

S

U

C

E

**Pela primeira vez, começamos a entender quais são os fatores que levam ao sucesso. Treino tem a ver. Fracasso também. Descubra por que algumas pessoas se dão bem na vida – e veja o que você pode fazer para chegar lá.**

**TEXTO**  
KARIN HUECK  
**DESIGN**  
JORGE OLIVEIRA  
**ILUSTRAÇÃO**  
OTÁVIO SILVEIRA

**Você chega** cedo ao trabalho, entrega tudo no prazo, se dá bem com seus colegas e conhece os processos como ninguém. Ainda assim, está há anos no mesmo cargo, fazendo o arroz com feijão de sempre. De repente, chega um novato na área. Ele é jovem, tem as roupas da moda, se deu bem com a chefia e, pior, começou a abocanhar os melhores projetos. Em 6 meses lá está ele, promovido, na vaga que deveria ser sua. Em dois anos, ele virou seu chefe. No fim, você teve de reconhecer o talento do novato e aceitar que você não nasceu para ser chefe. Mas será que é isso mesmo? O que as pessoas bem-sucedidas têm que você não tem? A resposta, dolorida, é: nada. Absolutamente nada. Seu chefe, o dono da empresa, o Kaká e o presidente Lula não vieram ao mundo com um sinal gravado nos genes que diga: eu nasci para brilhar. Muito menos têm um talento inato que você não possui. Para desespero dos mediócras da nação, a ciência está descobrindo que todo mundo (e isso inclui você) teria potencial para ser a bolacha mais recheada do pacote. Aqui você vai descobrir como – e o que pode dar errado no meio do caminho. »



É o seguinte: desvendamos a fórmula do sucesso. Ela está escrita na última página desta reportagem (pág. 67). Você pode folhear a revista e descobri-la imediatamente, ou você pode ler o texto inteiro antes, para entender melhor cada um dos elementos da fórmula. Fica a seu critério.



É difícil se acostumar com a ideia de que nascemos todos com as mesmas chances de brilhar. Principalmente quando olhamos para aquelas pessoas que parecem ter habilidades sobrenaturais – aquelas que fazem você se lembrar diariamente das suas limitações: as crianças prodígios, por exemplo. A maior de todas as crianças prodígios foi Wolfgang Amadeus Mozart (perto dele, a menina Maysa é amadora). Aos 3 anos, o austríaco começou a tocar piano, aos 5 já compunha, aos 6 se apresentava para o rei da Bavária de olhos vendados, aos 12 terminou sua primeira ópera. Há séculos, ele vem sendo citado como prova absoluta de que talento é uma coisa que vem de nascença para alguns escolhidos. Mas parece que não é bem assim. A vocação de Mozart não apareceu do nada. Seu pai era professor de música e desde cedo dedicou sua vida a educar o filho. Quando criança, Mozart passava boa parte dos dias na frente do piano. As primeiras peças que compôs não eram obras-primas – pelo contrário, contêm muitas repetições e melodias que já existiam. Os críticos de música, aliás, consideram que a

primeira obra realmente genial que o austríaco escreveu foi um concerto de 1777, quando o músico já tinha 21 anos de idade. Ou seja, apesar de ter começado muito cedo, Mozart só compôs algo digno de gênio depois de 15 anos de treino.

O mesmo pode ser observado com talentos das mais diversas áreas. Ronaldo, o Fenômeno, tinha de ser arrancado dos campos de futebol quando criança porque não queria fazer nada que não fosse jogar bola. Os técnicos de Michael Jordan se lembram de que o jogador era sempre o primeiro a chegar aos treinos e o último a ir embora. E mesmo Bill Gates, como bom nerd que era, não fez sua fortuna do nada: quando adolescente, ele passou boa parte da sua (não muito agitada) vida programando computadores enfiado numa sala da Universidade da Califórnia. Ou seja, mesmo aquelas pessoas bem-sucedidas, que parecem esbanjar talento, ralaram muito antes de chegar lá.

