

“Este livro ensina a alcançar novos níveis de maestria e desbloquear nosso maior recurso: nossa humanidade.” – Yo-Yo Ma

# POTENCIAL OCULTO

Como extrair o melhor  
de você e dos outros



# ADAM GRANT

autor de *Pense de novo*

## PARTE I

# Habilidades de carácter

*Como aprimorar o aprimoramento*

No fim do século XIX, o fundador da psicologia fez uma declaração ousada. “Aos 30 anos”, escreveu William James, “o caráter já se endureceu como argamassa e nunca mais cederá”<sup>1</sup>. Crianças poderiam desenvolver caráter, mas para adultos seria tarde demais.

Recentemente, uma equipe de cientistas sociais iniciou um experimento para testar essa hipótese. Foram recrutados mais de 1.500 empreendedores envolvidos com a gestão de pequenas startups em áreas de produção, serviço e comércio na África Ocidental. Os participantes – homens e mulheres entre 30 e 50 anos – foram aleatoriamente divididos em três grupos. O primeiro era um grupo de controle, que seguiria a rotina de sempre. Os outros dois eram grupos de treinamento: eles passariam uma semana aprendendo novos conceitos, analisando-os em estudos de caso de outros empreendedores e aplicando-os às próprias startups com exercícios de simulação e reflexão. A diferença era que o treinamento de um grupo enfocava habilidades cognitivas e o do outro, habilidades de caráter.

No treinamento de habilidades cognitivas, os voluntários participaram de um famoso curso de negócios criado pela Corporação Financeira Internacional. Eles estudaram finanças, contabilidade, RH, marketing e precificação e usaram esse conhecimento para solucionar desafios e aproveitar oportunidades. No treinamento de habilidades de caráter, participaram de um curso de iniciativa pessoal projetado por psicólogos. Estudaram proatividade, disciplina e determinação e aprenderam a praticar essas qualidades.

O treinamento de habilidades de caráter teve um impacto gigantesco.<sup>2</sup> Depois de passarem apenas cinco dias praticando o que aprenderam, os empreendedores viram o rendimento de suas empresas crescer em média 30% nos dois anos seguintes. Foi quase o triplo do aumento impulsionado pelo treinamento de habilidades cognitivas. Ter conhecimento sobre finanças e marketing pode ter ajudado os participantes a capitalizar oportunidades, mas estudar proatividade e disciplina os capacitou a *criá-las*. Eles aprenderam a antecipar mudanças no mercado em vez de reagir a elas. Desenvolveram mais ideias criativas e mais produtos novos. Quando encontravam obstáculos financeiros, em vez de desistir, simplesmente eram mais insistentes e engenhosos para conseguir empréstimos.

Além de mostrar que habilidades de caráter podem nos levar a conquistas grandiosas, essas evidências revelam que nunca é tarde demais para desenvolvê-las. William James era um homem muito sábio, mas estava errado à beça nesse caso. O caráter não se endurece como argamassa – ele se mantém flexível.

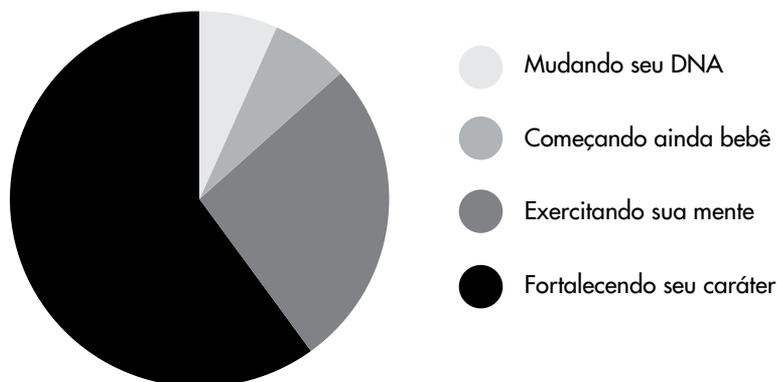
Caráter costuma ser confundido com personalidade, mas são coisas diferentes. A personalidade é nossa predisposição: os instintos básicos sobre como pensar, sentir e agir. O caráter é nossa capacidade de priorizar valores e instintos.

Saber quais são nossos princípios não necessariamente significa saber como colocá-los em prática, ainda mais sob estresse ou pressão. É fácil ser proativo e determinado quando as coisas vão bem. O verdadeiro teste de caráter é se conseguimos manter esses valores quando estamos remando contra a maré. Se a personalidade é como reagimos num dia normal, o caráter é o que fazemos num dia difícil.

A personalidade não é nosso destino – é nossa tendência. Habilidades de caráter nos permitem transcender essa tendência para sermos fiéis aos nossos princípios. Não se trata das características que possuímos, mas de como decidimos usá-las. Seja lá qual for sua situação hoje, você pode começar a desenvolver suas habilidades de caráter a qualquer momento.

Por tempo demais, habilidades de caráter como proatividade e determinação foram desmerecidamente chamadas de *soft skills* (“habi-

## COMO SE TORNAR MELHOR EM ALGUMA COISA



lidades delicadas”, em inglês).<sup>3</sup> O termo surgiu no fim da década de 1960, quando psicólogos receberam a tarefa de expandir o treinamento do Exército americano para além do foco limitado de aprender a usar armas e tanques de guerra. Por reconhecerem a importância das habilidades interpessoais, eles enfatizaram as aptidões de liderança e trabalho em equipe para desenvolver a coesão das tropas e aumentar as chances de voltarem para casa sãs e salvas. Os psicólogos precisavam de termos específicos para descrever os dois conjuntos de habilidades, e foi então que tomaram uma decisão infeliz.

