usamos
formalmente
Conectar,
Descobrir,
Reagir.”

“Isso é melhor que uma consulta”

Constance L. Hays, “These Days the
Customer Isn’t Always Treated Right”,
The New York Times, 23 de dezembro
de 1998.

Schultz, o homem que levou a

Starbucks a se tornar As informações
sobre Schultz vêm de Adi Ignatius, “We

Had to Own the Mistakes”, *Harvard Business Review*, julho-agosto de 2010;

William W. George e Andrew N. McLean, “Howard Schultz: Building Starbucks Community (A)”, *Harvard Business Review*, junho de 2006; Koehn, Besharov e Miller, “Starbucks Coffee Company in the 21st Century”, *Harvard Business Review*, junho de 2008;

Howard Schultz e Dori Jones Yang, *Pour Your Heart Into It : How Starbucks Built a Company One Cup at a Time* (Nova York: Hyperion, 1997);

Taylor Clark, *Starbucked: A Double Tall Tale of Caffeine, Commerce, and Culture* (Nova York: Little, Brown, 2007); Howard Behar, *It’s Not About the Coffee: Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks* (Nova York: Portfolio Trade, 2009); John

Moore, *Tribal Knowledge* (Nova York:

Kaplan,

2006);

Bryant

Simon,

Everything but the Coffee: Learning

About

America

from

Starbucks

(Berkeley: University of California

Press, 2009). Numa declaração de

verificação de fatos, um porta-voz da

Starbucks escreveu: “Embora a história

geral esteja correta num nível muito

superficial, boa parte dos detalhes está

incorreta ou não pode ser verificada.”

Esse porta-voz recusou-se a detalhar o

que estava incorreto ou a fornecer

quaisquer esclarecimentos.

Mark Muraven, que a essa altura já

era M. Muraven, M. Gagné e H.

Rosman,

“Helpful

Self-Control:

Autonomy

Support,

Vitality,

and

Depletion”, *Journal of Experimental*

and Social Psychology 44, no 3 (2008):

573-85. Ver também Mark Muraven,

“Practicing Self-Control Lowers the

Risk of Smoking Lapse”, *Psychology of*

Addictive Behaviors 24, no 3 (2010):

446-52; Brandon J. Schmeichel e

Kathleen Vohs, “Self-Affirmation and

Self-Control: Affirming Core Values

Counteracts Ego Depletion”, *Journal of*

Personality and Social Psychology 96,

no 4 (2009): 770-82; Mark Muraven,
“Autonomous Self-Control Is Less
Depleting”, *Journal of Research in
Personality* 42, no 3 (2008): 763-70;
Mark Muraven, Dikla Shmueli e Edward
Burkley,
“Conserving
Self-Control
Strength”, *Journal of Personality and
Social Psychology* 91, no 3 (2006): 524-
37; Ayelet Fishbach, “The Dynamics of
Self-Regulation”,
in *11th
Sydney
Symposium of Social Psychology* (Nova
York: Psychology Press, 2001); Tyler F.
Stillman et al., “Personal Philosophy
and Personnel Achievement: Belief in
Free
Will

Predicts

Better

Job

Performance”, *Social Psychological and Personality Science* 1 (2010): 43-50; Mark Muraven, “Lack of Autonomy and

Self-Control:

Performance

Contingent Rewards Lead to Greater Depletion”, *Motivation and Emotion* 31, no 4 (2007): 322-30.

Um estudo de 2010 Tal estudo, na época em que este livro foi escrito, ainda era inédito e foi compartilhado comigo sob a condição de que seus autores não fossem revelados. No entanto, maiores detalhes sobre estudos de delegação

de

autonomia

a

funcionários podem ser encontrados em

C. O. Longenecker, J. A. Scazzero e T.

T. Standfield, “Quality Improvement

Through Team Goal Setting, Feedback,

and

Problem

Solving:

A

Field

Experiment”, *International Journal of*

Quality and Reliability Management

11, no 4 (1994): 45-52; Susan G. Cohen

e Gerald E. Ledford, “The Effectiveness

of Self-Managing Teams: A Quasi-

Experiment”, *Human Relations* 47, no 1

(1994): 13-43; Ferris, Rosen e Barnum,

Handbook

of

Human

Resource

Management

(Cambridge,

Mass.:

Blackwell Publishers, 1995); Linda

Honold, “A Review of the Literature on

Employee

Empowerment”,

Empowerment in Organizations 5, no 4

(1997): 202-12; Thomas C. Powell,

“Total

Quality

Management

and

Competitive Advantage: A Review and

Empirical

Study”, *Strategic*

Management Journal 16 (1995): 15-37.

CAPÍTULO SEIS

Depois disso, sentira dificuldade de ficar acordado Os detalhes sobre este caso vêm de diversas fontes, incluindo entrevistas com os profissionais envolvidos, testemunhas na sala de operação e no pronto-socorro, bem como relatos, noticiários e documentos publicados pelo Departamento de Saúde de Rhode Island. Isso inclui ordens de consentimento publicadas pelo Departamento de Saúde de Rhode Island; o Statement of Deficiencies and Plan of Correction publicado pelo Rhode Island Hospital em 8 de agosto

de 2007; Felicia Mello, “Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe”, *The Boston Globe*, 4 de agosto de 2007; Felice Freyer, “Doctor to Blame in Wrong-Side Surgery, Panel Says”, *The Providence Journal*, 14 de outubro de 2007; Felice Freyer, “R.I. Hospital Cited for Wrong-Side Surgery”, *The Providence Journal*, 3 de agosto de 2007; “Doctor Disciplined for Wrong-Site Brain Surgery”, Associated Press, 3 de agosto de 2007; Felice Freyer, “Surgeon Relied on Memory, Not CT Scan”, *The Providence Journal*, 24 de agosto de 2007; Felicia Mello, “Wrong-Site Surgery Case Leads to Probe 2nd Case of Error at R.I. Hospital This Year”, *The Boston Globe*, 4 de agosto de 2007; “Patient Dies After Surgeon Operates on Wrong Side of Head”,

Associated Press, 24 de agosto de 2007;
“Doctor Back to Work After Wrong-Site
Brain Surgery”, Associated Press, 15 de
outubro de 2007; Felice Freyer, “R.I.
Hospital Fined After Surgical Error”,
*The
Providence
Journal*,
27
de
novembro de 2007.

Se o sangue não fosse drenado

Depoimentos sobre este caso foram
fornecidos por diversos indivíduos, e
algumas versões dos acontecimentos
diferem entre si. Essas diferenças, onde
apropriado, são apontadas nas notas.

**Em 2002, a Coalizão Nacional de
Serviços
de**

Saúde

<http://www.rhodeislandhospital.org/rih/about/milestones.htm>.

“Eles não podem tirar nosso orgulho.”

Mark Pratt, “Nurses Rally on Eve of Contract Talks”, Associated Press, 22 de junho de 2000; “Union Wants More Community Support During Hospital Contract Dispute”, Associated Press, 25 de junho de 2000; “Nurses Say Staff Shortage Hurting Patients”, Associated Press, 31 de agosto de 2000; “Health Department Surveyors Find Hospitals Stressed”, Associated Press, 18 de novembro de 2001; “R.I. Hospital Union Delivers Strike Notice”, Associated Press, 20 de junho de 2000.

Os

administradores

acabaram

concordando

em

limitar

Numa

declaração, uma porta-voz do Rhode Island Hospital disse: “A greve não era devido à relação entre médicos e enfermeiros, era a respeito de salários e normas de trabalho. A hora extra obrigatória é uma prática comum e tem sido um ponto de conflito em hospitais sindicalizados de todo o país. Não sei se havia placas com estas mensagens durante as negociações sindicais de 2000, mas, caso tenha havido, elas teriam se referido à hora extra obrigatória, não à relação entre médicos e enfermeiros.”

garantirem que não vão cometer erros

American Academy of Orthopaedic

Surgeons Joint Commission Guidelines,

<http://www3.aaos.org/member/safety/guidelines.cfm>.

Meia hora depois, o homem idoso

RIDH Statement of Deficiencies and
Plan of Correction, 7 de agosto de 2007.

Não havia uma indicação clara de

Numa declaração, o Rhode Island
Hospital disse que alguns destes
detalhes estão incorretos e referiu-se ao
RIDH Statement of Deficiencies and
Plan of Correction de 7 de agosto de
2007. Esse documento diz: “Não há
evidência no registro médico de que o
enfermeiro
clínico
utilizado
pelo
neurocirurgião
de
plantão
tenha

recebido,
ou
tentado
obter,
as
informações necessárias relacionadas à
tomografia do paciente (...) para
confirmar o lado correto do sangramento
e
antes
que
o
formulário
de
consentimento para a cirurgia de
craniotomia fosse assinado. (...) O
relatório
médico
indica
que

O

consentimento cirúrgico foi obtido por um enfermeiro clínico a serviço do neurocirurgião que estava de plantão.

Embora o consentimento cirúrgico indique que o procedimento a ser executado era uma ‘Craniotomia e evacuação de hematoma subdural do lado direito’, o lado (direito) não foi inicialmente registrado no formulário de consentimento. Uma entrevista no dia 2/8/2007 às 14h05 com o Diretor de Cirurgia Perioperativa indicou que o paciente (...) foi transportado do departamento de emergência com um consentimento cirúrgico assinado porém incompleto (quanto ao lado). A

enfermeira da sala de cirurgia notou que o local da craniotomia não estava incluído no formulário de consentimento cirúrgico assinado, conforme exigido pela política do hospital. Ela indicou que o local da cirurgia de craniotomia foi então acrescentado pelo neurocirurgião, na sala de operação, após ele ser questionado pela enfermeira da sala a respeito do local da cirurgia.” Numa declaração posterior, o Rhode Island Hospital escreveu que o cirurgião “e seu assistente terminaram a

cirurgia de coluna, a sala de cirurgia foi preparada, e quando eles estavam no corredor, prestes a voltar à sala de cirurgia, a enfermeira da sala viu que o formulário de consentimento não incluía o lado da cirurgia e disse isso [ao cirurgião]. O médico tomou o formulário de consentimento da enfermeira e escreveu ‘direito’ nele”.

“Temos que operar imediatamente.”

Numa carta enviada em resposta a perguntas de verificação de fatos, o médico envolvido neste caso contradisse ou desmentiu alguns dos acontecimentos descritos neste capítulo. O médico escreveu que o enfermeiro neste caso não estava receoso de que o

médico estivesse operando do lado errado. A preocupação do enfermeiro era focada em questões burocráticas. O médico alegou que o enfermeiro não questionou sua competência ou sua precisão. O enfermeiro não pediu que o médico puxasse os filmes, de acordo com o médico. O médico disse que pediu ao enfermeiro que achasse a família para ver se era possível “refazer o formulário de consentimento corretamente”, e não o contrário. Quando a família não pôde ser encontrada, de acordo com o médico, ele pediu esclarecimentos do enfermeiro a respeito do procedimento, para melhorar a documentação. O enfermeiro,

de acordo com o médico, disse que não tinha certeza e, por conta disso, o médico decidiu “fazer uma correção no formulário de consentimento e escrever uma observação no quadro, detalhando que precisávamos prosseguir”.

O

médico disse que jamais falou palavras e não estava exaltado.

O Rhode Island Hospital, quando questionado sobre esta versão dos fatos, disse que ela não era correta e referiu-se ao RIDH Statement of Deficiencies and Plan of Correction de 7 de agosto de 2007. Numa declaração, o hospital escreveu: “Durante nossa investigação, ninguém disse que ouviu [o cirurgião] dizer que o paciente ia morrer.”

“Estas menções à exaltação e irritação na minha atitude, mesmo os xingamentos, foram completamente imprecisas”, escreveu o médico. “Eu fui calmo e profissional. Demonstrei emoção apenas por um breve instante, quando percebi que tinha começado do lado errado. O problema crucial era que não tínhamos filmes para olhar durante o procedimento. (...) Não ter filmes para ver durante o caso é uma incompetência do hospital; no entanto, não tínhamos escolha senão prosseguir sem filmes.” O Rhode Island Hospital respondeu que

a instituição “não pode comentar a
declaração [do cirurgião], mas gostaria
de observar que o hospital pressupunha
que os cirurgiões exibissem filmes
enquanto realizavam cirurgias caso
houvesse alguma dúvida sobre o caso.

Depois desta ocorrência, o hospital
decretou que os filmes deviam ficar
disponíveis

para

que

a

equipe

consultasse”. Numa segunda declaração,

o hospital escreveu que o cirurgião “não
disse palavrões durante esta conversa. O

enfermeiro disse [ao cirurgião] que não
tinha

recebido

um

relatório

do

departamento de emergência e passou
vários minutos na sala tentando contatar
a pessoa certa no departamento de
emergência.

O

enfermeiro

clínico

indicou que recebera um relatório do
médico do departamento de emergência.

No entanto, a enfermeira anestesista
precisava saber quais medicamentos
tinham sido aplicados no departamento
de emergência, e por isso o enfermeiro
estava procurando no relatório para
conseguir estas informações para ela”.

O Rhode Island Board of Medical
Licensure and Discipline, numa ordem
de consentimento, escreveu que o

médico “deixou de fazer uma avaliação precisa da localização do hematoma antes de realizar a evacuação cirúrgica”.

O Departamento Estadual de Saúde considerou que “uma análise inicial deste incidente revela que as medidas de segurança cirúrgica do hospital são deficientes e que alguns sistemas não foram seguidos”.

Representantes tanto da Board of Medical Licensure and Discipline quanto do Departamento de Saúde recusaram-se

a

fazer

maiores

comentários.

o cirurgião gritou Numa declaração, um representante do Rhode Island Hospital escreveu:

“Acredito

que

foi

[o

cirurgião] quem notou que não havia

sangramento — há diversas versões a

respeito do que ele disse nesse

momento. Ele pediu que os filmes

fossem puxados, confirmou o erro, e

logo em seguida fechou e realizou o

procedimento do lado correto. A não ser

pelos comentários [do cirurgião], a

equipe disse que um grande silêncio

instaurou-se na sala quando eles

perceberam o erro.”

trabalhar no Rhode Island Hospital

novamente Na carta do médico em

resposta a perguntas de verificação de

fatos, ele escreveu que “ninguém alegou

que esse erro custou a vida [do

paciente]. A família jamais alegou morte por negligência e expressou pessoalmente sua gratidão a mim por ter salvo a vida dele naquele dia. O hospital e o enfermeiro clínico, juntos, pagaram mais do que eu para um acordo de 140 mil dólares”. O Rhode Island Hospital, ao ser questionado sobre esta declaração, recusou-se a comentar.