Isso faz todo sentido, se considerarmos a nova maneira como os cientistas têm enxergado a influência dos genes na formação de talentos. Aquilo que costumamos chamar de “talento natural para liderança” ou “aptidão nata para os esportes” parece não ter nenhuma relação com o nosso DNA. “Não

## A REGRA DAS 10 MIL HORAS

**Quer brilhar muito na vida? Passe 10 mil horas praticando. Pelo menos, foi isso que os grandes especialistas de todas as áreas fizeram.**

Os genes não determinam o sucesso. Isso é bom, porque quer dizer que basta você se esforçar para melhorar o seu desempenho. E isso é ruim também, porque você depende apenas do seu suor para chegar lá. Suor, no caso, são 10 mil horas. Entenda aqui o tamanho da encrenca:



tricos. O mais famoso deles é o 5-HTTLPR, que em 2003 virou notícia ao ser chamado de o “gene da depressão”. Ele previa uma interação com o ambiente: quem tivesse sofrido um trauma pessoal e carregasse o 5-HTTLPR em seu DNA teria também alta probabilidade de ficar deprimido. Muitos outros estudos foram no embalo dessa descoberta, e logo vieram à luz genes que explicavam a ansiedade, o déficit de atenção, a hiperatividade e até a psicopatia. No ano passado, no entanto, uma série de novos estudos virou essas descobertas de ponta-cabeça. Numa revisão que incluiu todas as pesquisas já feitas sobre o gene da depressão, concluiu-se que era impossível concluir que ele influísse na doença. (Isso, sim, é deprimente.) Já com os outros distúrbios, as descobertas foram ainda mais intrigantes. Os mesmos genes que causariam ansiedade, psicopatia, hiperatividade etc. podiam ter os efeitos opostos dependendo do ambiente em que o portador fosse criado. Ou seja, quem carrega esses genes “malditos”, mas não passa por traumas, será muito mais ajustado do que quem não tem essas mutações. E o que se conclui disso tudo? Bem, que os cientistas ainda vão quebrar a cabeça por muito tempo. Se não dá nem pra dizer que existe um gene da depressão, como falar, então, do gene da “habilidade-de-driblar-adversários-e-chutar-a-bola-no-gol”? Ou seja, ainda não há consenso entre os cientistas de que exista talento para futebol (ou pra música ou pra gerir uma empresa). Pelo menos, não um ditado pelo DNA. ➤

há nenhuma evidência de que exista uma causa genética para o sucesso ou o talento de alguém”, diz Anders Ericsson, professor de psicologia da Universidade da Flórida que há 20 anos estuda por que algumas pessoas são mais bem-sucedidas do que outras. A questão aí reside no fato de os genes (e sua interação com a nossa vida) serem um assunto tremendamente complexo – que dá pesadelos até nos geneticistas mais gabaritados. Já se sabe, por exemplo, que até mesmo traços diretamente ditados pelo DNA, como a cor dos nossos olhos, são definidos por mais de um gene que se relacionam entre si. O que dizer, então, de atributos mais complexos?

Há alguns anos, o fetiche dos laboratórios tem sido relacionar genes a traços de personalidade ou a propensões para desenvolver distúrbios psiquiá-

## 99% transpiração

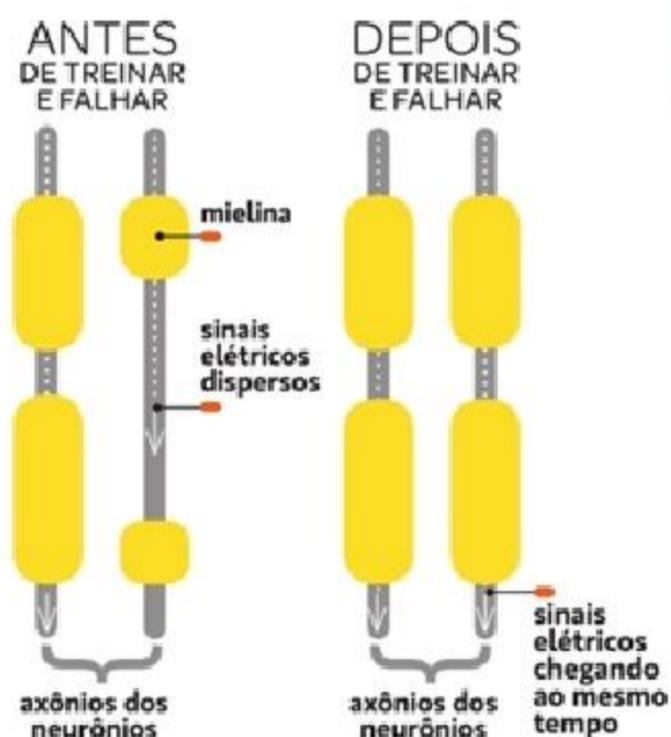
Em 1992, pesquisadores ingleses e alemães resolveram estudar pessoas talentosas para entender o que as diferenciava dos reles mortais. Para isso, investigaram pianistas profissionais e os compararam com pessoas que tinham apenas começado a estudar, mas desistido. (Pianistas são excelentes cobaias porque seu talento é mensurável: ou eles sabem executar a música ou não sabem). O problema foi que os cientistas não conseguiram achar ninguém com habilidades sobrenaturais entre as 257 pessoas investigadas – todos eram igualmente dotados. A única diferença encontrada entre os dois grupos é que os pianistas fracassados tinham passado muito menos tempo estudando do que os bem-sucedidos. Quer dizer, não é que faltou talento para os amadores virarem mestres – faltou dedicação.