Eles chamaram as habilidades com os tanques e as armas de *hard skills*, ou “habilidades fortes”, porque envolviam o trabalho com armamento de aço e alumínio. As *soft skills* eram as “importantes habilidades de trabalho que envolvem pouca ou nenhuma interação com máquinas”. Na verdade, essas eram as aptidões sociais, emocionais e comportamentais de que os soldados precisavam para ter sucesso em qualquer papel; elas só foram chamadas de “delicadas” porque não eram usadas no trabalho com equipamentos de metal. *Segundo essa definição, até saber lidar com finanças é uma soft skill.* Alguns anos depois, os psicólogos recomendaram que o termo fosse aposentado: chamar uma habilidade de delicada fazia com que ela parecesse fraca, e soldados queriam ser fortes. Eles não entendiam que as habilidades de caráter podiam ser sua fonte mais importante de força.

Se nossas habilidades cognitivas nos diferenciam dos animais, nossas habilidades de caráter nos elevam acima das máquinas. Hoje em dia, computadores e robôs são capazes de construir carros, pilotar aviões, lutar guerras, administrar dinheiro, representar réus no tribunal, diagnosticar câncer e executar cirurgias cardíacas. Conforme mais e mais habilidades cognitivas são automatizadas, pode-se dizer que nos encontramos em meio a uma revolução de caráter. Com os avanços tecnológicos tornando interações e relacionamentos mais escassos, é cada vez mais importante dominar as habilidades que nos tornam humanos.

Quando dizemos que sucesso e felicidade são nossos maiores objetivos na vida, acho curioso que o caráter não apareça na lista. E se todos nós dedicássemos tanto tempo às nossas habilidades de caráter quanto dedicamos às habilidades profissionais? Imagine como seriam os Estados Unidos se a Declaração da Independência tivesse garantido a cada cidadão o direito à vida, à liberdade e à busca pelo caráter.

Após estudar as habilidades de caráter que revelam o potencial oculto, identifiquei as formas específicas de proatividade, determinação e disciplina que fazem a diferença. Para percorrer grandes distâncias, precisamos de coragem para enfrentar o desconforto, de capacidade de absorver informações e de disposição para aceitar os erros.

## CAPÍTULO 1

# Adeptos do desconforto

*Como encarar o terrível incômodo da aprendizagem*

Não é possível desenvolver caráter com paz e tranquilidade. É apenas por meio de experiências desafiadoras e sofridas que a alma se fortalece, a visão se apura, a ambição se inspira e o sucesso é alcançado.

– HELEN KELLER<sup>1</sup>

Quando desenvolveu seu superpoder, Sara Maria Hasbun não conhecia ninguém parecido com ela,<sup>2</sup> até que encontrou por acaso uma comunidade inteira de desconhecidos que a fizeram se sentir menos sozinha. Em 2018, começou a viajar pelo mundo para encontrá-los. A princípio, eles pareciam ter pouco em comum. Vinham de países diferentes e tinham os mais variados empregos, mas se uniram em torno de uma missão tão incomum quanto a habilidade deles.

À medida que conhecia sua nova comunidade, Sara Maria se apresentava como uma empresária da Califórnia usando um idioma que combinasse com o ambiente. Em Bratislava, ela dava oi em eslovaco: *Ahoj, volám sa Sara Maria!* Em Fukuoka, falava em japonês: *Konnichiwa! Watashi no namae wa Sara Maria desu!* Quando ficou retida na China durante a pandemia, trabalhou como voluntária para a comunidade de surdos em Pequim e cumprimentava as pessoas na linguagem chinesa de sinais.

Por mais incrível que pareça, a habilidade de Sara Maria com línguas estrangeiras ia muito além de apresentações básicas. Numa viagem, ela fez amizade com um engenheiro irlandês chamado Benny Lewis.<sup>3</sup> Conversaram durante uma hora em mandarim, espanhol, francês e inglês, além de usarem a linguagem americana de sinais.

Sara Maria e Benny são políglotas: pessoas que conseguem se expressar – e pensar – em muitos idiomas. Ela fala cinco línguas com fluência e se vira em outras quatro; ele domina seis idiomas e em outros quatro tem proficiência intermediária. Quando seus caminhos se cruzam no encontro anual de políglotas, se querem ir além das cinco línguas que compartilham, não precisam ir muito longe. Sara Maria geralmente tem facilidade para encontrar alguém com quem bater papo em coreano ou indonésio e que a ajude a treinar suas noções básicas de cantonês, malaio ou tailandês (ela tem mais dificuldade para encontrar alguém que entenda a linguagem nicaraguense de sinais). É apenas uma questão de tempo até Benny encontrar um colega para conversar em alemão, irlandês, esperanto, holandês, italiano, português e, sim, klingon.

O mais impressionante sobre esses políglotas não é apenas quanto eles sabem – é a rapidez com que aprendem. Em menos de uma década, Sara Maria aprendeu seis idiomas do zero. Enquanto isso, Benny precisou de apenas dois meses morando na República Tcheca para aprender tcheco intermediário, três meses na Hungria para conseguir conversar em húngaro, mais três meses para aprender árabe egípcio (enquanto morava no Brasil) e cinco meses na China para se comunicar em nível intermediário e passar uma hora inteira conversando só em mandarim.

Sempre enxerguei os políglotas como aberrações da natureza. Eles nascem com uma habilidade extraordinária, que se manifesta quando têm a chance de absorver uma nova língua estrangeira. Um dos meus colegas de quarto na época da faculdade fazia parte desse grupo seletivo: ele falava seis idiomas e costumava usar suas habilidades linguísticas para inventar novas expressões. *A minha favorita serve para quando alguém deixa um monte de bagagens para você carregar sozinho: “Pare de me malar”*, ele me disse uma vez. Eu ficava fascinado com sua rapidez para dominar novos idiomas e com a fluidez com que alternava entre eles.

Quando deparei com Sara Maria e Benny, achei que deviam funcionar do mesmo jeito. Eu estava redondamente enganado.