Sua capa sem graça e sua primeira

frase R. R. Nelson e S. G. Winter, *An Evolutionary Theory of Economic Change* (Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University Press, 1982).

a maioria dos doutorandos não fingia

entender R. R. Nelson e S. G. Winter,

“The

Schumpeterian

Tradeoff

Revisited”, *The American Economic*

Review 72 (1982): 114-32. Winter,

numa nota em resposta a perguntas de

verificação de fatos, escreveu: “A

‘compensação de Schumpeter’ (assunto

de um artigo da AER e um capítulo

relacionado, 14, em nosso livro) era

apenas uma faceta do projeto, e não uma

faceta

motivadora.

Nelson

e

eu

estávamos discutindo uma série de

questões

relativas

à

mudança
tecnológica, crescimento econômico e
comportamento empresarial muito antes
de 1982, muito antes de estudarmos
juntos em Yale, e especialmente na
RAND em 1966-68. Nelson entrou para
Yale em 1968; eu fui para Michigan
nesse ano e me juntei ao corpo docente
de Yale em 1976. Estávamos ‘seguindo
a pista’ do livro de 1982 desde 1967 e
começamos
a
publicar
trabalhos
relacionados em 1973. (...) Resumindo,
embora a influência de ‘Schumpeter’
obviamente seja forte em seu legado, o
aspecto específico da ‘compensação de
Schumpeter’ não é.”

Dentro do mundo da estratégia

comercial Para uma visão geral da pesquisa subsequente, ver M. C. Becker, “Organizational Routines: A Review of the Literature”, *Industrial and Corporate Change* 13 (2004): 643-78; Marta S. Feldman, “Organizational Routines as a Source of Continuous Change”, *Organization Science* 11 (2000): 611-29.

antes de chegar a sua conclusão

central Winter, numa nota em resposta a perguntas de verificação de fatos, escreveu: “Houve muito pouco trabalho empírico próprio meu, e menos ainda que tenha sido publicado — a maior parte tendo sido publicada por Nelson

sobre aspectos da mudança tecnológica.

No

domínio

do

comportamento

empresarial, baseamo-nos acima de tudo

na obra dos gigantes da Carnegie School

(Simon, Cyert e March), e nos apoiamos

num vasto escopo de outras fontes —

estudos sobre tecnologia, histórias

empresariais,

economia

de

desenvolvimento, alguns psicólogos (...)

e Michael Polanyi, como quer que você

o classifique.”

decisões independentes de milhares de

empregados Winter, numa nota em

resposta a perguntas de verificação de

fatos, esclareceu que esses padrões que

surgem das decisões independentes de milhares de funcionários são um aspecto das rotinas, porém as rotinas também “são moldadas a partir de várias direções diferentes, uma das quais é o planejamento gerencial deliberado.

Enfatizamos, no entanto, que quando isso acontece, a rotina real que surge, em oposição à rotina nominal que foi projetada deliberadamente, é influenciada, novamente, por diversas escolhas no nível individual, assim como outras considerações (ver o livro [*Evolutionary Theory of Economic Change*] p. 108)”.
Estes hábitos organizacionais — ou

“rotinas” Para saber mais sobre o assunto fascinante de como as rotinas organizacionais surgem e funcionam, ver Paul S. Adler, Barbara Goldoftas e David I. Levine, “Flexibility Versus Efficiency? A Case Study of Model Changeovers in the Toyota Production System”, *Organization Science* 10 (1999): 43-67; B. E. Ashforth e Y. Fried, “The Mindlessness of Organisational Behaviors”, *Human Relations* 41 (1988): 305-29; Donde P. Ashmos, Dennis Duchon e Reuben R. McDaniel, “Participation in Strategic Decision Making:

The
Role
of
Organisational Predisposition and Issue
Interpretation”, *Decision Sciences* 29
(1998): 25-51; M. C. Becker, “The
Influence of Positive and Negative
Normative
Feedback
on
the
Development and Persistence of Group
Routines”, tese de doutorado, Purdue
University, 2001; M. C. Becker e N.
Lazarcic, “The Role of Routines in
Organizations:
An
Empirical
and
Taxonomic

Investigation”,
tese
de
doutorado,
Judge
Institute
of
Management, University of Cambridge,
2004; Bessant, Caffyn e Gallagher, “The
Influence
of
Knowledge
in
the
Replication
of
Routines”, *Economie
Appliquée* LVI, 65-94; “An Evolutionary
Model of Continuous Improvement
Behaviour”, *Technovation* 21 (2001):

67-77; Tilmann Betsch, Klaus Fiedler e
Julia Brinkmann, “Behavioral Routines
in Decision Making: The Effects of
Novelty in Task Presentation and Time
Pressure on Routine Maintenance and
De v i a t i o n” , *European*

Journal

of

Psychology 28 (1998): 861-78; Tilmann

Betsch et al., “When Prior Knowledge

Overrules New Evidence: Adaptive Use

of Decision Strategies and Role

Behavioral Routines”, *Swiss Journal of*

Psychology 58 (1999): 151-60; Tilmann

Betsch et al., “The Effects of Routine

Strength on Adaptation and Information

Search in Recurrent Decision Making”,

Organisational Behaviour and Human

Decision Processes 84 (2001): 23-53; J.

Burns, “The Dynamics of Accounting

Change:

Interplay

Between

New

Practices, Routines, Institutions, Power,
and Politics”, *Accounting, Auditing and
Accountability Journal* 13 (2000): 566-
86; M. D. Cohen, “Individual Learning
and Organisational Routine: Emerging
Connections”, *Organisation Science* 2
(1991): 135-39; M. Cohen e P.

Bacdayan, “Organisational Routines Are
Stored as Procedural Memory: Evidence
from a Laboratory Study”, *Organisation
Science* 5 (1994): 554-68; M. D. Cohen
et al., “Routines and Other Recurring
Action
Patterns
of
Organisations:

Contemporary

Research

Issues”,

Industrial and Corporate Change 5

(1996): 653-98; B. Coriat, “Variety,

Routines,

and

Networks:

The

Metamorphosis of Fordist Firms”,

Industrial and Corporate Change 4

(1995): 205-27; B. Coriat e G. Dosi,

“Learning How to Govern and Learning

How to Solve Problems: On the Co-

evolution of Competences, Conflicts,

and Organisational Routines”, in *The*

Role

of

Technology,

Strategy,

Organisation, and Regions, ed. A. D. J. Chandler, P. Hadstroem ed O. Soelvell (Oxford: Oxford University Press, 1998); L. D'Adderio, "Configuring Software, Reconfiguring Memories: The Influence of Integrated Systems on the Reproduction of Knowledge and Routines", *Industrial and Corporate Change* 12 (2003): 321-50; P. A. David, *Path Dependence and the Quest for Historical Economics: One More Chorus of the Ballad of QWERTY* (Oxford: Oxford University Press, 1997); G. Delmestri, "Do All Roads Lead to Rome . . . or Berlin? The Evolution of

Intra-
and
Inter-
organisational Routines in the Machine-
Building
Industry”, *Organisation
Studies* 19 (1998): 639-65; Giovanni
Dosi, Richard R. Nelson e Sidney
Winter, “Introduction: The Nature and
Dynamics
of
Organisational
Capabilities”, *The
Nature
and
Dynamics
of
Organisational
Capabilities*, ed. G. Dosi, R. R. Nelson
e S. G. Winter (Oxford: Oxford

University Press, 2000), 1-22; G.

Dowell e A. Swaminathan, "Racing and

Back-peddalling into the Future: New

Product Introduction and Organisational

Mortality in the US Bicycle Industry,

1880-1918", *Organisation Studies* 21

(2000): 405-31; A. C. Edmondson, R.

M. Bohmer e G. P. Pisano, "Disrupted

Routines: Team Learning and New

Technology

Implementation

in

Hospitals", *Administrative*

Science

Quarterly 46 (2001): 685-716; M.

Egidi,

"Routines,

Hierarchies

of

Problems, Procedural Behaviour: Some

Evidence from Experiments”, in *The Rational Foundations of Economic Behaviour*, ed. K. Arrow et al. (London: Macmillan, 1996), 303-33; M. S. Feldman, “Organisational Routines as a Source of Continuous Change”, *Organisation Science* 11 (2000): 611-29; Marta S. Feldman, “A Performative Perspective on Stability and Change in Organizational Routines”, *Industrial and Corporate Change* 12 (2003): 727-52; Marta S. Feldman e B. T. Pentland, “Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change”, *Administrative*

Science

Quarterly 48 (2003): 94-118; Marta S.

Feldman e A. Rafaeli, "Organisational

Routines as Sources of Connections and

U n d e r s t a n d i n g s " , *Journal*

of

Management Studies 39 (2002): 309-

31; A. Garapin e A. Hollard, "Routines

and Incentives in Group Tasks", *Journal*

of Evolutionary Economics 9 (1999):

465-86; C. J. Gersick e J. R. Hackman,

"Habitual Routines in Task- Performing

G r o u p s " , *Organisational Behaviour*

and Human Decision Processes 47

(1990): 65-97; R. Grant, "Toward a

Knowledge-Based Theory of the Firm",

Strategic Management Journal 17

(1996): 109-22; R. Heiner, "The Origin

of Predictable Behaviour", *American*

Economic Review 73 (1983): 560-95;

G. M. Hodgson, “The Ubiquity of Habits
and

Rules”, *Cambridge Journal of*

Economics 21 (1997): 663-84; G. M.

Hodgson, “The Mystery of the Routine:

The

Darwinian

Destiny

of An

Evolutionary Theory of Economic

Change” ,

Revue

Économique

54

(2003): 355-84; G. M. Hodgson e T.

Knudsen, “The Firm as an Interactor:

Firms as Vehicles for Habits and

Routines”, *Journal of Evolutionary*

Economics 14, no 3 (2004): 281-307; A.

Inam, “Institutions, Routines, and Crises:

Post-earthquake Housing Recovery in
Mexico City and Los Angeles”, tese de
doutorado,
University
of
Southern
California, 1997; A. Inam, “Institutions,
Routines, and Crises — Post-earthquake
Housing Recovery in Mexico City and
Los Angeles”, *Cities* 16 (1999): 391-
407; O. Jones e M. Craven, “Beyond the
Routine: Innovation Management and the
Teaching
Company
Scheme”,
Technovation 21 (2001): 267-79; M.
Kilduff, “Performance and Interaction
Routines in Multinational Corporations”,
*Journal of International Business
Studies* 23 (1992): 133-45; N. Lazaric,

“The Role of Routines, Rules, and
Habits in Collective Learning: Some
Epistemological
and
Ontological
Considerations”, *European Journal of
Economic and Social Systems* 14
(2000): 157-71; N. Lazaric e B. Denis,
“How and Why Routines Change: Some
Lessons from the Articulation of
Knowledge
with
ISO
9002
Implementation in the Food Industry”,
Economies et Sociétés 6 (2001): 585-612;
B.
Levitt
e
J.

March,
“Organisational
Learning”, *Annual
Review of Sociology* 14 (1988): 319-40;
P. Lillrank, “The Quality of Standard,
Routine, and Nonroutine Processes”,
Organization Studies 24 (2003): 215-
33; S. Massini et al., “The Evolution of
Organizational Routines Among Large
Western and Japanese Firms”, *Research
Policy* 31 (2002): 1333-48; T. J.
McKeown,
“Plans
and
Routines,
Bureaucratic Bargaining, and the Cuban
Missile Crisis”, *Journal of Politics* 63
(2001): 1163-90; A. P. Minkler, “The
Problem with Dispersed Knowledge:
Firms in Theory and Practice”, *Kyklos*

46 (1993): 569-87; P. Morosini, S.

Shane e H. Singh, “National Cultural Distance and Cross-Border Acquisition Performance”, *Journal of International Business Studies* 29 (1998): 137-58; A.

Narduzzo, E. Rocco e M. Warglien, “Talking About Routines in the Field”, in *The Nature and Dynamics of Organizational Capabilities*, ed. G.

Dosi, R. Nelson e S. Winter (Oxford: Oxford University Press, 2000), 27-50;

R. R. Nelson, “Routines”, in *The Elgar Companion*

to

Institutional

and

Evolutionary Economics, vol. 2, ed. G.

Hodgson, W. Samuels e M. Tool

(Aldershot, U.K.: Edward Elgar, 1992),

249-53;

B.

T.

Pentland,

“Conceptualizing and Measuring Variety
in the Execution of Organizational Work
Processes”, *Management Science* 49

(2003): 857-70; B. T. Pentland e H.

Rueter, “Organisational Routines as

Grammars of Action”, *Administrative*

Sciences Quarterly 39 (1994): 484-510;

L. Perren e P. Grant, “The Evolution of

Management Accounting Routines in

Small

Businesses:

A

Social

Construction Perspective”, *Management*

Accounting Research 11 (2000): 391-

411; D. J. Phillips, “A Genealogical

Approach

to

Organizational

Life

Chances: The Parent-Progeny Transfer

Among Silicon Valley Law Firms, 1946-

1996", *Administrative*

Science

Quarterly 47 (2002): 474-506; S.

Postrel e R. Rumelt, "Incentives,

Routines,

and

Self-Command",

Industrial and Corporate Change 1

(1992): 397-425; P. D. Sherer, N.

Rogovsky e N. Wright, "What Drives

Employment

Relations

in

Taxicab

Organisations?" *Organisation Science* 9

(1998): 34-48; H. A. Simon, "Programs as Factors of Production", *Proceedings of the Nineteenth Annual Winter Meeting, 1966*, Industrial Relations Research Association, 1967, 178-88; L. A. Suchman, "Office Procedure as Practical Action: Models of Work and System Design", *ACM Transactions on Office Information Systems* 1 (1983): 320-28; G. Szulanski, "Appropriability and the Challenge of Scope: Banc One Routinizes Replication", in *Nature and Dynamics of Organisational Capabilities*, ed. G. Dosi, R. R. Nelson e S. G. Winter (Oxford: Oxford University Press, 1999), 69-97; D. Tranfield e S. Smith, "The Strategic Regeneration

of
Manufacturing
by
Changing
Routines”, *International
Journal of Operations and Production
Management* 18 (1998): 114-29; Karl
E. Weick, “The Vulnerable System: An
Analysis of the Tenerife Air Disaster”,
Journal of Management 16 (1990):
571-93; Karl E. Weick, “The Collapse
of Sensemaking in Organizations: The
Mann-Gulch Disaster”, *Administrative
Science Quarterly* 38 (1993): 628-52;
H. M. Weiss e D. R. Ilgen, “Routinized
Behaviour in Organisations”, *Journal of
Behavioral Economics* 14 (1985): 57-
67; S. G. Winter, “Economic ‘Natural
Selection’ and the Theory of the Firm”,
Yale Economic Essays 4 (1964): 225-

72; S. G. Winter, “Optimization and Evolution in the Theory of the Firm”, in *Adaptive Economic Models*, ed. R. Day e T. Groves (Nova York: Academic Press, 1975), 73-118; S. G. Winter e G. Szulanski, “Replication as Strategy”, *Organization Science* 12 (2001): 730-43; S. G. Winter e G. Szulanski, “Replication of Organisational Routines: Conceptualizing the Exploitation of Knowledge Assets”, in *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organisational Knowledge: A Collection of Readings*, ed. N. Bontis e C. W. Choo (Nova York: Oxford University Press, 2001), 207-21; M. Zollo, J. Reuer, e

H.