Ok, isso não é novidade. Todo mundo sabe que a prática leva à perfeição. A novidade é que, pela primeira vez, cientistas conseguiram medir o tempo necessário de estudo para alguém se destacar internacionalmente em alguma área: 10 mil horas. Foi a esse número que o especialista em sucesso Anders Ericsson chegou depois de observar os grandes talentos das mais diversas áreas. Todo mundo que foi alguém, ele concluiu, do campeão de xadrez Kasparov ao Steve Jobs, ficou esse tempo todo aperfeiçoando seu ofício. E não estamos falando de exercícios leves. O que realmente faz alguém ficar bom em algo é treino duro, dolorido, no limite do executável. No fim das contas, é treino tão difícil que modifica seu cérebro. (Só para constar: estima-se que aos 6 anos Mozart já tivesse estudado piano durante 3 500 horas. Quer dizer, ele não era talentoso, era assustadoramente dedicado.)

É aí que está a chave do sucesso: no cérebro (pra variar). Nosso cérebro é formado por duas partes principais: a massa cinzenta (os neurônios) e a massa branca. Durante muito tempo, acreditamos que a capacidade cerebral estava escondida nos neurônios. Nos últimos 5 anos, no entanto, neurologistas e psiquiatras resolveram estudar a massa branca, que até então era ignorada. O que eles descobriram mudou a maneira de entender as habilidades.

A massa branca é formada principalmente por mielina, um tipo de gordura que envolve os axônios (aquele rabinho comprido que todo neurônio tem). Ela serve de isolante para os impulsos elétricos que percorrem o cérebro. Sempre se soube que a mielina estava distribuída de forma irregular ao redor dos neurônios, mas só agora descobriu-se por quê. Ela é depositada sobre as células nervosas com o intuito de melhorar a condução da eletricidade. A distribuição desigual serve para deixar os impulsos

Quando cometemos algum erro, nosso cérebro registra a falha e localiza o que aconteceu de errado. Esse processo modifica os nossos neurônios.



CAIRE E LEVANTAR

Ficamos mais habilidosos quando os sinais elétricos entre os neurônios viajam com mais precisão (chegam ao mesmo tempo, como na imagem da direita). Para isso, é preciso que a mielina seja depositada nos lugares certos.





elétricos mais precisos – para chegarem ao mesmo tempo nos neurônios, por exemplo (veja no quadro abaixo). À medida que os impulsos elétricos se tornam precisos, eles coordenam melhor os nossos movimentos e pensamentos. Isso vale para qualquer tipo de ação: de jogar basquete a entender física quântica ou falar em público. “Quando você pratica algo, a mielina se deposita e os sinais entre as sinapses vão ficando mais eficientes. A mielinização leva à perfeição”, diz George Bartzokis, professor de psiquiatria da Universidade da Califórnia, maior especialista do assunto no mundo. Esse processo é tão importante que até um bebê recém-nascido só abre os olhos depois que a mielina em seu cérebro se depositou nos lugares certos. Da mesma forma, afirma Bartzokis, um idoso perde sua mobilidade não porque seus músculos se atrofiaram, mas porque a mielina do cérebro decaiu.

