

BEST-SELLER DO *NEW YORK TIMES*

Pequenas Mudanças,
Resultados Impressionantes

Hábitos Atômicos

Um Método Fácil e Comprovado de Criar
Bons Hábitos e Se Livrar dos Maus

James Clear



há·bi·to

1. uma rotina ou prática executada regularmente; uma resposta automática para uma situação específica.

a·tô·mi·co

1. uma quantidade extremamente pequena de uma coisa; a unidade irreduzível de um sistema maior.
2. a fonte de uma imensa energia ou poder.



Agradecimentos

CONTEI COM MUITAS pessoas durante a elaboração deste livro. Antes de tudo, devo agradecer a minha esposa, Kristy, que foi indispensável durante todo esse processo. Ela desempenhou todos os papéis que uma pessoa pode desempenhar na escrita de um livro: cônjuge, amiga, fã, crítica, revisora, pesquisadora, terapeuta. Não é exagero dizer que este livro não seria o mesmo sem ela. Poderia nem mesmo ter se concretizado. Como tudo em nossa vida, nós o fizemos juntos.

Em segundo lugar, agradeço a minha família, não apenas pelo apoio e encorajamento neste livro, mas também por acreditar em mim, independentemente do projeto em que eu esteja trabalhando. Pude desfrutar de muitos anos de apoio de meus pais, avós e irmãos. Em particular, quero que minha mãe e meu pai saibam que os amo. É um sentimento especial saber que seus pais são seus maiores fãs.

Em terceiro, a minha assistente, Lyndsey Nuckols. Seu trabalho desafia qualquer descrição, já que ela foi solicitada a fazer quase tudo o que se poderia imaginar de uma pequena empresa. Felizmente, suas habilidades e talentos são mais poderosos do que meu estilo de gestão questionável. Algumas seções deste livro são tanto dela quanto minhas. Estou profundamente grato pela valiosa ajuda.

Quanto ao conteúdo e à escrita do livro, tenho uma longa lista de pessoas para agradecer. Para começar, há algumas pessoas com quem aprendi tanto que seria um crime não mencioná-las. Leo Babauta, Charles Duhigg, Nir Eyal e BJ Fogg influenciaram meus pensamentos sobre os hábitos de maneira significativa. Seu trabalho e ideias estão disseminados ao longo de todo o texto. Se gostou deste livro, eu o encorajo a ler o trabalho deles também.

Em vários estágios da escrita, desfrutei da orientação de muitos excelentes editores. Agradeço a Peter Guzzardi por me acompanhar pelos estágios iniciais do processo de escrita e por me dar um belo chacoalhão quando realmente precisei. Sou grato a Blake Atwood e Robin Dellabough por transformar meus primeiros esboços, feios e insanamente longos, em um manuscrito compacto e legível. E sou grata a Anne Barngrover por sua capacidade de adicionar um pouco de classe e estilo poético à minha escrita.

Gostaria de agradecer a muitas pessoas que leram as primeiras versões do manuscrito, incluindo Bruce Ammons, Darcey Ansell, Tim Ballard, Vishal Bhardwaj, Charlotte Blank, Jerome Burt, Sim Campbell, Al Carlos, Nicky Case, Julie Chang, Jason Collins, Debra Croy, Roger Dooley, Tiago Forte, Matt Gartland, Andrew Gierer, Randy Giffen, Jon Giganti, Adam Gilbert, Stephan Guyenet, Jeremy Hendon, Jane Horvath, Joakim Jansson, Josh Kaufman, Anne Kavanagh, Chris Klaus, Zeke Lopez, Cady Macon, Cyd Madsen, Kiera McGrath, Amy Mitchell, Anna Moise, Stacey Morris, Tara-Nicholle Nelson, Taylor Pearson, Max Shank, Trey Shelton, Jason Shen, Jacob Zangelidis e Ari Zelmanow. O livro ganhou muito com seu feedback.