Singh,

“Interorganizational

Routines

and

Performance in Strategic Alliances”,

Organization Science 13 (2002): 701-

13.

as centenas de regras tácitas Esbjoern

Segelod, “The Content and Role of the

Investment Manual: A Research Note”,

Management Accounting Research 8, no

2 (1997): 221-31; Anne Marie Knott e

Bill McKelvey, “Nirvana Efficiency: A

Comparative Test of Residual Claims

and Routines”, *Journal of Economic*

Behavior and Organization 38 (1999):

365-83; J. H. Gittel, “Coordinating

Mechanisms in Care Provider Groups:

Relational Coordination as a Mediator

and Input Uncertainty as a Moderator of
Performance

Effects”, *Management*

Science 48 (2002): 1408-26; A. M.

Knott e Hart Posen, “Firm R&D

Behavior and Evolving Technology in

Established

Industries”, *Organization*

Science 20 (2009): 352-67.

que as empresas precisam para

funcionar G. M. Hodgson, *Economics*

and Evolution (Cambridge: Polity

Press, 1993); Richard N. Langlois,

“Transaction-Cost Economics in Real

Time”, *Industrial*

and

Corporate

Change (1992): 99-127; R. R. Nelson,

“Routines”; R. Coombs e J. S. Metcalfe,

“Organizing

for

Innovation:

Co-

ordinating

Distributed

Innovation

Capabilities”,

in *Competence,*

Governance, and Entrepreneurship , ed.

J. N. Foss e V. Mahnke (Oxford: Oxford

University Press, 2000); R. Amit e M.

Belcourt, “HRM Processes: A Value-

Creating

Source

of

Competitive

Advantage”, *European Management*

Journal 17 (1999): 174-81.

Proporcionam

uma

espécie

de

“memória organizacional” G. Dosi, D.

Teece e S. G. Winter, “Toward a Theory
of Corporate Coherence: Preliminary
Remarks”,

in *Technology*

and

Enterprise in a Historical Perspective,

ed. G. Dosi, R. Giannetti e P. A.

Toninelli (Oxford: Clarendon Press,

1992), 185-211; S. G. Winter, Y. M.

Kaniovski e G. Dosi, “A Baseline

Model of Industry Evolution”, *Journal*

of Evolutionary Economics 13, no 4

(2003): 355-83; B. Levitt e J. G. March,

“Organizational

Learning”, *Annual*

Review of Sociology 14 (1988): 319-40;

D. Teece e G. Pisano, “The Dynamic

Capabilities of Firms: An Introduction”,

Industrial and Corporate Change 3

(1994): 537-56; G. M. Hodgson, “The

Approach of Institutional Economics”,

Journal of Economic Literature 36

(1998): 166-92; Phillips, “Genealogical

Approach

to

Organizational

Life

Chances”; M. Zollo, J. Reuer e H. Singh,

“Interorganizational

Routines

and

Performance in Strategic Alliances”,

Organization Science 13 (2002): 701-

13; P. Lillrank, “The Quality of

Standard, Routine, and Nonroutine

Processes”, *Organization Studies* 24

(2003): 215-33.

As rotinas reduzem a incerteza M. C.

Becker, “Organizational Routines: A Review of the Literature”, *Industrial and Corporate Change* 13, no 4 (2004): 643-78.

Mas

um

dos

benefícios

mais

importantes B. Coriat e G. Dosi,

“Learning How to Govern and Learning

How to Solve Problems: On the Co-evolution of Competences, Conflicts,

and Organisational Routines”, in *The*

Role

of

Technology,

Strategy,

Organisation, and Regions, ed. A. D. J.

Chandler, P. Hadstroem e O. Soelvell
(Oxford: Oxford University Press,
1998); C. I. Barnard, *The Functions of
the Executive* (Cambridge, Mass.:
Harvard University Press, 1938); P. A.
Mangolte,
“La
dynamique
des
connaissances tacites et articulées: une
approche
socio-cognitive”, *Economie
Appliquée* 50, no 2 (1997): 105-34; P.
A. Mangolte, “Le concept de ‘routine
organisationnelle’ entre cognition et
institution”,
tese
de
doutorado,
Université

Paris-Nord,

U.F.R.

de

Sciences Economiques et de Gestion,

Centre de Recherche en Economie

Industrielle, 1997; P. A. Mangolte,

“Organisational

Learning

and

the

Organisational Link: The Problem of

Conflict, Political Equilibrium and

Truce”, *European Journal of Economic*

and Social Systems 14 (2000): 173-90;

N. Lazaric e P. A. Mangolte, “Routines

et

mémoire

organisationnelle:

un

questionnement

critique

de

la

perspective

cognitiviste”, *Revue*

Internationale

de

Systémique

12

(1998): 27-49; N. Lazaric e B. Denis,

“How and Why Routines Change: Some

Lessons from the Articulation of

Knowledge

with

ISO

9002

Implementation in the Food Industry”,

Economies et Sociétés 6 (2001): 585-

612; N. Lazaric, P. A. Mangolte e M. L.

Massué, “Articulation and Codification

of Know-How in the Steel Industry:
Some Evidence from Blast Furnace
Control in France”, *Research Policy* 32
(2003): 1829-47; J. Burns, “The
Dynamics
of
Accounting
Change:
Interplay Between New Practices,
Routines,
Institutions,
Power,
and
Politics”, *Accounting, Auditing and
Accountability Journal* 13 (2000): 566-
86.

**com o tempo você provavelmente
receberá atenção** Winter, numa nota em
resposta a questões de verificação de
fatos, escreveu: “A formulação ‘rotina

como trégua’ revelou-se especialmente frutífera, e acho que isso é porque qualquer pessoa com alguma experiência trabalhando numa organização reconhece rapidamente que este é um termo conveniente para o tipo de caso com o qual se tem muita familiaridade. (...) Mas parte do seu exemplo sobre o vendedor evoca questões de confiança, cooperação e cultura organizacional que vão além do escopo da ‘rotina como trégua’. Essas são questões sutis, que podem ser esclarecidas a partir de uma série de direções diferentes. A ideia de ‘rotina

como trégua' é muito mais específica do que ideias relacionadas sobre 'cultura'.

Ela diz: 'Se você, sr. ou sra. gerente, VISIVELMENTE DIVERGIR de uma compreensão amplamente compartilhada de 'como fazemos as coisas por aqui', você enfrentará uma forte resistência, alimentada por níveis de desconfiança dos seus motivos que vão muito além de qualquer coisa que você poderia esperar razoavelmente. E se estas reações não forem totalmente independentes da qualidade dos argumentos que você apresentar, elas serão quase completamente independentes, e você achará difícil ver qualquer diferença.'

Assim, por exemplo, vamos supor que

levemos seu exemplo do ‘vermelho este ano’ um pouco mais além, para a fase de implementação, em que um enorme esforço de marketing foi feito para garantir que o vermelho do suéter fosse o mesmo da capa e da p. 17 do catálogo, e que ambos conferissem com aquilo que o diretor executivo tem em mente, e que esse vermelho também fosse o mesmo produzido de acordo com contratos com fornecedores na Malásia, Tailândia e Guatemala. Essas questões estão na outra ponta do espectro, oposta à decisão sobre ‘vermelho’; há pessoas envolvidas num comportamento coordenado complexo — é mais como o caso do semicondutor. As pessoas na organização acham que sabem o que

estão fazendo (porque fizeram mais ou menos o mesmo com os pulôveres verdes do ano passado) e estão trabalhando como condenadas para fazer isso, relativamente dentro do prazo. Isto é questão de gerenciamento por instinto, um trabalho muito difícil, o que se deve parcialmente, neste caso, ao fato (alegado) de que o olho humano pode distinguir 7 milhões de cores diferentes. Em meio a isso, VOCÊ, sr. ou sra. gerente, intervém e diz ‘Desculpe, é um erro, deveria ser roxo. Eu sei que já estamos bem avançados no nosso compromisso com o vermelho, mas escutem o que eu vou dizer, porque (...)’ Se você tiver reunido aliados fortes dentro da organização que também sejam a favor de uma mudança tardia para o roxo, você acaba de deflagrar

outra batalha na ‘guerra civil’, com consequências incertas. Se você não tiver tais aliados, tanto você quanto a causa que você defende estão mortos na organização, a curto prazo. E não importam a lógica e as evidências que você oferecer depois do seu ‘porque’.”

“na esperança de derrubar um rival para fora”

Nelson

e

Winter,

Evolutionary Theory of Economic

Change, 110.

Mas isso não basta para o sucesso Rik

Wenting, “Spinoff Dynamics and the

Spatial Formation of the Fashion Design

Industry,

1858-2005”, *Journal*

of

Economic Geography 8, no 5 (2008):

593-614. Wenting, em resposta a

perguntas de verificação de fatos,

escreveu: “Nelson e Winter falam de

rotinas

organizacionais

como

atos

coletivos repetitivos que determinam o

comportamento e o desempenho de

empresas.

Notavelmente,

eles

argumentam que as rotinas são difíceis

de codificar e fazem parte da cultura de

uma empresa, e como tal são difíceis de

mudar. Além disso, as rotinas são um

dos principais motivos que fazem com

que as empresas tenham desempenhos

diferentes, e que haja uma diferença
contínua ao longo do tempo entre
empresas. A literatura iniciada por
Steven
Klepper
interpretava
este
aspecto das rotinas como parte do
motivo pelo qual as empresas surgidas
de outras têm desempenho semelhante à
matriz. Uso este mesmo raciocínio na
indústria da moda: em larga medida, os
empreendedores da moda constroem o
modelo de sua nova empresa com base
nas rotinas organizacionais aprendidas
em seu antigo empregador. Na minha
pesquisa
de
doutorado,
encontrei

evidências de que, desde o começo da indústria da alta-costura (Paris, 1858), empresas de moda originadas de outras (fossem elas situadas em Nova York, Paris, Milão ou Londres etc.) de fato têm um desempenho semelhante ao das empresas matrizes.”

e acharam as alianças certas Os detalhes referentes às tréguas — e não às rotinas — dentro da indústria da moda são baseados em entrevistas com os próprios estilistas. Wenting, numa resposta a perguntas de verificação de fatos, escreveu: “Note que eu não falo de tréguas entre o empreendedor e seu antigo empregador. Esta é uma extensão da literatura sobre rotinas

organizacionais que eu não exploro especificamente. No entanto, em minha pesquisa sobre o efeito ‘herança’ entre empresa matriz e empresa derivada, o papel da ‘reputação’ e da ‘rede social’ muitas vezes é mencionado por estilistas no modo como eles sentem as vantagens de sua empresa matriz.”

Philip Brickell, um empregado do Metrô de Londres Rodney Cowton e Tony Dawe, “Inquiry Praises PC Who Helped to Fight King’s Cross Blaze”, *The Times*, 5 de fevereiro de 1988.

na base de uma escada rolante ali perto Os detalhes sobre este incidente vêm de uma variedade de fontes, incluindo entrevistas, bem como D. Fennell, *Investigation into the King’s Cross Underground Fire* (Norwich, Reino Unido: Stationery Office Books,

1988); P. Chambers, *Body 115: The Story of the Last Victim of the King's Cross Fire* (Nova York: John Wiley and Sons, 2006); K. Moodie, "The King's Cross Fire: Damage Assessment and Overview of the Technical Investigation", *Fire Safety Journal* 18 (1992): 13-33; A. F. Roberts, "The King's Cross Fire: A Correlation of the Eyewitness Accounts and Results of the Scientific Investigation", *Fire Safety Journal*, 1992; "Insight: Kings Cross", *The Sunday Times*, 22 de novembro de 1987; "Relatives Angry Over Tube Inquest; King's Cross Fire", *The Times*, 5 de outubro de 1988.

se não forem projetadas da maneira

correta No relatório de Fennell, o

investigador se posiciona de forma

ambígua sobre até que ponto a tragédia

poderia ter sido evitada se o lenço de

papel em chamas tivesse sido relatado.

O

relatório

de

Fennell

é

deliberadamente cético neste ponto:

“Continuará sendo assunto de conjectura

o que poderia ter acontecido se a

Brigada de Incêndio de Londres tivesse

sido acionada para lidar com o lenço de

papel em chamas .(...) É assunto de

especulação que curso as coisas teriam

tomado se ele tivesse seguido o novo

procedimento e chamado a Brigada de

Incêndio de Londres imediatamente.”

“Por

que

ninguém

assumiu

o

comando?”

“Answers

That

Must

Surface — The King’s Cross Fire Is

Over but the Controversy Continues”,

The Times, 2 de dezembro de 1987;

“Businessman Praised for Rescuing Two

from Blazing Station Stairwell; King’s

Cross Fire Inquest”, *The Times*, 6 de

outubro de 1998.

responsável em última instância pela

segurança dos passageiros

Numa

declaração em resposta a perguntas de verificação de fatos, um porta-voz da Empresa Ferroviária e Metroviária de Londres escreveu: “O Metrô de Londres considerou esta questão atentamente e não poderá, nesta ocasião, fornecer maiores comentários ou assistência. A reação do Metrô de Londres ao incêndio em King’s Cross e as mudanças organizacionais realizadas para abordar os problemas estão bem documentadas, e a sequência de eventos que levaram ao incêndio é coberta com grande nível de detalhes no relatório do sr. Fennell, por isso o Metrô de Londres não considera necessário acrescentar mais comentários ao já extenso corpus de trabalhos sobre o assunto. Imagino que esta não seja a resposta que

o

senhor

estava

esperando.”

o hospital foi multado em outros 450

mil dólares Felice Freyer, “Another

Wrong-Site Surgery at R.I. Hospital”,

The Providence Journal, 28 de outubro

de 2009; “Investigators Probing 5th

Wrong-Site Surgery at Rhode Island

Hospital Since 2007”, Associated Press,

23 de outubro de 2009; “R.I. Hospital

Fined \$150,000 in 5th Wrong-Site

Surgery Since 2007, Video Cameras to

Be Installed”, Associated Press, 2 de

novembro de 2009; Carta para o Rhode

Island Hospital do Rhode Island

Department of Health, 2 de novembro de

2009; Carta para o Rhode Island

Hospital do Rhode Island Department of

Health, 26 de outubro de 2010; Carta para o Rhode Island Hospital dos Centers for Medicare and Medicaid Services, 25 de outubro de 2010.