Na juventude, Benny acreditava que não tinha a capacidade nem sequer de se tornar bilíngue. Na escola, estudara irlandês por onze anos e

alemão por cinco, mas não conseguia conversar em nenhum dos dois idiomas. Após a faculdade, ele se mudou para a Espanha, mas seis meses depois ainda não conseguia se comunicar em espanhol. Aos 21 anos, o inglês permanecia sendo o único idioma em que era fluente e ele estava a ponto de desistir: “Eu dizia a mim mesmo que não tinha nascido com o gene da linguagem.”

Sara Maria também teve um começo difícil. Mesmo estudando espanhol por seis anos, ela permanecia monolíngue. Estava certa de que tinha perdido a época certa para aprender idiomas. Apesar de seu pai ser de El Salvador, ela não foi muito exposta ao espanhol no começo da vida porque ele falava inglês muito bem:

Inglês era a língua que falávamos em casa. Quando comecei a aprender espanhol no ensino médio, fiquei chocada com a minha dificuldade. [...] Eu imaginava que seria um dos idiomas mais fáceis de um anglófono aprender, mas achei muito difícil. Até meus professores se frustravam comigo. [...] Toda hora alguém se dirigia a mim em espanhol e eu ficava arrasada por não conseguir responder. [...] Por que eu não conseguia aprender aquele idioma quando tanta gente ao meu redor parecia aprender outras línguas com tanta facilidade?

Após anos pedindo ao pai que a ajudasse com os deveres de casa, ele gentilmente disse que ela nunca aprenderia espanhol, mas que isso não seria um problema, afinal ela não precisava daquele idioma nos Estados Unidos. Era melhor seguir em frente e se dedicar a algum talento que ela realmente tivesse.

Muitas pessoas querem aprender um novo idioma, mas imaginam que o trajeto até lá será longo demais. Algumas, como Benny, concluem que simplesmente não nasceram para isso. Outras, como Sara Maria, julgam ter perdido a oportunidade – se tivessem começado na infância, teriam aprendido. Acontece que, de acordo com uma quantidade cada vez maior de pesquisas, o declínio na taxa de aprendizado de idiomas por volta dos 18 anos não é uma característica da nossa biologia.<sup>4</sup> É um defeito na nossa educação.

Políglotas provam que é possível dominar novos idiomas na vida adulta. Assim que encontrei Sara Maria e Benny na internet, decidi descobrir tudo sobre seus métodos, porque ambos são aprendizes profissionais. Fiquei surpreso ao saber que, quando finalmente aprenderam seu primeiro idioma estrangeiro, isso não aconteceu porque superaram um bloqueio cognitivo, mas porque passaram por cima de um obstáculo motivacional: eles se tornaram confortáveis com o desconforto.

Tornar-se adepto do desconforto pode revelar o potencial oculto em muitos tipos de aprendizado. Tomar coragem para encarar o incômodo é uma habilidade de caráter – uma forma especialmente importante de determinação. São necessários três tipos de coragem: de abandonar os métodos conhecidos, de entrar no ringue antes de se sentir pronto e de cometer mais erros do que outras pessoas fazem tentativas. A melhor forma de acelerar o crescimento é aceitar, buscar e ampliar o desconforto.



## QUESTÃO DE ESTILO

Existe uma prática comum em escolas que fez com que os alunos evitassem o desconforto. Ela surgiu como uma solução bem-intencionada para um problema do sistema educacional americano. Por décadas,

escolas foram organizadas como se fossem linhas de montagem. Os alunos eram vistos como peças intercambiáveis na produção em massa de jovens mentes. Apesar de suas especificidades, esses jovens eram obrigados a absorver o mesmo conhecimento por meio de aulas e palestras padronizadas.

Na década de 1970, uma nova corrente de pensamento virou o mundo escolar de cabeça para baixo. A ideia principal era que as dificuldades dos alunos surgiam quando o método de ensino não era ajustado ao seu estilo de aprendizagem, ou seja, ao modo cognitivo mais adequado para que pudessem absorver e reter informações. Para compreender novos conceitos, os aprendizes verbais precisariam ler e escrever o conteúdo; os visuais teriam que vê-lo por meio de imagens, diagramas e gráficos; os auditivos deveriam escutá-lo em voz alta; e os cinestésicos precisariam vivenciá-lo na prática, com movimentos corporais.

A teoria dos estilos de aprendizagem fez um sucesso estrondoso. Pais ficaram empolgadíssimos com o reconhecimento da individualidade dos seus filhos. Professores adoraram ter a liberdade de mudar métodos e personalizar o material.

Hoje, estilos de aprendizagem são a base do treinamento pedagógico e da experiência estudantil. Ao redor do mundo, 89% dos professores acreditam que seu estilo de ensino precisa se adequar ao estilo de aprendizagem de cada aluno.<sup>5</sup> Muitos estudantes me disseram que preferem podcasts a livros porque são aprendizes auditivos. Será que você decidiu ler este livro porque se identifica como aprendiz verbal ou visual?

Só tem um pequeno problema com os estilos de aprendizagem: eles são um mito.

Quando uma equipe de especialistas conduziu uma revisão extensiva de várias décadas de pesquisas sobre estilos de aprendizagem, encontrou uma assustadora falta de evidências para sustentar a teoria.<sup>6</sup> Em experimentos controlados com aulas específicas<sup>7</sup> e estudos longitudinais ao longo de um semestre,<sup>8</sup> jovens e adultos não tiveram resultados melhores em avaliações quando os professores ou seus hábitos de estudo se alinharam com suas habilidades ou preferências. “Não existem provas suficientes que justifiquem incorporar avaliações de estilos

de aprendizagem na prática educacional”, concluíram os pesquisadores. “O contraste entre a imensa popularidade dos estilos de aprendizagem dentro da pedagogia e a ausência de evidências da sua utilidade é [...] impressionante e inquietante.”