Para a equipe da Avery e Penguin Random House, que tornou este livro uma realidade, obrigado. Tenho uma dívida de agradecimento especial a minha editora, Megan Newman, por sua interminável paciência, pois eu sempre atrasava os prazos. Ela me deu o espaço de que eu precisava para criar um livro de que me orgulharia e defendia minhas ideias a cada passo. A Nina, por sua capacidade de transformar minha escrita ao mesmo tempo mantendo minha mensagem original. A Lindsay, Farin, Casey e ao restante da equipe da PRH por espalhar a mensagem deste livro para mais pessoas do que eu poderia alcançar sozinho. Para Pete Garceau, por elaborar uma bela capa (edição original) para este livro.

E a minha agente, Lisa DiMona, por sua orientação e percepção em cada etapa do processo de publicação.

Aos muitos amigos e familiares que perguntavam “Como vai o livro?” e ofereciam uma palavra de encorajamento quando eu inevitavelmente respondia “Lentamente” — obrigado. Todo autor enfrenta alguns momentos sombrios ao escrever um livro, e uma palavra gentil pode ser o suficiente para renovar suas forças no dia seguinte.

Tenho certeza de que há pessoas de que me esqueci, mas mantenho uma lista atualizada de qualquer pessoa que tenha influenciado meu pensamento de maneira significativa em jamesclear.com/thanks [conteúdo em inglês].

E, finalmente, a você. A vida é curta, e você compartilhou um pouco do seu precioso tempo comigo lendo este livro. Obrigado.

Maio de 2018.

Conteúdo

Introdução

Minha História

Os Fundamentos

Por que Pequenas Mudanças Fazem uma Grande Diferença

1. O Surpreendente Poder dos Hábitos Atômicos
2. Por que Seus Hábitos Moldam Sua Identidade (e Vice-versa)
3. Como Criar Hábitos Melhores em Quatro Passos Simples

A 1ª Lei

Torne-o Claro

4. O Homem que Não Parecia Bem
5. A Melhor Maneira de Criar um Novo Hábito
6. A Motivação É Superestimada; o Ambiente É Mais Relevante
7. O Segredo do Autocontrole

A 2ª Lei

Torne-o Atraente

8. Como Tornar um Hábito Irresistível
9. O Papel da Família e dos Amigos em Moldar Seus Hábitos
10. Como Descobrir e Corrigir as Causas de Seus Maus Hábitos

A 3ª Lei

Torne-o Fácil

11. Caminhe Lentamente, mas Jamais Recue
12. A Lei do Mínimo Esforço
13. Como Parar de Procrastinar Usando a Regra dos Dois Minutos
14. Como Tornar os Bons Hábitos Inevitáveis e os Maus, Impossíveis

A 4ª Lei

Torne-o Satisfatório

15. A Regra Essencial da Mudança de Comportamento
16. Como Manter os Bons Hábitos Todos os Dias
17. Como um Parceiro de Responsabilidade Pode Mudar o Jogo

Táticas Avançadas

Como Deixar de Ser Apenas Bom e Ser Realmente Fantástico

18. A Verdade sobre o Talento (Quando os Genes Importam)
19. A Regra de Cachinhos Dourados: Motivação na Vida e no Trabalho
20. O Lado Negativo de Criar Bons Hábitos

Conclusão

O Segredo dos Resultados Duradouros

Apêndice

O que Ler em Seguida?

Pequenas Lições das Quatro Leis

Como Aplicar Essas Ideias aos Negócios

Como Aplicar Essas Ideias à Criação dos Filhos

Notas



Introdução

Minha História

NO ÚLTIMO DIA de meu segundo ano do ensino médio, acertaram meu rosto com um taco de beisebol. Quando meu colega fez um movimento para pegar impulso para a tacada, o bastão escorregou de suas mãos e veio voando na minha direção até me atingir diretamente entre os olhos. Não tenho lembrança do momento do impacto.