“O problema não vai sumir” “‘The Problem’s Not Going Away’: Mistakes Lead to Wrong-Side Brain Surgeries at R.I. Hospital”, Associated Press, 15 de dezembro de 2007.

“tudo estava fora de controle”. Numa declaração, uma porta-voz do Rhode Island Hospital escreveu: “Nunca ouvi falar de nenhum repórter que tenha armado uma ‘emboscada’ para um médico — e nunca vi nenhum incidente deste gênero em nenhuma agência de notícias. Embora eu não possa comentar as percepções individuais, a citação insinua um frenesi da mídia, o que não aconteceu. Embora os incidentes tenham

recebido atenção nacional, nenhum órgão da mídia nacional veio a Rhode Island.”

um senso de crise surgiu Numa declaração, uma porta-voz do Rhode Island Hospital escreveu: “Eu não descreveria o clima como sendo de crise — era mais precisamente de desmoralização entre muitos funcionários. Muitas pessoas se sentiam aborrecidas.”

para garantir que os intervalos ocorressem

As câmeras foram instaladas como parte de uma ordem em conjunto com o departamento de saúde

estadual.

Um sistema computadorizado Era o

Rhode Island Hospital Surgical Safety

Backgrounder,

fornecido

pelos

administradores do hospital. Mais

informações sobre as iniciativas de

segurança do Rhode Island Hospital

estão

disponíveis

no

site

[http://rhodeislandhospital.org/rih/quality /](http://rhodeislandhospital.org/rih/quality/).

foi tomado por um senso de crise Para

saber mais sobre como as crises podem

criar uma atmosfera em que a mudança é

possível na medicina, e como as

cirurgias no lugar errado acontecem, ver

Douglas McCarthy e David Blumenthal,

“Stories from the Sharp End: Case
Studies
in
Safety
Improvement”,
Milbank Quarterly 84 (2006): 165-200;
J. W. Senders et al., “The Egocentric
Surgeon or the Roots of Wrong Side
Surgery”, *Quality and Safety in Health
Care* 17 (2008): 396-400; Mary R.
Kwaan et al., “Incidence, Patterns, and
Prevention of Wrong-Site Surgery”,
Archives of Surgery 141, no 4 (abril de
2006): 353-57.

**Outros hospitais fizeram alterações
semelhantes** Para uma discussão sobre
este
assunto,
ver
McCarthy

e

Blumenthal, “Stories from the Sharp
End”;

Atul

Gawande, *Better:*

A

Surgeon’s Notes on Performance (Nova
York: Metropolitan Books, 2008); Atul
Gawande, *The Checklist Manifesto:
How to Get Things Right* (Nova York:
Metropolitan Books, 2009).

Depois dessa tragédia Nasa, “Report to
the President: Actions to Implement the
Recommendations of the Presidential
Commission on the Space Shuttle
Challenger Accident”, 14 de julho de
1986; Matthew W. Seeger, “The
Challenger Tragedy and Search for
Legitimacy”, *Communication Studies*
37, no 3 (1986): 147-57; John Noble

Wilford, “New Nasa System Aims to Encourage Blowing the Whistle”, *The New York Times*, 5 de junho de 1987; Joseph Lorenzo Hall, “*Columbia and Challenger: Organizational Failure at Nasa*”, *Space Policy* 19, no 4 (novembro de 2003), 239-47; Barbara Romzek e Melvin Dubnick, “Accountability in the Public Sector: Lessons from the *Challenger* Tragedy”, *Public Administration Review* 47, no 3 (maio-junho de 1987): 227-38.

Então, um erro na pista de decolagem

Karl E. Weick, “The Vulnerable System: An Analysis of the Tenerife Air Disaster”, *Journal of Management* 16, no 3 (1990): 571-93; William Evan e Mark Manion, *Minding the Machines: Preventing Technological Disasters*

(Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall Professional, 2002); Raimo P. Hämmäläinen e Esa Saarinen, *Systems Intelligence: Discovering a Hidden Competence in Human Action and Organizational Life* (Helsinki: Helsinki University of Technology, 2004).

CAPÍTULO SETE

pegar uma caixa a mais Os detalhes sobre as táticas subliminares que os varejistas usam vêm de Jeremy Caplan, “Supermarket Science”, *Time*, 24 de maio de 2007; Paco Underhill, *Why We Buy: The Science of Shopping* (Nova York: Simon and Schuster, 2000); Jack Hitt; “The Theory of Supermarkets”, *The New York Times*, 10 de março de 1996; “The Science of Shopping: The Way the Brain Buys”, *The Economist*, 20 de dezembro de 2008; “Understanding the

Science of Shopping”, *Talk of the Nation*, National Public Radio, 12 de dezembro de 2008; Malcolm Gladwell, “The Science of Shopping”, *The New Yorker*, 4 de novembro de 1996.

comprar quase qualquer coisa Há literalmente milhares de estudos que investigaram minuciosamente como os hábitos influenciam o comportamento dos consumidores — e como desejos inconscientes e semiconscientes influenciam decisões que, de outro modo, poderiam parecer imunes a gatilhos habituais. Para saber mais sobre estes assuntos fascinantes, ver H. Aarts, A. van Knippenberg e B. Verplanken, “Habit and Information Use in Travel Mode Choices”, *Acta Psychologica* 96,

nos 1-2 (1997): 1-14; J. A. Bargh, “The
Four
Horsemen
of
Automaticity:
Awareness, Efficiency, Intention, and
Control in Social Cognition”, in
Handbook of Social Cognition, ed. R.
S. Wyer, Jr. e T. K. Srull (Hillsdale,
N.J.: Lawrence Erlbaum Associates,
1994); D. Bell, T. Ho e C. Tang,
“Determining Where to Shop: Fixed and
Variable Costs of Shopping”, *Journal of
Marketing Research* 35, no 3 (1998):
352-69; T. Betsch, S. Haberstroh, B.
Molter, A. Glöckner, “Oops, I Did It
Again — Relapse Errors in Routinized
Decision
Making”, *Organizational
Behavior*

and

Human

Decision

Processes 93, no 1 (2004): 62-74; M.

Cunha, C. Janiszewski, Jr. e J. Laran,

“Protection of Prior Learning in

Complex

Consumer

Learning

Environments”, *Journal of Consumer*

Research 34, no 6 (2008): 850-64; H.

Aarts, U. Danner e N. de Vries, “Habit

Formation and Multiple Means to Goal

Attainment: Repeated Retrieval of

Target Means Causes Inhibited Access

to Competitors”, *Personality and Social*

Psychology Bulletin 33, no 10 (2007):

1367-79; E. Ferguson e P. Bibby,

“Predicting

Future

Blood

Donor

Returns: Past Behavior, Intentions, and
Observer Effects”, *Health Psychology*

21, no 5 (2002): 513-18; Edward Fox e

John Semple, “Understanding ‘Cherry

Pickers’: How Retail Customers Split

Their Shopping Baskets”, manuscrito

inédito, Southern Methodist University,

2002; S. Gopinath, R. Blattberg e E.

Malthouse, “Are Revived Customers as

Good as New?”, manuscrito inédito,

Northwestern University, 2002; H.

Aarts, R. Holland e D. Langendam,

“Breaking and Creating Habits on the

Working Floor: A Field-Experiment on

the Power of Implementation Intentions”,

Journal

of

Experimental

Social

Psychology 42, no 6 (2006): 776-83;

Mindy Ji e Wendy Wood, "Purchase and Consumption Habits: Not Necessarily

What You Intend", *Journal of Consumer*

Psychology 17, no 4 (2007): 261-76; S.

Bellman, E. J. Johnson e G. Lohse,

"Cognitive Lock-In and the Power Law of Practice", *Journal of Marketing* 67,

no 2 (2003): 62-75; J. Bettman et al.,

"Adapting to Time Constraints", in *Time Pressure*

and

Stressing

Human

Judgment and Decision Making, ed. O.

Svenson e J. Maule (Nova York:

Springer, 1993); Adwait Khare e J.

Inman, "Habitual Behavior in American

Eating Patterns: The Role of Meal

Occasions", *Journal of Consumer Research* 32, no 4 (2006): 567-75;

David Bell e R. Lal, "The Impact of Frequent Shopper Programs in Grocery Retailing", *Quantitative Marketing and Economics* 1, no 2 (2002): 179-202;

Yuping Liu, "The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty", *Journal of Marketing* 71, no 4 (2007): 19-35;

Neale Martin, *Habit: The 95% of Behavior Marketers Ignore* (Upper Saddle River, N.J.: FT Press, 2008); H. Aarts, K. Fujita e K. C. McCulloch, "Inhibition in Goal

Systems:

A

Retrieval-Induced Forgetting Account”,

Journal

of

Experimental

Social

Psychology 44, no 3 (2008): 614-23;

Gerald Häubl e K. B. Murray,

“Explaining Cognitive Lock-In: The

Role of Skill- Based Habits of Use in

Consumer

Choice”, *Journal*

of

Consumer Research 34 (2007) 77-88;

D. Neale, J. Quinn e W. Wood, “Habits:

A

Repeat

Performance”, *Current*

Directions in Psychological Science

15, no 4 (2006) 198-202; R. L. Oliver,
“Whence Consumer Loyalty?” *Journal
of Marketing* 63 (1999): 33-44; C. T.
Orleans, “Promoting the Maintenance of
Health
Behavior
Change:
Recommendations
for
the
Next
Generation of Research and Practice”,
Health Psychology 19 (2000): 76-83;
Andy Ouellette e Wendy Wood, “Habit
and Intention in Everyday Life: The
Multiple Processes by Which Past
Behavior Predicts Future Behavior”,
Psychological Bulletin 124, no 1 (1998)
54-74; E. Iyer, D. Smith e C. Park, “The
Effects of Situational Factors on In-Store

Grocery Shopping Behavior: The Role
of
Store
Environment
and
Time

Available for Shopping”, *Journal of
Consumer Research* 15, no 4 (1989):
422-33; O. Amir, R. Dhar e A.

Pocheptsova,

“Deciding

Without

Resources: Resource Depletion and

Choice

in

Context”, *Journal*

of

Marketing Research 46, no 3 (2009):

344-55; H. Aarts, R. Custers e P.

Sheeran,

“The

Goal-

Dependent

Automaticity

of

Drinking

Habits”,

British Journal of Social Psychology

44, no 1 (2005): 47-63; S. Orbell e P.

Sheeran, “Implementation Intentions and

Repeated Behavior: Augmenting the

Predictive Validity of the Theory of

Planned Behavior”, *European Journal*

of Social Psychology 29, nos 2-3

(1999):

349-69;

P.

Sheeran,

P.

Gollwitzer e P. Webb, “The Interplay

Between

Goal

Intentions

and

Implementation Intentions”, *Personality*

and Social Psychology Bulletin 31, no 1

(2005): 87-98; H. Shen e R. S. Wyer,

“Procedural Priming and Consumer

Judgments: Effects on the Impact of

Positively and Negatively Valenced

Information”, *Journal of Consumer*

Research 34, no 5 (2007): 727-37;

Itamar Simonson, “The Effect of

Purchase Quantity and Timing on

Variety-Seeking Behavior”, *Journal of*

Marketing Research 27, no 2 (1990):

150-62; G. Taylor e S. Neslin, “The

Current and Future Sales Impact of a

Retail Frequency Reward Program”,

Journal of Retailing 81, no 4, 293-305;

H. Aarts e B. Verplanken, “Habit, Attitude, and Planned Behavior: Is Habit an Empty Construct or an Interesting Case of Goal-Directed Automaticity?” *European Review of Social Psychology* 10 (1999): 101-34; B. Verplanken, Henk Aarts e Ad Van Knippenberg, “Habit, Information Acquisition, and the Process of Making Travel Mode Choices”, *European Journal of Social Psychology* 27, no 5 (1997): 539-60; B. Verplanken et al., “Attitude Versus General Habit: Antecedents of Travel Mode Choice”, *Journal of Applied Social Psychology* 24, no 4 (1994): 285-300; B. Verplanken et al., “Consumer Style and Health: The Role of Impulsive Buying in Unhealthy Eating”, *Psychology and Health* 20, no 4 (2005): 429-41; B. Verplanken et al., “Context Change and Travel Mode

Choice:

Combining

the

Habit

Discontinuity

and

Self-Activation

Hypotheses”, *Journal of Environmental*

Psychology 28 (2008): 121-27; Bas

Verplanken

and

Wendy

Wood,

“Interventions to Break and Create

Consumer Habits”, *Journal of Public*

Policy and Marketing 25, no 1 (2006):

90-103;

H.

Evanschitzky,

B.

Ramaseshan e V. Vogel, “Customer
Equity Drivers and Future Sales”,
Journal of Marketing 72 (2008): 98-
108; P. Sheeran e T. L. Webb, “Does
Changing
Behavioral
Intentions
Engender Behavioral Change ? A Meta-
Analysis of the Experimental Evidence”,
Psychological Bulletin 132, no 2
(2006): 249-68; P. Sheeran, T. L. Webb
e A. Luszczynska, “Planning to Break
Unwanted
Habits:
Habit
Strength
Moderates
Implementation
Intention
Effects on Behavior Change”, *British*

Journal of Social Psychology 48, no 3

(2009): 507-23; D. Wegner e R.

Wenzlaff,

“Thought

Suppression”,

Annual Review of Psychology 51

(2000): 59-91; L. Lwin, A. Mattila e J.

Wirtz, “How Effective Are Loyalty

Reward Programs in Driving Share of

Wallet?” *Journal of Service Research*

9, no 4 (2007): 327-34; D. Kashy, J.

Quinn e W. Wood, “Habits in Everyday

Life: Thought, Emotion, and Action”,

Journal of Personality and Social

Psychology 83, no 6 (2002): 1281-97; L.

Tam, M. Witt e W. Wood (2005),

“Changing Circumstances, Disrupting

Habits”, *Journal of Personality and*

Social Psychology 88, no 6 (2005): 918-

33; Alison Jing Xu e Robert S. Wyer,

“The Effect of Mindsets on Consumer
Decision
Strategies”, *Journal
of
Consumer Research* 34, no 4 (2007):
556-66; C. Cole, M. Lee e C. Yoon,
“Consumer Decision Making and Aging:
Current
Knowledge
and
Future
Directions”, *Journal of Consumer
Psychology* 19 (2009): 2-16; S. Dhar,
A. Krishna e Z. Zhang, “The Optimal
Choice of Promotional Vehicles: Front-
Loaded or Rear-Loaded Incentives?”
Management Science 46, no 3 (2000):
348-62.