É claro que não queremos voltar ao rígido modelo industrial de educação, mas as pessoas também não deveriam ser confinadas a um estilo de aprendizagem específico. Talvez você continue preferindo um estilo para absorver novos conhecimentos e habilidades, mas o que sabemos agora é que sua preferência não é imutável e que alimentar apenas seus pontos fortes impede você de melhorar seus pontos fracos.<sup>9</sup>

A maneira como gostamos de aprender nos deixa confortáveis, mas não necessariamente é a melhor opção. Às vezes temos resultados melhores com o modo que nos causa desconforto, porque precisamos nos esforçar mais. Esta é a primeira forma de coragem: ter a bravura de encarar o incômodo e abrir mão do estilo de estudo preferido.

Foi na comédia que encontrei um dos melhores exemplos disso. Quando Steve Martin começou a fazer apresentações de stand-up na década de 1960, ninguém ria das suas piadas.<sup>10</sup> Durante um show, um espectador chegou a se levantar e jogar uma taça de vinho nele. “Eu não tinha talento natural”, reflete Steve. Seus primeiros críticos concordavam: um deles escreveu que Steve era “o maior erro que as casas de shows já cometeram na história de Los Angeles”.

Costumamos presumir que grandes artistas desenvolvem seu trabalho ouvindo, assistindo e praticando. Foi isso que Steve fez: ele ouvia o material de outras pessoas, observava como se comportavam, acrescentava suas próprias histórias e treinava apresentar a mistura. Apesar de passar horas se preparando, suas apresentações eram sem sal. Certa noite, ele passou cinco minutos sem ouvir uma única risada na plateia... e mais cinco minutos... e mais cinco. Enquanto suava no palco, vinte minutos se passaram sem reação do público. Assistir, ouvir e praticar não o estavam ajudando a se desenvolver.

O único método que Steve havia descartado para avançar na comédia era escrever, pois não fazia seu estilo. Ele detestava escrever porque não tinha uma facilidade natural para essa prática: “Era difícil, muito difícil.”

Se você também se sente assim, não é o único. Até os melhores escritores que conheço fazem de tudo para evitar a escrita.\* A procrastinação é um problema comum sempre que nos forçamos a sair da nossa zona de conforto. Como descreve o blogueiro Tim Urban, o cérebro é sequestrado pela gratificação instantânea, preferindo o que é fácil e divertido ao trabalho duro que precisa ser feito.<sup>13</sup> Depois de desperdiçar seu tempo, tudo que você tem a mostrar é uma profunda sensação de inadequação e ociosidade. Você queimou sua autoestima nas chamas da vergonha.

Muita gente associa procrastinação a preguiça, mas psicólogos acreditam que a procrastinação não é um problema de gerenciamento de tempo – é um problema de gerenciamento de emoções.<sup>14</sup> Quando procrastinamos, não estamos evitando o esforço; estamos evitando os sentimentos desagradáveis que aquela atividade desperta. Só que, mais cedo ou mais tarde, entendemos que também estamos evitando chegar aonde queremos ir.

Por um tempo, Steve Martin enrolou para escrever as próprias piadas. Por que ele sentaria a bunda na cadeira para fazer algo que detestava quando era tão mais divertido aproveitar o material alheio e improvisar no palco? Quem estava no controle era a gratificação instantânea. Só

---

\* Se escrever não for seu estilo de aprendizagem preferido, é porque provavelmente você tem bloqueio de escritor. “Bloqueio de escritor é uma expressão rebuscada inventada por reclamões que só queriam uma desculpa para encher a cara”, brinca Steve Martin. Existe um motivo para não falarmos em bloqueio de dançarino ou bloqueio de carpinteiro. O bloqueio de escritor não passa de um bloqueio de raciocínio: ficamos empacados porque não sabemos o que dizer. Alguns escritores entram no clima ao digitar frases das suas obras favoritas. Eu tenho ideias enquanto respondo a e-mails: é como um aquecimento para ganhar impulso. Quando escrever se torna parte da rotina, as palavras começam a fluir na página da mesma forma que fluem para fora da boca. Psicólogos descobriram que, quando pessoas eram aleatoriamente selecionadas para seguir rotinas diárias de escrita, a produção delas quadruplicava – e dedicar meros quinze minutos por dia era suficiente para fazer progresso.<sup>11</sup> E agora temos robôs de inteligência artificial para nos ajudar. Em experimentos preliminares, ferramentas como ChatGPT e Bing aumentaram a qualidade e a quantidade da produção escrita de diversos profissionais – principalmente escritores que tinham dificuldade de escrever –, porque o esforço da criação de um rascunho foi transferido para a elaboração e a edição de ideias.<sup>12</sup> *Só para deixar claro, não escrevi nem uma vírgula deste livro usando IA. Mas a IA provavelmente diria a mesma coisa.*

que, após alguns anos penosos, “caiu a terrível ficha de que, para ter sucesso como comediante, eu precisaria escrever tudo sozinho”, lembra ele.

Steve tomou coragem para sair da zona de conforto. Ele aprenderia a escrever piadas. Ao ficar sabendo de um programa de auditório que procurava jovens roteiristas, ele enviou parte do seu material, mas não foi selecionado. “Eu não sabia escrever”, me contou.<sup>15</sup> Mesmo assim, o chefe da equipe lhe deu uma oportunidade – ele já tinha visto Steve tocando banjo, o achava peculiar e pagou seu salário do próprio bolso. Quando pediram a Steve que escrevesse a introdução de um quadro, ele ficou paralisado de medo. Seu bloqueio de escritor foi tão intenso que, ao não conseguir escrever uma única palavra, ele ligou para o colega de quarto e pediu uma piada emprestada. Ela foi tão boa que o contrataram.

Steve passou os anos seguintes escrevendo para a TV durante o dia e fazendo stand-up à noite. Escrever era um trabalho árduo, mas ele aceitava esse fato cada vez melhor. Ao mesmo tempo, continuava colecionando fracassos no palco. Seu agente chegou a lhe dizer para “insistir na escrita”.