### Pane no sistema

Para a mielinização ser mais eficiente, é preciso errar muito e sempre. Você já deve ter sentido isso na pele. Quando cai da bicicleta ou leva uma bronca do seu chefe por causa de um relatório malfeito, você vai se esforçar em dobro para o escorregão não acontecer de novo. “Se você sempre repetir aquilo que já sabe, não há evolução. O ideal é falhar tentando algo novo e mais difícil”, diz Anders Ericsson. É nessa condição que a mielina é mais eficientemente espalhada pelo cérebro. Os que erram – e treinam mais – são também recompensados. Isso é visível em ressonâncias magnéticas. Músicos, escritores

e crianças que tiram nota alta têm muito mais massa branca do que seus pares “comuns”. Quem, aliás, era recordista em massa branca era Einstein. Quando o cérebro do físico foi dissecado, notou-se, entre outras coisas, uma quantidade anormal de mielina. “Quem nunca errou nunca fez nada de novo”, dizia ele.

Na teoria, a mielina é muito linda: ela recompensa quem se esforça e qualquer um pode ser bem-sucedido. Mas, como »





**99** tudo na vida, há algumas limitações (ou você acreditava realmente que poderia ser como o Kaká?). O auge da mielinização acontece durante a infância, quando toda forma de atividade é novidade e tem de ser aprendida: de abrir os olhos a usar os talheres. Até os 30 anos, ela continua em alta escala – e é justamente quando se aprendem novas habilidades com facilidade. Até os 50, a mielina ainda pode ser ajustada em direção a um ou outro aprendizado. Depois disso, infelizmente, as perdas são maiores que os ganhos. A mielinização continua, mas para preservar as aptidões já adquiridas. Ou seja, a má notícia é que, se você quisesse ter sido o Kaká, deveria ter começado cedo. Já a boa é que, se você se contenta em apenas melhorar o seu trabalho para ser promovido, há tempo de sobra.

Além da idade, há algumas limitações sérias. Há cérebros mais preparados para mielinizar do que outros. Por exemplo, quem não consegue metabolizar apolipoproteínas já sai perdendo. Elas são proteínas que se ligam às gorduras (o colesterol, principalmente) e têm grande influência na produção de

mielina. (Mielina tem muito colesterol. Por isso, se você andava cortando o ovo com medo de problemas cardíacos, pense que isso pode estar emburrecendo você. Não é à toa também que médicos ultimamente têm receitado ovo para pacientes com Alzheimer – ele parece influir nas habilidades do cérebro.) Essa disfunção pode ser detectada numa análise genética, mas, adivinhe só, como tudo que envolve genes, ainda não está esclarecida.

### **Tem que lutar, não se abater**

Se treino é responsável por boa parte do sucesso das pessoas que chegaram ao ponto mais alto do pódio (outros fatores virão), é preciso entender o que as levou a se esforçar tanto. Quem passa 10 mil horas da vida se dedicando a qualquer coisa que seja tem pelo menos uma característica muito ressaltada: o autocontrole. É ele que permite que a pessoa não se

## VIRADOS PARA A LUA

Infelizmente, nem tudo que ronda o sucesso depende só de você. Um tanto de sorte é necessário para se dar bem na vida. Veja dois exemplos em que fatores que fogem do seu alcance podem fazer toda a diferença.

### BERÇOS DE EXCELENCIA

Há alguns ambientes em que tudo acontece ao mesmo tempo e surgem grandes oportunidades de sucesso. Foi o caso da Inglaterra nos anos 60, bem no início do rock, quando dezenas de boas bandas, dos Beatles aos Beach Boys, conquistaram o mundo. Ou do Vale do Silício na década de 1980, quando Bill Gates, Steve Jobs e Paul Allen aproveitaram o começo da computação para criar suas empresas e faturar milhões. É questão de sorte, mas procure sempre estar no lugar em que as coisas estão acontecendo.

### DIAS ESPECIAIS

O dia do nascimento também pode interferir no sucesso (e não tem nada a ver com horóscopo). É comum que num mesmo ano letivo estudem crianças que nasceram no 1º semestre e outras que nasceram no 2º semestre do ano anterior. As que nasceram no ano anterior, entraram na escola um pouco mais velhas. Essa diferença vira uma grande vantagem quando se trata de crianças pequenas. Os mais velhos terão a coordenação motora e o desenvolvimento intelectual mais adiantados do que os outros.