“A batata Lay’s está em promoção!”

C. Park, E. Iyer e D. Smith, “The Effects

of Situational Factors on In-Store
Grocery Shopping Behavior: The Role
of
Store
Environment
and
Time

Available for Shopping”, *The Journal
of Consumer Research* 15, no 4 (1989):

422-33. Para saber mais sobre este

assunto, ver J. Belyavsky Bayuk, C.

Janiszewski e R. Leboeuf, “Letting Good

Opportunities Pass Us By: Examining

the Role of Mindset During Goal

Pursuit”, *Journal*

of

Consumer

Research 37, no 4 (2010): 570-83; Ab Litt e Zakary L. Tormala, “Fragile

Enhancement of Attitudes and Intentions

Following Difficult Decisions”, *Journal*

of Consumer Research 37, no 4 (2010):
584-98.

Universidade do Sul da Califórnia D.

Neal e W. Wood, “The Habitual
Consumer”, *Journal of Consumer
Psychology* 19, no 4 (2009): 579-92.

Para saber mais sobre pesquisas
semelhantes, ver R. Fazio e M. Zanna,

“Direct

Experience

and

Attitude-

Behavior Consistency”, in *Advances in
Experimental Social Psychology*, ed. L.

Berkowitz (Nova York: Academic

Press, 2005); R. Abelson e R. Schank,

“Knowledge and Memory: The Real

Story”, in *Knowledge and Memory: The
Real Story*, ed. R. S. Wyer, Jr.

(Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum,

2004);

Nobert

Schwarz,

“Meta-

Cognitive Experiences in Consumer

Judgment

and

Decision

Making”,

Journal of Consumer Psychology 14, no

4 (setembro de 2004): 332-48; R. Wyer

e A. Xu, “The Role of Behavioral

Mindsets in Goal-Directed Activity:

Conceptual

Underpinnings

and

Empirical

Evidence”, *Journal*

of

Consumer Psychology 20, no 2 (2010):

107-25.

**notícias religiosas ou descontos em
cigarros**

Julia

Angwin

e

Steve

Stecklow, ““Scrapers’ Dig Deep for
Data on Web”, *The Wall Street Journal*,
12 de outubro de 2010; Mark Maremont
e Leslie Scism, “Insurers Test Data
Profiles to Identify Risky Clients”, *The
Wall Street Journal*, 19 de novembro de
2010; Paul Sonne e Steve Stecklow,
“Shunned Profiling Technology on the
Verge of Comeback”, *The Wall Street
Journal*, 24 de novembro de 2010.

Pole mostrou um slide Este slide é de
um discurso de abertura feito por Pole
na Predicted Analytics World em Nova

York, em 20 de outubro de 2009. Ele não está mais disponível on-line.

Adicionalmente, ver Andrew Pole,

“Challenges

of

Incremental

Sales

Modeling in Direct Marketing”.

comprar marcas diferentes de cerveja

É difícil fazer correlações específicas entre tipos de mudanças de vida e produtos específicos. Por isso, embora saibamos que pessoas que mudam de casa ou se divorciam vão mudar seus padrões de compra, não sabemos se o divórcio sempre influencia a cerveja, ou se uma nova casa sempre influencia a compra de cereais matinais. Mas a tendência geral se mantém. Alan Andreasen, “Life Status Changes and

Changes in Consumer Preferences and Satisfaction”, *Journal of Consumer Research* 11, no 3 (1984): 784-94. Para saber mais sobre este assunto, ver E. Lee, A. Mathur e G. Moschis, “A Longitudinal Study of the Effects of Life Status Changes on Changes in Consumer Preferences”, *Journal of the Academy of Marketing Science* 36, no 2 (2007): 234-46; L. Euehun, A. Mathur e G. Moschis, “Life Events and Brand Preferences Changes”, *Journal of Consumer Behavior* 3, no 2 (2003): 129-41.

e se importam bastante Para saber mais sobre o fascinante assunto de como momentos especiais

oferecem

oportunidades para que marqueteiros (ou agências de governo, ativistas da saúde, ou qualquer outra pessoa, aliás), influenciem hábitos, ver Bas Verplanken e Wendy Wood, “Interventions to Break and Create Consumer Habits”, *Journal of Public Policy and Marketing* 25, no 1 (2006): 90-103; D. Albarracin, A. Earl e J. C. Gillette, “A Test of Major Assumptions About Behavior Change: A Comprehensive Look at the Effects of Passive and Active HIV-Prevention Interventions Since the Beginning of the Epidemic”, *Psychological Bulletin* 131, no 6 (2005): 856-97; T. Betsch, J. Brinkmann e K. Fiedler, “Behavioral Routines in Decision Making: The Effects of Novelty in Task Presentation and

Time

Pressure

on

Routine

Maintenance and Deviation”, *European*

Journal of Social Psychology 28, no 6

(1998): 861-78; L. Breslow, “Social

Ecological Strategies for Promoting

Healthy Lifestyles”, *American Journal*

of Health Promotion 10, no 4 (1996),

253-57; H. Buddelmeyer e R. Wilkins,

“The

Effects

of

Smoking

Ban

Regulations on Individual Smoking

Rates”, Melbourne Institute Working

Paper Series no 1737, Melbourne

Institute of Applied Economic and

Social
Research,
University
of
Melbourne,
2005;
P.
Butterfield,
“Thinking
Upstream:
Nurturing
a
Conceptual
Understanding
of
the
Societal Context of Health Behavior”,
Advances in Nursing Science 12, no 2
(1990): 1-8; J. Derzon e M. Lipsey, “A
Meta-Analysis of the Effectiveness of

Mass Communication for Changing
Substance-Use Knowledge, Attitudes,
and Behavior”, in *Mass Media and
Drug*

Prevention:

Classic

and

Contemporary Theories and Research,

ed. W. D. Crano e M. Burgoon (East

Sussex, Reino Unido: Psychology,

2001); R. Fazio, J. Ledbetter e T.

Ledbetter, “On the Costs of Accessible

Attitudes: Detecting That the Attitude

Object

Has

Changed”, *Journal of*

Personality and Social Psychology 78,

no 2 (2000): 197-210; S. Fox et al.,

“Competitive

Food

Initiatives

in

Schools and Overweight in Children: A

Review of the Evidence”, *Wisconsin*

Medical Journal 104, no 8 (2005): 38-

43; S. Fujii, T. Gärling e R. Kitamura,

“Changes in Drivers’ Perceptions and

Use of Public Transport During a

Freeway Closure: Effects of Temporary

Structural Change on Cooperation in a

Real-Life

Social

Dilemma”,

Environment and Behavior 33, no 6

(2001): 796-808; T. Heatherton e P.

Nichols,

“Personal

Accounts

of

Successful Versus Failed Attempts at

Life Change”, *Personality and Social Psychology Bulletin* 20, no 6 (1994): 664-75; J. Hill e H. R. Wyatt, “Obesity and the Environment: Where Do We Go from Here?” *Science* 299, no 5608 (2003): 853-55; P. Johnson, R. Kane e R. Town, “A Structured Review of the Effect of Economic Incentives on Consumers’ Preventive Behavior”, *American Journal of Preventive Medicine* 27, no 4 (2004): 327-52; J. Fulkerson, M. Kubrik e L. Lytle, “Fruits, Vegetables, and Football: Findings from Focus Groups with Alternative High

School Students Regarding Eating and
Physical
Activity”, *Journal*
of
Adolescent Health 36, no 6 (2005): 494-
500; M. Abraham, S. Kalmenson e L.
Lodish, “How T.V. Advertising Works:
A Meta- Analysis of 389 Real World
Split
Cable
T.V.
Advertising
Experiments”, *Journal of Marketing*
Research 32, no 5 (1995): 125-39; J.
McKinlay, “A Case for Re-Focusing
Upstream: The Political Economy of
Illness”,
in *Applying*
Behavioral
Science to Cardiovascular Risk, ed. A.

J. Enelow e J. B. Henderson (Nova York: American Heart Association, 1975); N. Milio, “A Framework for Prevention: Changing Health-Damaging to Health-Generating Life Patterns”, *American Journal of Public Health* 66, no 5 (1976): 435-39; S. Orbell, “Intention- Behavior Relations: A Self-Regulatory Perspective”, in *Contemporary Perspectives on the Psychology of Attitudes*, ed. G. Haddock e G. Maio (Nova York: Psychology Press, 2004); C. T. Orleans, “Promoting the Maintenance of Health

Behavior Change: Recommendations for
the Next Generation of Research and
Practice”, *Health Psychology* 19, no 1
(2000): 76-83; C. G. DiClemente, J. C.
Norcross e J. Prochaska, “In Search of
How People Change: Applications to
Addictive
Behaviors”, *American
Psychologist* 47, no 9 (1992): 1102-14;
J. Quinn e W. Wood, “Inhibiting Habits
and
Temptations:
Depends
on
Motivational Orientation”, manuscrito
de 2006 sob avaliação editorial; T.
Mainieri, S. Oskamp e P. Schultz, “Who
Recycles and When? A Review of
Personal
and

Structural

Factors”,

Journal of Environmental Psychology

15, no 2 (1995): 105-21; C. D. Jenkins,

C. T. Orleans e T. W. Smith,

“Prevention and Health Promotion:

Decades of Progress, New Challenges,

and an Emerging Agenda”, *Health*

Psychology 23, no 2 (2004): 126-31; H.

C. Triandis, “Values, Attitudes, and

Interpersonal

Behavior”, *Nebraska*

Symposium on Motivation 27 (1980):

195-259.

antes do primeiro aniversário de uma

criança “Parents Spend £5,000 on

Newborn

Baby

Before

Its

First

Birthday ”, *Daily Mail*, 20 de setembro de 2010.

36,3 bilhões de dólares por ano Brooks Barnes, “Disney Looking into Cradle for Customers”, *The New York Times*, 6 de fevereiro de 2011.

Jenny Ward, uma mulher de 23 anos

Os

nomes

neste

parágrafo

são

pseudônimos, usados para ilustrar os

tipos de clientes que os modelos da

Target são capazes de detectar. Estas

não são pessoas reais.

traçar perfis de seus hábitos de

compra “McDonald’s, CBS, Mazda, and

Microsoft Sued for ‘History Sniffing’”,

Forbes.com, 3 de janeiro de 2011.

**usar essas informações para descobrir
seus
endereços**

Terry

Baynes,

“California Ruling Sets Off More Credit
Card Suits”, Reuters, 16 de fevereiro de
2011.

**previa se uma música tinha chances de
fazer sucesso** A. Elberse, J. Eliashbert
e J. Villanueva, “Polyphonic HMI:
Mixing Music with Math”, *Harvard
Business Review*, 24 de agosto de 2005.

um total de 37 vezes ao longo do mês

Meus agradecimentos a Adam Foster,
diretor de serviços de dados, Nielsen
BDS.

**Os ouvintes não só não gostavam de
*Hey Ya!*** Meus agradecimentos a Paul

Heine, agora da *Inside Radio*; Paul Heine, “Fine-tuning People Meter”, *Billboard*, 6 de novembro de 2004; Paul Heine, “Mscore Data Shows Varying Relationship with Airplay”, *Billboard*, 3 de abril de 2010.

transformasse *Hey Ya!* num sucesso

Em comunicações de verificação de fatos, Steve Bartels, o executivo de divulgação da Arista, enfatizou que via o fato de *Hey Ya!* estar polarizando opiniões como uma coisa boa. A música foi lançada e promovida junto com outra faixa — *The Way You Move* — que foi o outro grande single do lançamento duplo do OutKast *Speakerboxxx/The Love Below*. “Você quer que haja uma reação”, Bartels me disse. “Alguns dos [diretores de programa] mais espertos viram

a

polarização

como

uma

oportunidade para dar identidade a sua

rádio. O fato de que havia uma reação

rápida de mudar de estação não

significa, para mim, que não estamos

tendo

sucesso.

É

meu

trabalho

convencer os diretores de programa de

que é por isso que eles deveriam prestar

atenção nesta música.”

continuavam sintonizados Stephanie

Clifford, “You Never Listen to Celine

Dion? Radio Meter Begs to Differ”, *The*

New York Times, 15 de dezembro de

2009; Tim Feran, “Why Radio’s
Changing Its Tune”, *The Columbus
Dispatch*, 13 de junho de 2010.

o córtex parietal superior G. S. Berns,

C. M. Capra e S. Moore, “Neural

Mechanisms

of

the

Influence

of

Popularity on Adolescent Ratings of

Music”, *NeuroImage* 49, no 3 (2010):

2687-96; J. Bharucha, F. Musiek e M.

Tramo,

“Music

Perception

and

Cognition Following Bilateral Lesions

of

Auditory

Cortex”, *Journal of Cognitive Neuroscience* 2, no 3 (1990): 195-212; Stefan Koelsch e Walter Siebel, “Towards a Neural Basis of Music Perception”, *Trends in Cognitive Sciences* 9, no 12 (2005): 578-84; S. Brown, M. Martinez e L. Parsons, “Passive Music Listening Spontaneously Engages Limbic and Paralimbic Systems”, *NeuroReport* 15, no 13 (2004): 2033-37; Josef Rauschecker, “Cortical Processing of Complex Sounds”, *Current Opinion*

in

Neurobiology 8, no 4 (1998): 516-21; J.

Kaas, T. Hackett e M. Tramo, “Auditory

Processing in Primate Cerebral Cortex”,

Current Opinion in Neurobiology 9, no 2 (1999): 164-70; S. Koelsch,
“Neural

Substrates of Processing Syntax and

Semantics in Music”, *Current Opinion*

in Neurobiology 15 (2005): 207-12; A.

Lahav, E. Saltzman e G. Schlaug,

“Action

Representation

of

Sound:

Audiomotor Recognition Network While

Listening to Newly Acquired Actions”,

Journal of Neuroscience 27, no 2

(2007): 308-14; D. Levitin e V. Menon,

“Musical Structure Is Processed in

‘Language’ Areas of the Brain: A

Possible Role for Brodmann Area 47 in

Temporal Coherence”, *NeuroImage* 20,
no 4 (2003): 2142-52; J. Chen, V.

Penhune e R. Zatorre, “When the Brain
Plays

Music:

Auditory-Motor

Interactions in Music Perception and

P r o d u c t i o n ” , *Nature*

Reviews

Neuroscience 8, 547-58.

uma cacofonia de ruídos N. S. Rickard

e D. Ritossa, “The Relative Utility of
‘Pleasantness’ and ‘Liking’ Dimensions
in Predicting the Emotions Expressed by

Music”, *Psychology of Music* 32, no 1

(2004): 5-22; G. Berns, C. Capra e S.