O que seu agente não sabia era que Steve estava se tornando um comediante melhor por causa dos textos que escrevia. No palco, as falas improvisadas faziam com que fosse fácil tagarelar. No papel, escrever o obrigava a eliminar os excessos. O processo doloroso de pôr tudo no papel lhe ensinou a restringir seu humor a elementos básicos, “porque o importante é a base”, disse ele. “A estrutura das piadas não permite que elas sejam elaboradas demais.” Foi só quando aceitou o desconforto da escrita que desenvolveu sua habilidade de criar piadas geniais como esta:

Entreguei um roteiro ano passado e o estúdio não mudou uma palavra. A palavra que não mudaram estava na página 87.<sup>16</sup>

Em meados da década de 1970, Steve havia se tornado um dos comediantes de stand-up mais populares dos Estados Unidos. Lotava estádios imensos em turnês nacionais, ganhou um disco de platina com seu álbum de comédia e fez participações no *Saturday Night Live*. Ao longo do caminho, ele se apaixonou pela escrita e isso também abriu as portas para sua carreira de ator – se não fosse por sua nova habilidade, ele jamais teria escrito e estrelado seu filme de estreia, *O panaca*.

Já vi muitas pessoas evitando escrever porque não têm talento natural para essa tarefa. O que elas não entendem é que escrever é mais do que uma forma de se comunicar – é uma ferramenta de aprendizado. Escrever expõe lacunas no nosso conhecimento e na nossa lógica. É algo que nos incentiva a articular presunções e elaborar argumentos. Uma escrita confusa é sinal de um raciocínio confuso. Ou, como o próprio Steve descreveu: “Algumas pessoas levam jeito com as palavras, enquanto outras... hum... é... não levam jeito.”

A lição não é que todo mundo deve escrever mesmo que deteste fazer isso. É que, se evitarmos o desconforto de técnicas de aprendizagem com as quais não temos facilidade, limitaremos nosso crescimento. Nas palavras do grande pensador Ted Lasso: “Se você estiver se sentindo confortável, está fazendo algo errado.”<sup>17</sup> Foi essa descoberta que impulsionou nossos políglotas a aprender mais e mais idiomas.

## **MÃO NA MASSA**

Os adeptos dos estilos de aprendizagem defendem que o tipo verbal funciona para algumas pessoas, enquanto o auditivo funciona para outras. Só que o aprendizado nem sempre se resume a encontrar o método certo.

Isso foi demonstrado por um experimento fascinante em que estudantes tinham pouco mais de vinte minutos para analisar um artigo científico. Metade deles foi aleatoriamente selecionada para ler o texto, enquanto a outra metade o escutaria. Os ouvintes gostaram mais da experiência do que os leitores, só que, ao serem avaliados dois dias depois, foi perceptível que tinham aprendido menos.<sup>18</sup> Os ouvintes acertaram, em média, 59% das questões sobre o artigo; os leitores, 81%.

Apesar de escutar ser mais divertido em geral, ler melhora a compreensão e a memória. Enquanto a escuta promove o pensamento intuitivo, a leitura ativa um raciocínio mais analítico.<sup>19</sup> Isso se aplica, por exemplo, ao inglês e ao chinês: as pessoas exibem mais racionalidade lógica quando leem perguntas e charadas do que quando as ouvem nesses idiomas. Com o texto no papel, é natural diminuir o ritmo no começo de um parágrafo para processar a ideia principal e usar intervalos de parágrafos e subtítu-

los para agrupar informações.<sup>20</sup> A menos que tenhamos um transtorno de aprendizagem ou de leitura que dificulte assimilar o texto, quando se trata de raciocínio lógico, absolutamente nada substitui a leitura.\*

Aprender uma língua estrangeira exige uma abordagem diferente. Na escola, Sara Maria Hasbun aprendeu vocabulário e gramática lendo textos teóricos e elaborando inúmeras fichas de estudo. As aulas não exigiam muita conversação, e ela sentia que precisava decorar bastante vocabulário antes de conseguir se expressar. Por ter medo de passar vergonha, ela fugia completamente do desconforto e falava apenas em inglês.

Já na faculdade, Sara Maria estudou linguística. Ela percebeu que sua abordagem era semelhante a ler um monte de livros sobre piano ou patinação no gelo e então se achar capaz de tocar concertos como Clara Schumann ou executar um salto triplo como Kristi Yamaguchi. Só que não importa quanto nos concentremos, é impossível enxergar um sotaque castelhano com os próprios olhos, visualizá-lo mentalmente como um diagrama ou internalizá-lo por meio de uma dança interpretativa. Se quisermos entendê-lo, precisamos escutá-lo. Se quisermos ser fluentes nele, é preciso praticar as palavras em voz alta.

Segundo metanálises de dezenas de experimentos, jovens e adultos se tornam mais aptos a compreender e falar um novo idioma quando aprendem a reproduzi-lo em vez de só compreendê-lo.<sup>23</sup> Eles também aprendem melhor em “aulas invertidas”, que os desafiam a estudar o vocabulário antes da lição e depois praticar a comunicação durante a aula.<sup>24</sup>

---

\* Para aprimorar a inteligência social e emocional, provavelmente é melhor prestar atenção em sinais auditivos em vez de visuais. Pesquisas mostram que, se escutarmos a voz de um amigo ou de um desconhecido, conseguiremos compreender as emoções dele mesmo que estejamos de olhos vendados.<sup>21</sup> É comum interpretarmos expressões faciais e linguagem corporal do jeito errado. O tom da voz é um sinal mais preciso e puro daquilo que as pessoas estão sentindo. É difícil interpretar emoções por mensagens de texto, mas não porque não vemos o rosto da pessoa, e sim porque não ouvimos o tom da sua voz. O mesmo vale para a detecção de mentiras: para saber se um suspeito está falando a verdade, sinais verbais são mais confiáveis que os não verbais.<sup>22</sup> Uma pessoa sorridente não é necessariamente mais confiável – ela pode estar sentindo o prazer de enganar o outro, a adrenalina de contar uma mentira sem que ninguém perceba. Os verdadeiros sinais de alerta incluem voz trêmula e mais aguda que o normal, além de inconsistências nos relatos.