lembre que seria muito mais legal dormir ou estar no bar do que trabalhando. O teste do marshmallow, feito na Universidade Stanford na década de 1960, é o melhor exemplo que se tem sobre a ocorrência de autocontrole. Psicólogos ofereciam a crianças um grande marshmallow e davam a elas a opção de comê-lo imediatamente ou esperar um tempinho enquanto os psicólogos saíssem da sala. Se as crianças esperassem, ganhariam de recompensa um segundo marshmallow. Apenas um terço das crianças aguentava esperar, o resto comia o doce afoitamente. (Há um vídeo na internet desse teste feito nos dias de hoje. As imagens das crianças tentando resistir à tentação são de partir o coração.) Depois, os pesquisadores acompanharam o desempenho dessas crianças nas décadas seguintes. Aquelas que haviam esperado pelo segundo doce tinham tirado notas mais altas no vestibular e tinham mais amigos. Depois de anos estudando esse grupo de voluntários, concluiu-se que a capacidade de manter o autocontrole previa com muito mais precisão a ocorrência de sucesso e ajustamento – era mais eficiente do que QI ou condição social, por exemplo. Por isso, tente sempre atrasar as gratificações – passe vontade e não faça sempre o que der na telha: o segredo para o sucesso pode estar aí.

A questão agora é entender por que algumas pessoas abrem mão do prazer imediato em troca do trabalho duro, e por que outras preferem sempre sair mais cedo do escritório. O processo mental, na verdade, é muito simples: para ter autocontrole, é preciso não ficar pensando na tentação e focar naquilo que é realmente importante no momento – por exemplo, terminar o serviço. É possível que esses traços tenham uma origem genética, mas é mais provável que a diferença esteja em outro ponto importante para entender o sucesso: motivação. Quem está motivado para ganhar uma medalha olímpica ou fazer um bom trabalho também abre mão da soneca da tarde com mais facilidade.

Motivação e ambição são um negócio meio misterioso, na verdade. Não funciona para todos da mesma maneira. “A maioria das pessoas sonha com um emprego estável, um salário aceitável, um chefe legal. Nem todo mundo tem ambição e quer crescer o tempo todo”, diz Marcelo Ribeiro, professor do departamento de psicologia social e do trabalho da USP. Evolucionariamente, isso também faz todo o sentido. Durante séculos de seleção natural, alguns poucos ambiciosos foram escolhidos para conquistar os melhores pares, os maiores pedaços de comida e os cargos de liderança. Infelizmente, toda essa fartura não pode ir para todos – e a maioria teve de aprender a se satisfazer com o pouco que sobrou.

Dinheiro também não é a solução para todos os problemas. Nem sempre ele funciona como um bom motivador. (Não deixe seu chefe ler isso, se você estiver querendo um aumento.) Num estudo da Universidade Clark, nos EUA, que testava a capacidade de voluntários de resolver problemas de lógica, o dinheiro só atrapalhou. Aqueles que eram recompensados financeiramente para chegar à solução levavam muito mais tempo para resolver o problema. Os outros, sem a pressão do dinheiro, se deram melhor. Em muitos casos, acreditar que você está fazendo algo relevante é mais eficiente para motivação do que um salário mais rechonchudo. Não é à toa, então, que empresas que esperam resultados inovadores têm horários e cobranças flexíveis – para esses funcionários, fazer a diferença e a ilusão de independência valem mais do que ganhar bem. “O desejo de atribuir significado ao nosso trabalho é uma parte »



inata e inflexível da nossa composição. É pelo fato de sermos animais concentrados no significado que podemos pensar em nos render a uma carreira ajudando a levar água potável à Malauai rural”, escreve o filósofo pop francês Alain de Botton, em seu livro *Os Prazeres e Desprazeres do Trabalho*.

### Agulha no palheiro

Christopher Langan e Robert Oppenheimer eram dois americanos de QI sobre-humano (o de Christopher é um dos maiores de que se tem notícia: 195. O QI de Einstein, por exemplo, era 150). Christopher aprendeu a ler sozinho aos 3 anos, aos 15 desenhava retratos tão realistas que pareciam fotografias, aos 16 gabaritou o vestibular e perto dos 20 decidiu dedicar sua vida à física teórica. Já Robert fazia experimentos químicos complexos aos 8 anos de idade, aos 9 já falava grego e latim e aos 22 tinha concluído seu doutorado, com passagens pelas Universidades Harvard e de Cambridge. Os dois, além de gênios, eram esforçados e passaram a juventude enfiados em

livros – alcançaram facilmente a marca das 10 mil horas de estudo. Robert virou um dos físicos mais importantes do século 20 e ficou conhecido como o “pai da bomba atômica”, pois liderou o time que desenvolveu a arma durante a 2ª Guerra Mundial. Já Christopher fracassou. Largou a faculdade em pouco mais de um ano. Trabalhou como garçom, operário da construção civil e zelador. Hoje, vive enfiado em casa, sozinho, tentando elaborar uma teoria geral que explique o Universo inteiro. O que foi que deu errado com Christopher?