Moore, “Neural Mechanisms of the

Influence of Popularity on Adolescent

Ratings of Music”, *NeuroImage* 49, no 3

(2010): 2687-96; David Hargreaves e

Adrian North, “Subjective Complexity,
Familiarity, and Liking for Popular
Music”, *Psychomusicology* 14, no 1996
(1995): 77-93. Para saber mais sobre o
assunto

fascinante

de

como

a

familiaridade influencia a atratividade
em diversos sentidos, ver também G.

Berns, S. McClure e G. Pagnoni,

“Predictability Modulates Human Brain
Response to Reward ”, *Journal of*

Neuroscience 21, no 8 (2001): 2793-98;

D.

Brainard,

“The

Psychophysics

Toolbox”, *Spatial Vision* 10 (1997):

433-36; J. Cloutier, T. Heatherton e P.

Whalen,

“Are

Attractive

People

Rewarding? Sex Differences in the

Neural

Substrates

of

Facial

Attractiveness”, *Journal of Cognitive*

Neuroscience 20, no 6 (2008): 941-51;

J. Kable e P. Glimcher, “The Neural

Correlates of Subjective Value During

Intertemporal

Choice ” ,

Nature

Neuroscience 10, no 12 (2007): 1625-33; S. McClure et al., “Neural

Correlates of Behavioral Preference for

Culturally Familiar Drinks”, *Neuron* 44,

no 2 (2004): 379-87; C. J. Assad e
Padoa-Schioppa,
“Neurons
in
the
Orbitofrontal Cortex Encode Economic
Value”, *Nature* 441, no 7090 (2006):
223-26; H. Plassmann et al., “Marketing
Actions
Can
Modulate
Neural
Representations
of
Experienced
Pleasantness”, *Proceedings of the
National Academy of Science* 105, no 3
(2008): 1050-54; Muzafer Sherif , *The
Psychology of Social Norms* (Nova
York: Harper and Row, 1936); Wendy

Wood, “Attitude Change: Persuasion and Social Influence”, *Annual Review of Psychology* 51 (2000): 539-70; Gustave Le Bon, *The Crowd: A Study of the Popular Mind* (Mineola, N.Y.: Dover Publications, 2001); G. Berns et al., “Neural Mechanisms of Social Influence in Consumer Decisions”, artigo em elaboração, 2009; G. Berns et al., “Nonlinear Neurobiological Probability Weighting Functions for Aversive Outcomes ”, *NeuroImage* 39, no 4 (2008): 2047-57; G. Berns et al., “Neurobiological Substrates of Dread”, *Science* 312, no 5 (2006): 754-58; G. Berns, J. Chappelow e C. Zink, “Neurobiological Correlates of Social Conformity and Independence During

Mental Rotation”, *Biological Psychiatry*
58, no 3 (2005): 245-53; R. Bettman, M.
Luce
e
J.
Payne,
“Constructive
Consumer Choice Processes”, *Journal
of Consumer Research* 25, no 3 (1998):
187-217; A. Blood e R. Zatorre,
“Intensely Pleasurable Responses to
Music Correlate with Activity in Brain
Regions Implicated in Reward and
Emotion”, *Proceedings of the National
Academy of Science* 98, no 20 (2001):
11818-23; C. Camerer, G. Loewenstein
e D. Prelec, “Neuroeconomics: How
Neuroscience Can Inform Economics”,
Journal of Economic Literature 43, no 1
(2005):

9-64;

C.

Capra

et

al.,

“Neurobiological Regret and Rejoice

Functions for Aversive Outcomes”,

NeuroImage 39, no 3 (2008): 1472-84;

H. Critchley et al., “Neural Systems

Supporting Interoceptive Awareness”,

Nature Neuroscience 7, no 2 (2004):

189-95; H. Bayer, M. Dorris e P.

Glimcher, “Physiological Utility Theory

and the Neuroeconomics of Choice”,

Games and Economic Behavior 52, no

2, 213-56; M. Brett e J. Grahm, “Rhythm

and Beat Perception in Motor Areas of

the

Brain”, *Journal of Cognitive*

Neuroscience 19, no 5 (2007): 893-906;

A. Hampton e J. O'Doherty, "Decoding the Neural Substrates of Reward-Related Decision-Making with Functional MRI", *Proceedings of the National Academy of Science* 104, no 4 (2007): 1377-82; J. Birk et al., "The Cortical Topography of Tonal Structures Underlying Western Music", *Science* 298 (2002): 2167-70; B. Knutson et al., "Neural Predictors of Purchases", *Neuron* 53, no 1 (2007): 147-56; B. Knutson et al., "Distributed Neural Representation of Expected Value", *Journal of Neuroscience* 25, no 19 (2005): 4806-12; S. Koelsch, "Neural Substrates of Processing Syntax and Semantics in Music", *Current Opinion in Neurobiology* 15, no 2 (2005): 207-

12; T. Fritz et al., “Adults and Children Processing Music: An fMRI Study”, *NeuroImage* 25 (2005): 1068-76; T. Fritz et al., “Investigating Emotion with Music: An fMRI Study”, *Human Brain Mapping* 27 (2006): 239-50; T. Koyama et al., “The Subjective Experience of Pain: Where Expectations Becomes Reality”, *Proceedings of the National Academy of Science* 102, no 36 (2005): 12950-55; A. Lahav, E. Saltzman e G. Schlaug, “Action Representation of Sound: Audiomotor Recognition Network While Listening to Newly Acquired Actions”, *Journal of Neuroscience* 27, no 2 (2007): 308-14;

D. Levitin e V. Menon, “Musical Structure Is Processed in ‘Language’ Areas of the Brain: A Possible Role for Brodmann Area 47 in Temporal Coherence”, *NeuroImage* 20, no 4 (2003): 2142-52; G. Berns e P. Montague, “Neural Economics and the Biological Substrates of Valuation”, *Neuron* 36 (2002): 265-84; C. Camerer, P. Montague e A. Rangel, “A Framework for Studying the Neurobiology of Value-Based Decision Making”, *Nature Reviews Neuroscience*

9 (2008): 545-56; C. Chafe et al.,
“Neural
Dynamics
of
Event
Segmentation in Music: Converging
Evidence for Dissociable Ventral and
Dorsal Networks”, *Neuron* 55, no 3
(2007): 521-32; Damian Ritossa e Nikki
Rickard, “The Relative Utility of
‘Pleasantness’ and ‘Liking’ Dimensions
in Predicting the Emotions Expressed by
Music”, *Psychology of Music* 32, no 1
(2004): 5-22; Gregory S. Berns et al.,
“Neural Mechanisms of the Influence of
Popularity on Adolescent Ratings of
Music”, *NeuroImage* 49, no 3 (2010):
2687-96; Adrian
North
e

David

Hargreaves, “Subjective Complexity,
Familiarity, and Liking for Popular
Music”, *Psychomusicology* 14, nos 1-2

(1995): 77-93; Walter Ritter, Elyse

Sussman e Herbert Vaughan, “An
Investigation of the Auditory Streaming
Effect

Using

Event-Related

Brain

Potentials”, *Psychophysiology* 36, no 1

(1999): 22-34; Elyse Sussman, Rika

Takegata e István Winkler, “Event-

Related

Brain

Potentials

Reveal

Multiple Stages in the Perceptual

Organization

of

Sound”, *Cognitive*

Brain Research 25, no 1 (2005): 291-

99; Isabelle Peretz e Robert Zatorre,

“Brain

Organization

for

Music

P r o c e s s i n g” , Annual

Review

of

Psychology 56, no 1 (2005): 89-114.

um mercado negro de aves Charles

Grutzner, “Horse Meat Consumption by

New Yorkers Is Rising”, *The New York*

Times, 25 de setembro de 1946.

camuflá-lo no aspecto do dia a dia

Vale notar que esta foi apenas uma das

muitas descobertas do comitê (que

cobriram um vasto escopo). Para um

fascinante estudo sobre o comitê e seus
impactos, ver Brian Wansink, “Changing
Eating Habits on the Home Front: Lost
Lessons from World War II Research”,
Journal
of
Public
Policy
and

Marketing 21, no 1 (2002): 90-99.

um pesquisador de hoje Wansink,
“Changing Eating Habits on the Home
Front”.

**“todo marido vai adorar torta de
carne com rim”** Brian Wansink,
Marketing Nutrition: Soy, Functional
Foods, Biotechnology, and Obesity
(Champaign: University of Illinois,
2007).

ele crescerá em 50% Dan Usher,

“Measuring Real Consumption from
Quantity Data, Canada 1935-1968”, in
*Household
Production
and
Consumption*, ed. Nestor Terleckyj
(Nova York: National Bureau of
Economic Research, 1976). É muito
difícil conseguir dados sobre o consumo
de miúdos nos Estados Unidos, e por
isso estes cálculos são baseados em
tendências do Canadá, onde os dados
sobre o tópico são mais abundantes. Em
entrevistas,
oficiais
americanos
disseram que o Canadá é um parâmetro
razoável para as tendências dos Estados
Unidos. Os cálculos no artigo de Usher
são baseados em cálculos de “carne

enlatada”, que continham miúdos.

“aumentos consideráveis nas visitas à

loja e vendas” Target Corporation

Analyst Meeting, 18 de outubro de 2005.

CAPÍTULO OITO

uma moeda de dez centavos na

bandeja Pela minha compreensão do

boicote aos ônibus de Montgomery, sou

grato

aos

historiadores

que

se

colocaram

à

minha

disposição,

incluindo John A. Kirk e Taylor Branch.

Minha compreensão desses eventos

também é baseada em John A. Kirk,

Martin Luther King, Jr.: Profiles in Power (Nova York: Longman, 2004); Taylor Branch, *Parting the Waters: America in the King Years, 1954-63* (Nova York: Simon and Schuster, 1988); Taylor Branch, *Pillar of Fire: America in the King Years, 1963-65* (Nova York: Simon and Schuster, 1998); Taylor Branch, *At Canaan's Edge: America in the King Years, 1965-68* (Nova York: Simon and Schuster, 2006); Douglas Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the Glory: The Life of Rosa Parks* (Londres: Weidenfeld and Nicolson, 2000); Martin Luther King, Jr., *Stride Toward Freedom: The Montgomery Story* (Nova York: Harper and Brothers, 1958); Clayborne Carson, ed., *The Papers of Martin Luther King, Jr.*, vol.

1, *Called to Serve* (Berkeley: University of California, 1992), vol. 2, *Rediscovering Precious Values* (1994), vol. 3, *Birth of a New Age* (1997), vol. 4, *Symbol of the Movement* (2000), vol. 5, *Threshold of a New Decade* (2005); Aldon D. Morris, *The Origins of the Civil Rights Movement* (Nova York: Free Press, 1986); James Forman, *The Making of Black Revolutionaries* (Seattle: University of Washington, 1997). Onde não há citação, os fatos são baseados principalmente nestas fontes.

“Pode fazer isso”, disse Parks Henry

Hampton e Steve Fayer, eds., *Voices of*

Freedom: An Oral History of the Civil

Rights Movement from the 1950s

Through the 1980s (Nova York: Bantam

Books, 1995); Rosa Parks, *Rosa Parks:*

My Story (Nova York: Puffin, 1999).

“a lei é a lei” John A. Kirk, *Martin*

Luther King, Jr.: Profiles in Power

(Nova York: Longman, 2004).

um processo em três estágios Para

saber mais sobre a sociologia dos

movimentos, ver G. Davis, D. McAdam

e W. Scott, *Social Movements and*

Organizations (Nova York: Cambridge

University, 2005); Robert Crain e Rita

Mahard,

“The

Consequences

of

Controversy Accompanying Institutional

Change:

The

Case

of

School

Desegregation”, *American Sociological*

Review 47, no 6 (1982): 697-708; Azza

Salama Layton, “International Pressure

and the U.S. Government’s Response to

Little

Rock”, *Arkansas Historical*

Quarterly 56, no 3 (1997): 257-72;

Brendan

Nelligan,

“The

Albany

Movement and the Limits of Nonviolent

Protest in Albany, Georgia, 1961-1962”,

Tese para o Providence College, 2009;

Charles Tilly, *Social Movements, 1768-2004*

(Londres:

Paradigm,

2004);

Andrew Walder, “Political Sociology and Social Movements”, *Annual Review*

of Sociology 35 (2009): 393-412; Paul

Almeida, *Waves of Protest: Popular*

Struggle in El Salvador, 1925-2005

(Minneapolis: University of Minnesota,

2008); Robert Benford, “An Insider’s

Critique of the Social Movement

Framing

Perspective”, *Sociological*

Inquiry 67, no 4 (1997): 409-30; Robert

Benford e David Snow, “Framing

Processes and Social Movements: An

Overview

and Assessment”, *Annual*

Review of Sociology 26 (2000): 611-39;

Michael

Burawoy, *Manufacturing*

Consent: Changes in the Labor Process

Under Monopoly Capitalism (Chicago:

University of Chicago, 1979); Carol

Conell

e

Kim

Voss,

“Formal

Organization and the Fate of Social

Movements: Craft Association and Class

Alliance in the Knights of Labor”,

American Sociological Review 55, no 2

(1990): 255-69; James Davies, “Toward

a Theory of Revolution”, *American*

Sociological Review 27, no 1 (1962): 5-

18; William Gamson, *The Strategy of*

Social

Protest

(Homewood,

Ill.:

Dorsey, 1975); Robert Benford, “An

Insider’s

Critique

of

the

Social

Movement

Framing

Perspective”,

Sociological Inquiry 67, no 4 (1997):

409-30; Jeff Goodwin, *No Other Way*

Out:

States

and

Revolutionary

Movements, 1945-1991 (Nova York:

Cambridge University, 2001); Jeff

Goodwin

e

James

Jasper,

eds.,

Rethinking

Social

Movements:

Structure, Meaning, and Emotion

(Lanham, Md.: Rowman and Littlefield,

2003);

Roger

Gould,

“Multiple

Networks and Mobilization in the Paris

Commune,

1871”, *American*

Sociological Review 56, no 6 (1991):

716-29;

Joseph

Gusfield,

“Social

Structure and Moral Reform: A Study of
the Woman’s Christian Temperance

Union”, *American Journal of Sociology*

61, no 3 (1955): 221-31; Doug McAdam,

Political Process and the Development

of

Black

Insurgency,

1930-1970

(Chicago: University of Chicago, 1982);

Doug McAdam, “Recruitment to High-

Risk Activism: The Case of Freedom

S u m m e r ” , *American*

Journal

of

Sociology 92, no 1 (1986): 64-90; Doug

McAdam,

“The

Biographical

Consequences of Activism”, *American*

Sociological Review 54, no 5 (1989):

744-60; Doug McAdam, “Conceptual

Origins,

Current

Problems,

Future

Directions”,

in *Comparative*

Perspectives on Social Movements:

Political Opportunities, Mobilizing

Structures, and Cultural Framings, ed.