A ideia de que “é preciso praticar para não perder” vai ainda mais longe: se não praticarmos, talvez nem cheguemos a aprender alguma coisa.

Não basta aceitar um pouco de desconforto quando ele surge. Por mais estranho que pareça, é melhor buscar o desconforto, ir atrás dele. Sara Maria fez isso ao aceitar um emprego de professora de inglês em Madri e decidir morar com uma família que falava apenas espanhol. Em poucos meses ela já estava fluente. Ela entendeu que, se continuasse aceitando a dificuldade como parte do processo, conseguiria aprender qualquer idioma.

Enquanto eu conversava sobre isso com Sara Maria, minha ficha caiu. O conforto no aprendizado é um paradoxo. Precisamos praticar uma habilidade até dominá-la, e só assim nos sentiremos confortáveis com ela. Só que é desconfortável praticar *antes* de dominar alguma coisa, então costumamos fugir disso. Para acelerar o aprendizado, precisamos de uma segunda forma de coragem: a bravura de usar o conhecimento à medida que aprendemos.



## INCÔMODO PROPOSITAL

Num engenhoso experimento, as psicólogas Kaitlin Woolley e Ayelet Fishbach estudaram centenas de pessoas que faziam aulas de comédia improvisada e pediram que cada grupo se concentrasse em objetivos diferentes. Os alunos que persistiram por mais tempo – e que correram mais riscos criativos – não foram os incentivados a se concentrar no aprendizado; foram os aconselhados a buscar o desconforto. “O objetivo é se sentir incomodado e desconfortável... Esse é um sinal de que o exercício está funcionando”, diziam as instruções. Quando encaravam a dificuldade como um sinal de desenvolvimento, os participantes se sentiam motivados a sair da zona de conforto.<sup>25</sup>

A mesma estratégia funciona com adversários políticos. Nos Estados Unidos, costumamos incentivar democratas e republicanos a sair da bolha e buscar novas informações. Só que pesquisas mostram que se, em vez disso, membros de partidos forem incentivados a buscar o incômodo, será mais provável ouvirem o que seus oponentes têm a dizer.\* Quando o desconforto é sinal de progresso, não queremos evitá-lo; queremos enfrentá-lo para continuarmos crescendo.

Sete meses antes de se casar, Sara Maria decidiu surpreender todo mundo ao escrever seus votos de casamento na língua materna do noivo, o cantonês. A ideia era apavorante, por isso mesmo ela estava empolgada. Escreveu o rascunho em inglês e pediu a um professor que o traduzisse para o cantonês e o gravasse em áudio. Depois ficou ouvindo o discurso como se fosse uma música. Ouviu sem parar até decorá-lo. Ela o recitava no caminho para o mercado, sempre às escondidas, para fazer surpresa.

---

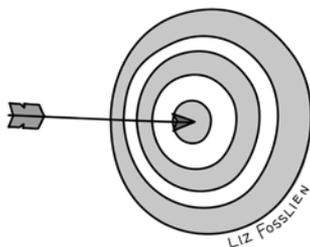
\* Em experimentos conduzidos por Kathy Phillips, acadêmica especializada em administração, pessoas de grupos raciais diversos encontraram mais soluções criativas para problemas e tomaram decisões mais sensatas do que pessoas de grupos mais homogêneos. Apesar de apresentarem um desempenho melhor, elas achavam que tinham se saído pior – a diversidade as deixava desconfortáveis. Ironicamente, esse desconforto era parte do que gerava o sucesso: era o que as fazia pensar de maneira mais sistemática, preparar-se melhor, explicar seu ponto de vista com mais clareza e ouvir com mais atenção. Kathy e seus colegas concluíram que aceitar o desconforto pode ajudar as pessoas a “converter dores afetivas em ganhos cognitivos”.<sup>26</sup>

Já prevendo que os sogros a testariam após o discurso, ela começou a fazer algo que chama de “spam cerebral”. Ficou escutando podcasts em cantonês e assistindo a filmes nesse idioma. Praticava conversação diariamente com um professor particular, encarando a preocupação de errar as palavras e a vergonha de recitar seus votos com a pronúncia errada. Teve pesadelos nos quais passava vexame, mas lembrava a si mesma que sentir-se incomodada e cometer erros era um sinal de aprendizado. No fim das contas, seu discurso de casamento foi lindo e sua pronúncia foi perfeita. Mais tarde naquela noite, ela bateu papo com a avó do marido, que só falava cantonês, e seus sogros ficaram emocionados por ela ter se esforçado para honrar a cultura deles e aprender seu idioma.

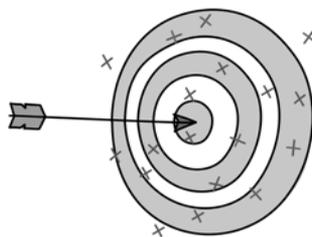
Você não precisa absorver toda uma biblioteca de conhecimento para começar a se comunicar. Nossa biblioteca mental se expande conforme nos comunicamos. Quando perguntei a Sara Maria qual o melhor jeito de começar, ela disse que não espera mais até ter um nível básico de proficiência: ela se comunica desde o primeiro dia, superando a vergonha. “Estou sempre tentando convencer as pessoas a falar”, explica ela. “Basta decorar umas frases – um textinho se apresentando e explicando por que você está aprendendo o idioma.”