É duro dizer, mas sucesso depende também de uma boa quantidade de sorte. Estar na hora e lugar certos é muito importante – às vezes até mais do que as horas de treino. Christopher Langan, por exemplo, nasceu em uma família pobre. Chegou à faculdade porque ganhou uma bolsa de estudo. Mas teve de largar as aulas depois de perdê-la, porque sua mãe, que nunca acompanhou ou incentivou seus estudos, esqueceu-se de renovar o contrato que daria ao filho mais um ano de estudos grátis. Sim, ele deu muito azar. Não por causa da mãe desleixada – mas porque nasceu em uma família deses-

# A FÓRMULA DO SUCESSO

Você pulou imediatamente até esta página para ver a fórmula ou leu a reportagem inteira até o final antes de chegar aqui?

## MOTIVAÇÃO + TREINO + AUTOCONTROLE + SORTE = SUCESSO

Se você leu a matéria antes, parabéns, você faz parte dos 30% das pessoas que conseguem atrasar gratificações sem sofrimento – ou seja, fazem primeiro o trabalho duro e depois partem para a diversão. Isso é obra do seu autocontrole: um grande passo no caminho para o sucesso. O autocontrole foi estudado na Universidade Stanford, no teste do marshmallow, na década de 1960. Crianças que se controlavam para não comer um grande marshmallow imediatamente cresciam e se tornavam adultos mais bem-sucedidos: tiravam notas mais altas no vestibular, tinham mais amigos e sofriam menos de estresse e obesidade. Por isso, tente se segurar da próxima vez que tiver vontade de deixar o trabalho para amanhã – pode fazer toda a diferença.

### NO SITE

Veja no site: o teste do marshmallow e descubra se você vai fazer sucesso: <http://super.abril.com.br/revista/formula-sucesso>

truturada. Um estudo feito na Universidade do Kansas mostrou que crianças que crescem em classes sociais mais baixas ouvem, em média, 32 milhões de palavras a menos nos primeiros 4 anos de vida do que seus colegas abastados (sim, alguém contou). Além disso, elas são expostas a um vocabulário menos variado e não são incluídas nas conversas “de adulto”. Isso pode não ter consequências diretas na inteligência das crianças, mas tem na maneira como elas se relacionam com as pessoas.

Ter habilidade social, aliás, é fator determinante para ser bem-sucedido. E é esse o elemento que foge das estatísticas da ciência. Em áreas em que os mais talentosos são sempre recompensados, como nos esportes ou na música, a regra das 10 mil horas e a importância da persistência fazem sempre sentido. Mas, em ambientes onde a competição é velada, como nos escritórios, o talento pode facilmente ficar em segundo plano – e perder importância para o tête-à-tête, as famosas afinidades. “A personalidade de uma pessoa afeta não só a escolha do trabalho mas, mais importante, quão bem-sucedida ela vai ser na carreira”, diz Timothy Judge, especialista

em carreira e personalidade da Universidade da Flórida. Timothy revisou 3 estudos longitudinais de personalidade que acompanharam a carreira de mais de 500 pessoas e chegou a conclusões interessantes. Pessoas autoconscientes, racionais e que pensam antes de agir costumam ganhar mais e subir mais cargos. Já quem é extrovertido e emocionalmente estável é mais feliz. Para o pesquisador, depois de anos observando as pesquisas, subir de status pode ser importante, mas o fator mais determinante para o sucesso ainda é sentir-se realizado. “Se a pessoa está infeliz no trabalho, tem de descobrir o que está atrapalhando. Senão o sucesso não vem mesmo.” **S**

### PARA SABER MAIS

#### Os Prazeres e Desprazeres do Trabalho

Alain de Botton, Rocco, 2009.

#### Fora de Série – Outliers

Malcolm Gladwell, Sextante, 2008.

#### O Código do Talento Daniel Coyle, Agir, 2010.

#### The Genius in All of Us

David Shenk, Doubleday, 2010.

### DÊ SUA OPINIÃO

Participe do fórum sobre esta reportagem em [super.abril.com.br/forum](http://super.abril.com.br/forum).