Doug McAdam, John McCarthy e Mayer

Zald

(Nova

York:

Cambridge

University, 1996); Doug McAdam e

Ronnelle

Paulsen,

“Specifying

the

Relationship Between Social Ties and

A c t i v i s m” , *American*

Journal

of

Sociology 99, no 3 (1993): 640-67; D.

McAdam, S. Tarrow e C. Tilly,

Dynamics of Contention (Cambridge:

Cambridge University, 2001); Judith

Stepan-Norris e Judith Zeitlin, “‘Who

Gets the Bird?’ or How the Communists

Won Power and Trust in America’s

Unions”, *American Sociological Review*

54, no 4 (1989): 503-23; Charles Tilly,

From

Mobilization

to

Revolution

(Reading,

Mass.:

Addison-Wesley,

1978).

retrucar com um motorista de ônibus

de

Montgomery

Phillip

Hoose,

Claudette

Colvin:

Twice

Toward

Justice (Nova York: Farrar, Straus and

Giroux, 2009).

e recusarem-se a mudar de lugar Ibid.

ao lado de um homem e um menino

brancos Russell Freedman , *Freedom*

Walkers: The Story of the Montgomery

Bus Boycott (Nova York: Holiday

House, 2009).

“humilhações que vinham junto com

ela” Martin Luther King, Jr., *Stride*

Toward Freedom (Nova York: Harper

and Brothers, 1958).

“uma dezena ou mais de sociopatas”

Taylor

Branch, *Parting the Waters:*

America in the King Years, 1954-63

(Nova York: Simon and Schuster, 1988).

“Os brancos vão te matar” Douglas

Brinkley, *Mine Eyes Have Seen the*

Glory: The Life of Rosa Parks

(Londres: Weidenfeld and Nicolson,

2000).

“fico feliz em colaborar” John A. Kirk,

Martin Luther King, Jr.: Profiles in

Power (Nova York: Longman, 2004).

em protesto contra a prisão e o

julgamento Carson, *Papers of Martin*

Luther King, Jr.

como 282 homens tinham achado seu

Mark Granovetter, *Getting a Job: A*

Study

of

Contacts

and

Careers

(Chicago: University of Chicago, 1974).

de outro modo, nunca ficaríamos

sabendo Andreas Flache e Michael

Macy, “The Weakness of Strong Ties:

Collective Action Failure in a Highly

Cohesive

Group”, *Journal*

of

Mathematical Sociology 21 (1996): 3-

28. Para saber mais sobre este assunto,

ver Robert Axelrod, *The Evolution of*

Cooperation (Nova York: Basic Books,

1984); Robert Bush e Frederick

Moskowitz, *Stochastic*

Models

for

Learning (Nova York: Wiley, 1984); I.

Erev, Y. Bereby-Meyer e A. E. Roth,

“The Effect of Adding a Constant to All

Payoffs: Experimental Investigation and

Implications for Reinforcement Learning

Models”, *Journal*

of

Economic

Behavior and Organization 39, no 1

(1999): 111-28; A. Flache e R.

Hegselmann, “Rational vs. Adaptive

Egoism in Support Networks: How

Different Micro Foundations Shape

Different Macro Hypotheses”, in *Game*

Theory,

Experience,

*Rationality:
Foundations
of
Social
Sciences,
Economics, and Ethics in Honor of
John C. Harsanyi (Yearbook of the
Institute Vienna Circle), ed. W.
Leinfellner e E. Köhler (Boston:
Kluwer, 1997), 261-75; A. Flache e R.
Hegselmann, "Rationality vs. Learning
in the Evolution of Solidarity Networks:
A
Theoretical
Comparison",
Computational
and
Mathematical
Organization Theory 5, no 2 (1999): 97-
127; A. Flache e R. Hegselmann,*

“Dynamik

Sozialer

Dilemma-

Situationen”, relatório final de pesquisa

do Projeto DFG – Dynamics of Social

Dilemma Situations, Universidade de

Bayreuth, Departamento de Filosofia,

2000; A. Flache e Michael Macy,

“Stochastic Collusion and the Power

Law of Learning”, *Journal of Conflict*

Resolution 46, no 5 (2002): 629-53;

Michael Macy, “Learning to Cooperate:

Stochastic and Tacit Collusion in Social

Exchange”, *American*

Journal

of

Sociology 97, no 3 (1991): 808-43; E. P.

H. Zeggelink, “Evolving Friendship

Networks:

An

Individual-Oriented

Approach Implementing Similarity”,

Social Networks 17 (1996): 83-110;

Judith Blau, “When Weak Ties Are

Structured”,

manuscrito

inédito,

Departamento de Sociologia, State

University of New York, Albany, 1980;

Peter Blau, “Parameters of Social

Structure”, *American*

Sociological

Review 39, no 5 (1974): 615-35; Scott

Boorman,

“A

Combinatorial

Optimization Model for Transmission of

Job

Information

Through

Contact

Networks”, *Bell Journal of Economics* 6, no 1 (1975): 216-49; Ronald Breiger e Philippa Pattison, “The Joint Role Structure of Two Communities’ Elites”, *Sociological Methods and Research* 7, no 2 (1978): 213-26; Daryl Chubin, “The Conceptualization of Scientific Specialties”, *Sociological Quarterly* 17, no 4 (1976): 448-76; Harry Collins, “The TEA Set: Tacit Knowledge and Scientific Networks”, *Science Studies* 4, no 2 (1974): 165-86; Rose Coser, “The Complexity of Roles as Seedbed of Individual Autonomy”, in *The Idea of Social Structure: Essays in Honor of Robert Merton*, ed. L. Coser (Nova York: Harcourt, 1975); John Delany,

“Aspects
of
Donative
Resource
Allocation and the Efficiency of Social
Networks: Simulation Models of Job
Vacancy Information Transfers Through
Personal Contacts”, dissertação de
mestrado, Yale University, 1980; E.
Ericksen e W. Yancey, “The Locus of
Strong
Ties”,
manuscrito
inédito,
Departamento de Sociologia, Temple
University, 1980.

**a maior parte da população continuará
intacta** Mark Granovetter, “The Strength
of Weak Ties: A Network Theory
Revisited”, *Sociological Theory* 1

(1983): 201-33.

registrar eleitores negros no Sul

McAdam, “Recruitment to High-Risk
Activism”.

mais de trezentos dos convidados

Ibid.;

Paulsen,

“Specifying

the

Relationship Between Social Ties and
Activism”.

tinham

participado

do

Freedom

Summer Num e-mail de verificação de
fatos, McAdam forneceu alguns detalhes
sobre a gênese do estudo: “Meu
interesse inicial era tentar entender os
elos entre o movimento pelos direitos

civis e os outros primeiros movimentos da nova esquerda, especificamente o movimento estudantil, o movimento contra a guerra e o movimento pela libertação feminina. Foi só depois de eu encontrar as inscrições e perceber que algumas eram de voluntários e outras de ‘não compareceu’ que eu me interessei em explicar a) por que alguns realmente foram ao Mississippi e outros não; e b) o impacto de mais longo prazo que ir ou não ir surtiu nos dois grupos.”

era impossível desistir Em outro e-mail de verificação de fatos, McAdam escreveu: “Para mim, o significado dos laços organizacionais não é que eles fazem com que seja ‘impossível’ o voluntário desistir, mas sim que eles garantem que o candidato provavelmente receberá muito apoio pelo elo entre a

identidade saliente em questão (ou seja, cristão) e a participação no projeto.

Como observei em [um artigo], ‘é uma forte identificação subjetiva com uma identidade

particular, *reforçada por*

laços

organizacionais,

que

tende

especificamente

a

incentivar

a

participação’.”

“fazer uma reunião ali sem você” Tom

Mathews e Roy Wilkins, *Standing Fast:*

The Autobiography of Roy Wilkins

(Cambridge, Mass.: Da Capo, 1994).

“boicote aos ônibus da cidade na

segunda-feira”

Branch, *Parting the*

Waters.

“um

coro

de

‘Hoje

não

tem

passageiros’”

King, *Stride Toward*

Freedom; James M. Washington, A

Testament of Hope: The Essential

Writings and Speeches of Martin

Luther

King,

Jr.

(Nova

York:

HarperCollins, 1990).

estava em xeque King, *Stride Toward Freedom*.

desenhar círculos em volta de grandes cidades dos Estados Unidos Por minha

compreensão da história do pastor

Warren, sou grato a Rick Warren, Glenn

Kruen, Steve Gladen, Jeff Sheler, Anne

Krum e aos seguintes livros: Jeffrey

Sheler, *Prophet of Purpose: The Life of*

Rick Warren (Nova York: Doubleday,

2009); Rick Warren, *The Purpose-*

Driven

Church

(Grand

Rapids,

Michigan: Zondervan, 1995); e aos

seguintes artigos: Barbara Bradley,

“Marketing That New-Time Religion”,

Los Angeles Times, 10 de dezembro de

1995; John Wilson, “Not Just Another

Mega Church”, *Christianity Today*, 4 de
dezembro de 2000; “Therapy of the
M a s s e s ” , *The
Economist*,
6
de
novembro de 2003; “The Glue of
Society”, *The Economist*, 14 de julho de
2005; Malcolm Gladwell, “The Cellular
Chur c h” , *The New Yorker*, 12 de
setembro de 2005; Alex MacLeod,
“Rick Warren: A Heart for the Poor”,
Presbyterian Record, 1o de janeiro de
2008; Andrew, Ann e John Kuzma,
“How
Religion
Has
Embraced
Marketing and the Implications for
Business”, *Journal of Management and*

Marketing Research 2 (2009): 1-10.

**“nosso local de destino era uma
questão resolvida”** Warren, *Purpose-
Driven Church*.

**“tem alguma chance de libertar
multidões”**

Donald

McGavran, *The
Bridges of God* (Nova York: Friendship
Press, 1955). Itálico acrescentado.

“Como sobreviver ao estresse” Sheler,
Prophet of Purpose.

“Vou ter que sentar” Num e-mail de
verificação de fatos, um porta-voz da
Saddleback
forneceu
detalhes

adicionais: “Rick sofre de um distúrbio
químico no cérebro que o torna alérgico
a adrenalina. Este problema genético é

resistente a medicamentos e faz com que seja doloroso falar em público, com visão embaçada, dores de cabeça, acessos de calor e pânico. Os sintomas geralmente duram cerca de 15 minutos; neste tempo, adrenalina suficiente é gasta, de modo que o corpo pode voltar a seu funcionamento normal. (Sua adrenalina sobe, como talvez aconteça a qualquer orador, sempre que ele se levanta para pregar.) O pastor Rick diz que esta fraqueza o mantém dependente de Deus.”

“hábitos que vão lhe ajudar a crescer”

Discovering Spiritual Maturity, Class
201, publicado pela Saddleback Church,
<http://www.saddlebackresources.com/CLASS-201-Discovering-Spiritual-Maturity-Complete-Kit-Download-P3532.aspx>.

“apoiar você e não atrapalhar seu

avanço” Num e-mail de verificação de fatos, um porta-voz da Saddleback disse

que, embora um princípio importante da Saddleback seja ensinar as pessoas a guiar a si mesmas, “isto implica que cada pessoa pode ir em qualquer direção que escolher.

Os princípios/diretrizes da Bíblia têm uma direção clara. O objetivo do estudo em pequenos grupos é ensinar às pessoas as disciplinas espirituais da fé e hábitos diários que podem ser aplicados à vida cotidiana”.

“capacidade da comunidade negra de continuar a luta” Martin Luther King, Jr. , *The Autobiography of Martin Luther King, Jr.* , ed. Clayborne Carson (Nova York: Grand Central, 2001).

“irá perecer pela espada” Carson;

King.

violava a Constituição *Browder v.*

Gayle, 352 U.S. 903 (1956).

e sentaram-se na frente Washington,

Testament of Hope.

“contentes de ter o senhor” Kirk,

Martin Luther King, Jr.

“o esforço e transtorno do boicote”

Ibid.

CAPÍTULO NOVE

reorganizar a gaveta de talheres

“Angie Bachmann” é um pseudônimo. O

relato de sua história é baseado em mais

de dez horas de entrevistas com

Bachmann, entrevistas adicionais com

pessoas que conhecem Bachmann e

dezenas de artigos de jornal e arquivos

de tribunais. No entanto, quando lhe

foram

apresentadas
perguntas
de
verificação de fatos, Bachmann recusou-
se a participar, exceto para afirmar que
quase todos os detalhes eram imprecisos
— incluindo aqueles que ela tinha
confirmado anteriormente, bem como
fatos confirmados por outras fontes, em
registros
de
tribunais,
ou
por
documentos públicos — e depois ela
cortou a comunicação.

“enquanto milhares são prejudicados”

The Writings of George Washington,
vol. 8, ed. Jared Sparks (1835).

incharam com mais de 269 milhões

Iowa Racing and Gaming Commission,
Des Moines, Iowa, 2010.

“O que foi que eu fiz?” Simon de
Bruxelles, “Sleepwalker Brian Thomas
Admits Killing Wife While Fighting
Intruders in Nightmare”, *The Times*, 18
de novembro de 2009.

“Achei que alguém tivesse invadido”
Jane Mathews, “My Horror, by Husband
Who Strangled Wife in Nightmare”,
Daily Express, 16 de dezembro de
2010.

“Ela é o meu mundo” Simon de
Bruxelles, “Sleepwalker Brian Thomas
Admits Killing Wife While Fighting
Intruders in Nightmare”. *The Times*, 18
de novembro de 2009.

um problema incômodo porém benigno

Em alguns casos de sonambulismo, as
pessoas caminham durante o sono

enquanto
vivenciam
sonhos,
uma
condição conhecida como distúrbio de
comportamento de sono REM (ver C. H.
Schenck et al., “Motor Dyscontrol in
Narcolepsy:
Rapid-Eye-Movement
[REM] Sleep Without Atonia and REM
Sleep Behavior Disorder”, *Annals of
Neurology* 32, no 1 [julho de 1992]: 3-
10). Em outros casos, as pessoas não
estão sonhando, mas se mexem assim
mesmo.

algo chamado *terrores noturnos* C.

Bassetti, F. Siclari e R. Urbaniok,
“Violence in Sleep”, *Schweizer Archiv
Fur Neurologie und Psychiatrie* 160, no
8 (2009): 322-33.

o cérebro mais elevado situar as coisas

C. A. Tassinari et al., “Biting Behavior, Aggression, and Seizures”, *Epilepsia* 46, no 5 (2005): 654-63; C. Bassetti et al., “SPECT During Sleepwalking”, *The Lancet* 356, no 9228 (2000): 484-85; K. Schindler et al., “Hypoperfusion of Anterior Cingulate Gyrus in a Case of Paroxysmal Nocturnal Dystonia”, *Neurology* 57, no 5 (2001): 917-20; C. A. Tassinari et al., “Central Pattern Generators for a Common Semiology in Fronto-Limbic Seizures and in Parasomnias”, *Neurological Sciences* 26, no 3 (2005): 225-32.