Esse conselho mudou a vida de Benny Lewis. No período que passou na Espanha, ele comprou um exemplar em espanhol de *O senhor dos anéis* e sentou com um dicionário para traduzir a história que amava. Demorou uma semana para terminar a primeira página. *Uma já foi, agora só faltam 700*. Após seis meses sem conseguir falar espanhol, ele percebeu que tinha tentado de tudo, menos falar o idioma. Isso exigiu uma terceira forma de coragem: não apenas aceitar e buscar o desconforto, mas ampliá-lo ao perder o medo de cometer mais erros.

**PARA ACERTAR O ALVO**



**É PRECISO ESTAR DISPOSTO A ERRAR**



## MORDA A LÍNGUA

Certa vez viajei para a Costa Rica com um primo. Quando entramos num restaurante após uma longa caminhada, ele comentou que o suco de laranja parecia delicioso. Fez o pedido e o garçom caiu na gargalhada. Em vez de *jugo de naranja*, ele havia pedido um *fruto de periódico*, ou seja, uma fruta de jornal.

Quando tentamos falar um novo idioma pela primeira vez, é normal sentir uma pontada de ansiedade. Se nos enrolarmos com uma palavra, passaremos vergonha. Se cometermos uma gafe, talvez ofendamos alguém. Minha esposa, Allison, estudou japonês no ensino médio, e a última prova incluía um passeio até um restaurante onde ela deveria fazer o pedido em japonês. Ela ficou com tanto medo de errar e ser reprovada na prova que fingiu estar doente. Aí entra a coragem: para praticar um idioma, é preciso bravura para cometer erros. Quanto mais, melhor.

Sara Maria acredita que esse é um dos motivos pelos quais crianças costumam absorver línguas estrangeiras mais rápido que adultos.<sup>27</sup> Sim, elas têm a vantagem de ter mais plasticidade cerebral (a mente em desenvolvimento cria conexões mais rápido que as desenvolvidas) e menos interferência de conhecimentos anteriores (elas não se prendem às regras gramaticais de um idioma). Mas também são extremamente imunes ao medo da vergonha e ao desconforto do erro. Crianças não se fazem de rogadas para se comunicar – elas começam a tagarelar assim que aprendem palavras novas. Não têm medo de parecer burras nem de ser julgadas. Elas adoram a fruta de jornal.

A ideia de cometer erros é especialmente incômoda quando somos tímidos. A timidez é o medo do julgamento em situações sociais, e Benny Lewis tinha esse medo para dar e vender. Quando adolescente, sem muito traquejo social, ele frequentava festas e ficava escondido num canto, jogando no celular. Nas aulas de idiomas, nunca levantava a mão. Quando se mudou para a Espanha, preferiu se aproximar só de gente que também falasse inglês.

No tratamento de fobias, terapeutas usam dois tipos diferentes de terapia de exposição: dessensibilização sistemática e inundação. A

dessensibilização sistemática começa com uma microdose de ameaça que vai sendo aumentada aos poucos, com o tempo.<sup>28</sup> Se você tiver medo de aranha, por exemplo, pode começar desenhando uma e, depois, observar o próprio bicho dentro de uma caixa transparente do outro lado do cômodo. Antes que depare com uma tarântula no banheiro, você aprende a lidar com o medo em situações menos ameaçadoras. A inundação é o oposto: é possível que o terapeuta jogue um inseto asqueroso direto no seu braço.<sup>29</sup> Claro, talvez você tenha um ataque, mas, após sobreviver sem um arranhão, seu pavor visceral tende a desaparecer.

A terapia de exposição reduz o desconforto ao aumentá-lo. Um exemplo extremo acontece nas aulas de aviação, quando quase nada é mais assustador que uma aeronave estolando. O estol ocorre quando um avião perde a sustentação e começa a cair, em geral porque o piloto comete o erro de voar abaixo da velocidade mínima ou inclinado demais. A perda de sustentação é responsável por 15% dos acidentes fatais com aviões comerciais e por quase 25% das tragédias com aeronaves particulares. Muitos pilotos têm pesadelos com seus aviões caindo do céu.

Se você começar um curso de aviação, passará por uma dessensibilização sistemática num simulador de voo. O simulador deixará você familiarizado com o funcionamento e as sensações de um estol: o que fazer com as mãos, como fica o horizonte no início da queda... Só que, quando você estiver na cabine de verdade, chegará o momento em que seu instrutor de voo dará uma ordem pavorosa: diminua a velocidade e levante o nariz da aeronave até que ela perca a sustentação.

Essa é a parte que só é possível vivenciar por meio de um estol completo. A sua amígdala não se importa com quantas vezes você treinou no simulador de voo nem com o fato de que está a vários metros no ar, com tempo suficiente para resolver o problema. Você está preso numa gaiola de metal imensa, caindo rumo ao chão num mergulho incontrollável. E não há nada que possa preparar um ser humano para o pavor puro de propositalmente fazer uma aeronave despencar feito uma pedra.

Para conseguir um brevê nos Estados Unidos, é preciso demonstrar capacidade de corrigir um estol e aterrissar em segurança. Programas de treinamento eficientes são criados para apresentar novas e inesperadas ameaças. Evidências indicam que esse elemento surpresa é essencial: se

o treinamento de estol se tornar uma rotina previsível, deixará de preparar os pilotos para emergências da vida real.<sup>30</sup> É impossível estar pronto para tudo se você não treinar para tudo. Pilotos aprendem a lidar com o desconforto ao intensificá-lo e desenvolvem suas habilidades conforme lidam com ele.

Aumentar o desconforto foi essencial para Benny Lewis aprender novos idiomas. Para superar a timidez, Benny começou uma dessensibilização sistemática: ele se inseria em situações levemente incômodas. Puxava assunto com desconhecidos na rua enquanto usava um chapéu de duende ou chegava aos eventos com seu próprio projetor de luzes de discoteca. Ele começou a perder a inibição oferecendo tampões de ouvido para as pessoas em eventos barulhentos e fazendo brindes com desconhecidos em bares. Após mais seis meses na Espanha, ele já falava espanhol muito bem e planejava se mudar para a Itália, a fim de aprender o próximo idioma. Foi só uma questão de tempo até ele se tornar expert em aprender novas línguas. Seu objetivo era levar poucos meses para aprender a conversar com desconhecidos num idioma diferente – e ensinar outras pessoas a fazer o mesmo. E isso o levou à inundação.

Benny chama esse processo de “paraquedismo social”. Quando chega a um novo país, ele se compromete a abordar qualquer um que passe mais de cinco segundos ao seu lado. Em vez de puxar papo com assuntos triviais, ele tem uma abordagem mais intensa para conseguir uma resposta mais elaborada.\* Ao deparar com uma pessoa de Valência, onde havia morado na Espanha, ele começou a cantar uma música local. Ao fazer check-in num albergue no Brasil, contou ao recepcionista sobre a época em que tinha trabalhado feito um condenado e recebido muito pouco em Roma. “Um dos maiores erros de quem estuda idiomas é acreditar que aprender uma língua tem a ver com ganhar conhecimento”,

---

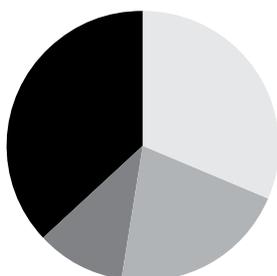
\* Apesar de nos atermos a amenidades para evitar saias justas, conversas profundas são surpreendentemente divertidas.<sup>31</sup> Sete estudos demonstraram que as pessoas se sentiam mais felizes, mais conectadas e menos desconfortáveis do que o esperado quando tinham conversas profundas com desconhecidos. Quando peguei um ônibus de Boston até o México com meu espanhol enferrujado, tive mais conversas incríveis – e ganhei muito mais prática – ao trocar “¿Qué haces?” por “¿Qué te encanta hacer?”. Em vez de perguntar o que as pessoas faziam da vida, eu perguntava quais eram seus hobbies.

observa Benny. “Não é isso! Aprender uma nova língua é desenvolver uma habilidade de comunicação.”

O aprendizado costuma ser compreendido como o processo de reconhecer, corrigir e prevenir erros. Mas Benny acredita que, se você quiser se tornar proficiente num idioma, em vez de tentar reduzir os erros, deve se esforçar para cometê-los com mais frequência. No fim das contas, ele tem razão. Muitos experimentos mostraram que estudantes terão menos probabilidade de errar em testes futuros se forem encorajados a chutar uma resposta errada antes de descobrirem a correta.<sup>32</sup> Quando somos incentivados a errar, acabamos errando menos. Os equívocos anteriores nos lembram da resposta correta – e nos incentivam a continuar aprendendo.

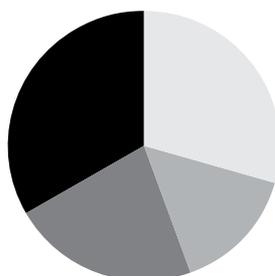
### QUANDO COMETEMOS MAIS ERROS, NÓS:

#### Teoria



- Parecemos burros
- Sentimos vergonha
- Viramos piada
- Ficamos desconfortáveis

#### Realidade



- Ficamos mais espertos
- Ganhamos coragem
- Rimos de nós mesmos
- Ampliamos nossa zona de conforto

Quando decide aprender um novo idioma, Benny estabelece um objetivo ambicioso: cometer pelo menos duzentos erros por dia. Ele avalia o próprio progresso de acordo com o número de erros que comete. “Quanto mais você erra, mais rápido melhora e menos se incomoda com

isso”, observa ele. “A melhor maneira de aceitar os próprios erros é *começando mais erros.*”

Nesse processo, Benny se colocou em muitas situações incômodas. Já se apresentou usando o gênero errado, disse que se sentia atraído por um ônibus e acidentalmente elogiou alguém por ter uma bela bunda. Mas ele não fica remoendo essas coisas, porque seu objetivo é arriscar e errar. Quando tropeça, as pessoas costumam elogiá-lo pelo esforço. E isso o motiva a continuar tentando.

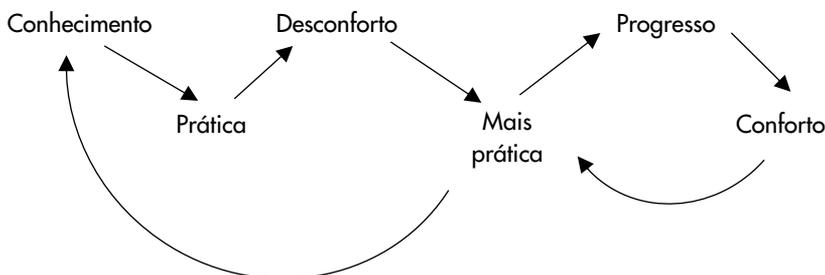
Entre os psicólogos esse ciclo é chamado de diligência. Quando somos elogiados pelo nosso empenho, o esforço em si começa a gerar uma sensação de recompensa.<sup>33</sup> Em vez de carregarmos um fardo, nos sentimos motivados a continuar tentando.

A ideia de praticar conversação em uma língua estrangeira desde o primeiro dia mudou minha visão sobre o aprendizado. Podemos programar softwares desde o primeiro dia, lecionar desde o primeiro dia, oferecer lições de vida desde o primeiro dia. Não precisamos alcançar um patamar confortável antes de praticar nossas habilidades. O conforto aumenta conforme treinamos nosso conhecimento.

### **COMO ACHAMOS QUE O APRENDIZADO FUNCIONA**

Conhecimento —> Conforto —> Prática —> Progresso

### **COMO O APRENDIZADO FUNCIONA DE FATO**



Alguns anos atrás, Sara Maria notou que alguém estava assistindo a dramas coreanos na Netflix no perfil da família. Era o pai dela. Após

## CONHEÇA OS LIVROS DE ADAM GRANT

Originais

Dar e receber

Pense de novo

Potencial oculto

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

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

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