“64% dos casos, com ferimentos em

3%” P. T. D’Orban e C. Howard,

“Violence in Sleep: Medico-Legal

Issues

and

Two

Case

Reports”,

Psychological Medicine 17, no 4

(1987): 915-25; B. Boeve, E. Olson e

M. Silber, “Rapid Eye Movement Sleep

Behavior

Disorder:

Demographic,

Clinical, and Laboratory Findings in 93

Cases”, *Brain* 123, no 2 (2000): 331-39.

Tanto nos Estados Unidos quanto no

Reino Unido John Hudson, “Common

Law — Henry II and the Birth of a

State”, BBC, 17 de fevereiro de 2011;

Thomas

Morawetz,

“Murder

and

Manslaughter: Degrees of Seriousness,

Common Law and Statutory Law, the

Model Penal Code”, Law Library —

American Law and Legal Information,

<http://law.jrank.org/pages/18652/Homicide.html>.

jamaïs

teriam

perpetrado

conscientemente

M.

Diamond,

“Criminal

Responsibility

of

the

Addiction: Conviction by Force of

Habit”, *Fordham Urban Law Journal* 1,
no 3 (1972); R. Broughton et al.,
“Homicidal Somnambulism: A Case
Report”, *Sleep* 17, no 3 (1994): 253-64;
R. Cartwright, “Sleepwalking Violence:
A Sleep Disorder, a Legal Dilemma, and
a Psychological Challenge”, *American
Journal of Psychiatry* 161, no 7 (2004):
1149-58; P. Fenwick, “Automatism,
Medicine, and the Law”, *Psychological
Medicine Monograph Supplement*, no
17 (1990): 1-27; M. Hanson, “Toward a
New Assumption in Law and Ethics”,
The Humanist 66, no 4 (2006).

**o ataque ocorreu durante um terror
noturno**

L.

Smith-Spark,

“How

Sleepwalking Can Lead to Killing”,

BBC News, 18 de março de 2005.

absolvida da tentativa de assassinato

Beth Hale, “Sleepwalk Defense Clears Woman of Trying to Murder Her Mother in Bed”, *Daily Mail*, 3 de junho de 2009.

terrores noturnos e foi declarado

inocente John Robertson e Gareth Rose, “Sleepwalker Is Cleared of Raping Teenage Girl”, *The Scotsman*, 22 de junho de 2011.

“Por que eu fiz isso?” Stuart Jeffries, “Sleep Disorder: When the Lights Go Out”, *The Guardian*, 5 de dezembro de 2009.

“sua mente não tinha controle”

Richard Smith, “Grandad Killed His Wife During a Dream”, *The Mirror*, 18 de novembro de 2009.

“a

pronunciar

um

veredito

de

inocente” Anthony Stone, “Nightmare
Man Who Strangled His Wife in a ‘Night
Terror’ Walks Free”, *Western Mail*, 21
de novembro de 2009.

você

não

carrega

nenhuma

responsabilidade Ibid.

para

aperfeiçoar

seus

métodos

Christina Binkley, “Casino Chain Mines
Data on Its Gamblers, and Strikes Pay

Dirt”, *The Wall Street Journal*, 22 de novembro de 2004; Rajiv Lal,
“Harrah’s

Entertainment, Inc.”, Harvard Business School, caso no 9-604-016, 14 de junho de 2004; K. Ahsan et al., “Harrah’s Entertainment, Inc.: Real-Time CRM in a Service Supply Chain”, *Harvard Business Review*, caso no GS50, 8 de maio de 2006; V. Chang e J. Pfeffer, “Gary Loveman and Harrah’s Entertainment ”, *Harvard Business Review*, caso no OB45, 4 de novembro de 2003; Gary Loveman, “Diamonds in the Data Mine”, *Harvard Business Review*, caso no R0305H, 1o de maio de 2003.

até cada centavo e cada minuto Numa

declaração, a Caesars Entertainment

escreveu: “Sob os termos do acordo

firmado em maio de 2011 entre o

Caesars

Riverboat

Casino

e

[Bachmann], ambas as partes (incluindo

seus representantes) ficam proibidas de

discutir certos detalhes do caso. (...) Há

diversos

pontos

específicos

que

contestaríamos, mas não podemos fazê-

lo neste momento. Você fez diversas

perguntas referentes a conversas que

supostamente

aconteceram

entre

[Bachmann] e funcionários sem nome associados à Caesars. Por ela não ter fornecido nomes, não há verificação independente de suas alegações, e esperamos que seu relato vá refletir isso, seja omitindo as histórias ou deixando claro que elas não foram verificadas. Como a maioria das grandes empresas no ramo dos serviços, prestamos atenção às decisões de compras de nossos clientes como modo de monitorar a satisfação do consumidor e avaliar a eficácia de nossas campanhas de marketing. Como a maioria das empresas, procuramos maneiras de atrair consumidores e fazemos esforços para conservá-los como clientes fiéis. E como a maioria das empresas, quando nossos clientes mudam seus padrões estabelecidos,

tentamos entender por quê, e os
incentivamos a voltar. Isso não é
diferente de uma cadeia de hotéis, uma
companhia aérea ou uma empresa de
lavagem a seco. É nisso que consiste um
bom atendimento ao cliente. (...) A
Caesars Entertainment (anteriormente
conhecida como Harrah's Entertainment)
e seus associados têm sido, há muito
tempo, um líder do ramo em termos de
prática responsável de jogos. Não
somos a primeira empresa de jogos a
desenvolver
um
Código
de
Compromisso escrito que governa o
modo como tratamos nossos visitantes.
Fomos a primeira empresa de cassino
com um programa de autoexclusão

nacional que permite que os clientes se
proibam de entrar em todas as nossas
dependências caso sintam que têm um
problema, ou por qualquer outro motivo.

E somos a única empresa de cassino a
financiar uma campanha publicitária
nacional de televisão para promover a
prática
responsável
de
jogos.

Esperamos que seu texto vá refletir essa
história, assim como o fato de que
nenhuma
das
declarações
[de
Bachmann] que você cita foi verificada
independentemente.”

“faziam essas coisas legais para mim”

Numa
declaração,
a
Caesars
Entertainment
escreveu:

“Jamais
demitiríamos ou penalizaríamos um
funcionário se um de seus visitantes
parasse de frequentar o cassino (a não
ser que isso fosse resultado direto de
algo que o funcionário fez). E nenhum
dos nossos funcionários teria permissão
de dizer a um visitante que seria
demitido, ou penalizado de outro modo,
caso esse visitante não frequentasse o
cassino.”

observassem um caça-níqueis girando

M. Dixon e R. Habib, “Neurobehavioral
Evidence for the ‘Near-Miss’ Effect in

Pathological Gamblers”, *Journal of the
Experimental Analysis of Behavior* 93,
no 3 (2010): 313-28; H. Chase e L.

Clark, “Gambling Severity Predicts
Midbrain

Response

to

Near-Miss

Outcomes”, *Journal of Neuroscience*

30, no 18 (2010): 6180-87; L. Clark et

al., “Gambling Near-Misses Enhance

Motivation to Gamble and Recruit Win-

Related Brain Circuitry”, *Neuron* 61, no

3

(2009):

481-90;

Luke

Clark,

“Decision-Making During Gambling: An

Integration

of

Cognitive

and

Psychobiological

Approaches”,

Philosophical Transactions of the

Royal Society of London, Series B:

Biological Sciences 365, no 1538

(2010): 319-30.

passado cheques sem fundo para um

cassino H. Lesieur e S. Blume, “The

South Oaks Gambling Screen (SOGS):

A New Instrument for the Identification

of Pathological Gamblers”, *American*

Journal of Psychiatry 144, no 9 (1987):

1184-88. Numa carta de verificação de

fatos, Habib escreveu: “Muitos de

nossos sujeitos foram categorizados

como jogadores patológicos com base

em outros tipos de comportamento, de

acordo com perguntas no formulário de
filtragem. Por exemplo, teria sido
suficiente para um participante ser
considerado um jogador patológico se
ele simplesmente: 1. já tivesse jogado
para recuperar dinheiro que havia
anteriormente perdido em jogos; e 2. em
algumas ocasiões ele jogasse mais do
que pretendia. Usamos um parâmetro
muito baixo para classificar nossos
sujeitos como jogadores patológicos.”

circuitos envolvidos no loop do hábito

M. Potenza, V. Voon e D. Weintraub,

“Drug

Insight:

Impulse

Control

Disorders and Dopamine Therapies in

Parkinson’s Disease”, *Nature Clinical*

Practice Neurology 12, no 3 (2007):

664-72; J. R. Cornelius et al., “Impulse Control Disorders with the Use of Dopaminergic Agents in Restless Legs Syndrome: A Case Control Study”, *Sleep* 22, no 1 (2010): 81-87.

Há centenas de casos similares

pendentes Ed Silverman, “Compulsive Gambler Wins Lawsuit Over Mirapex”, *Pharmalot*, 31 de julho de 2008.

“estes jogadores estão no controle de suas ações” Para saber mais sobre a neurologia dos jogos de apostas, ver A. J. Lawrence et al., “Problem Gamblers Share Deficits in Impulsive Decision-Making with Alcohol-Dependent Individuals”, *Addiction* 104, no 6 (2009): 1006-15; E. Cognat et al.,

“‘Habit’ Gambling Behaviour Caused by

Ischemic

Lesions

Affecting

the

Cognitive Territories of the Basal

Ganglia”, *Journal of Neurology* 257, no

10 (2010): 1628-32; J. Emschhoff, D.

Gilmore e J. Zorland, “Veterans and

Problem Gambling: A Review of the

Literature”, Georgia State University,

fevereiro

de

2010,

http://www2.gsu.edu/~psyjge/Rsrc/PG_IPV_Veterans.pdf;

T. van Eimeren et al., “Drug-Induced

Deactivation of Inhibitory Networks

Predicts Pathological Gambling in PD”,

Neurology 75, no 19 (2010): 1711-16;

L. Cottler e K. Leung, “Treatment of

Pathological
Gambling”, *Current
Opinion in Psychiatry* 22, no 1 (2009):
69-74; M. Roca et al., “Executive
Functions
in
Pathologic
Gamblers
Selected in an Ecologic Setting”,
Cognitive and Behavioral Neurology
21, no 1 (2008): 1-4; E. D. Driver-
Dunckley
et
al.,
“Gambling
and
Increased
Sexual
Desire
with

Dopaminergic Medications in Restless

Legs

Syndrome”, *Clinical*

Neuropharmacology 30, no 5 (2007):

249-55; Erin Gibbs Van Brunschot,

“Gambling and Risk Behaviour: A

Literature

Review”,

University

of

Calgary, março de 2009.

“Parece que ele está agindo sem

escolha” Num e-mail, Habib esclareceu

suas ideias sobre esse assunto: “É uma

questão de livre-arbítrio e autocontrole,

e pertence tanto ao domínio da filosofia

quanto ao da neurociência cognitiva. (...)

Se dizemos que o comportamento de

jogo do paciente de Parkinson está fora

de suas próprias mãos e é movido por

seu medicamento, por que não podemos
usar o mesmo argumento no caso do
jogador patológico, dado o fato de que
as mesmas áreas do cérebro parecem
estar ativas? A única resposta (um tanto
insatisfatória) que posso imaginar é
(uma resposta que você próprio
menciona) que, enquanto sociedade,
ficamos mais à vontade para retirar a
responsabilidade de alguém quando
existe um agente externo ao qual ela
possa ser atribuída. Portanto, é fácil no
caso do paciente de Parkinson dizer que
a patologia de jogo resultou do
medicamento, mas no caso do jogador
patológico, por não haver nenhum agente
externo
influenciando
seu
comportamento (bem, na verdade há —

pressões sociais, outdoors anunciando cassinos, os estresses da vida etc. —, mas nada tão invasivo quanto um medicamento que a pessoa precisa tomar), ficamos mais relutantes em culpar o vício e preferimos colocar a responsabilidade por seu comportamento patológico sobre eles mesmos — ‘eles deveriam ser mais sensatos e parar de jogar’, por exemplo. Acho que, conforme os neurocientistas cognitivos aprenderem mais — e o mapeamento cerebral ‘moderno’ só tem cerca de 20-25 anos como campo —, talvez algumas destas crenças sociais equivocadas (que às vezes nós próprios neurocientistas cognitivos possuímos) irão lentamente começar a mudar. Por

exemplo, a partir de nossos dados, embora eu possa seguramente concluir que há diferenças inegáveis entre os cérebros de jogadores patológicos e os de jogadores não patológicos, pelo menos enquanto eles estão jogando, e talvez até consiga fazer algumas afirmações como a de que uma ‘quase vitória’ parece mais uma vitória para o jogador patológico e mais uma derrota para o jogador não patológico, não posso afirmar com nenhuma confiança ou certeza que estas diferenças implicam portanto que o jogador patológico não tem escolha quando vê um outdoor anunciando um cassino local — que ele é um escravo de seus impulsos. Na falta de evidência clara e direta, acho que o melhor que podemos fazer é traçar inferências por analogia, porém há muita

incerteza associada a esse tipo de
comparação.”

“qualquer que seja ele” William

J a m e s , *Talks*

to

Teachers

on

Psychology: and to Students on Some

of Life’s Ideals.

Clube Metafísico Louis Menand, *The Metaphysical Club: A Story of Ideas*
in

America (Nova York: Farrar, Straus,

and Giroux, 2002).

“antes traçado por ela própria” James

está citando o ensaio “De l’habitude”,

do psicólogo e filósofo francês Léon

Dumont.

Table of Contents

[Capa](#)

[Folha de Rosto](#)

[Créditos](#)

Dedicatória

Prólogo

Parte Um

1

2

3

Parte Dois

4

5

6

7

Parte Três

8

9

Apêndice

Agradecimentos

Uma Nota Sobre as Fontes

Notas

Document Outline

- [Capa](#)
- [Folha de Rosto](#)
- [Créditos](#)
- [Dedicatória](#)
- [Prólogo](#)
- [Parte Um](#)
 - [1](#)
 - [2](#)
 - [3](#)
- [Parte Dois](#)
 - [4](#)
 - [5](#)
 - [6](#)
 - [7](#)
- [Parte Três](#)
 - [8](#)
 - [9](#)
- [Apêndice](#)
- [Agradecimentos](#)
- [Uma Nota Sobre as Fontes](#)
- [Notas](#)