O taco estatelou em meu rosto com tanta força que esmagou meu nariz, deixando-o com um bizarro formato de U. A colisão fez com que o tecido mole do meu cérebro chacoalhasse no interior do meu crânio. Imediatamente, uma onda de inchaço surgiu em toda a minha cabeça. Em uma fração de segundo, tive um nariz quebrado, várias fraturas no crânio e duas órbitas oculares estilhaçadas.

Quando abri os olhos, vi pessoas me encarando e correndo para ajudar. Olhei para baixo e notei manchas vermelhas nas minhas roupas. Um dos meus colegas tirou a camisa e a entregou para mim. Eu a usei para conter o fluxo de sangue escorrendo de meu nariz quebrado. Chocado e confuso, eu não sabia da gravidade com que me ferira.

Meu professor passou o braço em volta do meu ombro e começamos a longa caminhada até a enfermaria: atravessamos o campo, descemos a colina e voltamos à escola. Mãos aleatórias apoiavam meu corpo, me mantendo na vertical. Caminhamos devagar, sem muita pressa. Ninguém percebia que cada minuto importava.

Quando chegamos à sala da enfermeira, ela me fez uma série de perguntas.

“Em que ano estamos?”

“1998”, respondi. Na verdade, era 2002.

“Quem é o presidente dos Estados Unidos?”

“Bill Clinton”, falei. A resposta correta era George W. Bush.

“Qual é o nome da sua mãe?”

“Humm. Humm.” Eu parei. Dez segundos se passaram.

“Patti”, falei casualmente, ignorando o fato de que tinha levado dez segundos para lembrar o nome da minha mãe.

Essa é a última pergunta de que me lembro. Meu corpo era incapaz de lidar com o rápido inchaço no meu cérebro, e eu perdi a consciência antes da chegada da ambulância. Minutos depois, fui transportado até o hospital local.

Pouco depois de chegar, meu corpo começou a se desligar. Eu tinha dificuldades com funções básicas, como engolir e respirar. Tive minha primeira convulsão do dia. Então, parei de respirar completamente. Enquanto os médicos corriam para me fornecer oxigênio, também decidiram que o hospital local não estava equipado para lidar com a situação e requisitaram um helicóptero para me transferir para um hospital maior, em Cincinnati.

Saí da sala de emergência e fui em direção ao heliponto, do outro lado da rua. A maca sacudia pela calçada esburacada enquanto uma enfermeira me empurrava e outra bombeava manualmente o oxigênio. Minha mãe, que havia chegado ao hospital alguns momentos antes, subiu no helicóptero ao meu lado. Eu permaneci inconsciente e incapaz de respirar sozinho enquanto ela segurava minha mão durante o voo.

Enquanto minha mãe viajava comigo no helicóptero, meu pai foi para casa ver como estavam meu irmão e minha irmã e dar a notícia para eles. Ele sufocou as lágrimas ao explicar para minha irmã que não poderia ir à sua formatura do ensino fundamental, naquela noite. Depois de deixar meus irmãos aos cuidados de familiares e amigos, ele foi para Cincinnati encontrar minha mãe.

Quando minha mãe e eu pousamos no hospital, uma equipe de quase 20 médicos e enfermeiros correu para o heliponto e me levou para a unidade de trauma. A essa altura, o inchaço no meu cérebro havia se tornado tão grave que eu estava tendo repetidas convulsões pós-traumáticas. Meus ossos quebrados precisavam ser consertados, mas eu não estava em condições de ser submetido à cirurgia. Depois de outra convulsão — a terceira do dia —, fui colocado em coma induzido e em um ventilador.

Meus pais já conheciam aquele hospital. Dez anos antes, eles haviam entrado no mesmo prédio, no térreo, depois que minha irmã fora diagnosticada com leucemia, aos 3 anos de idade. Eu tinha 5 anos na época. Meu irmão tinha apenas 6 meses. Após 2 anos e meio de quimioterapia, punções na coluna vertebral e biópsias da medula óssea, minha irmãzinha finalmente saiu do hospital feliz, saudável e sem câncer. E agora, depois de 10 anos de vida normal, meus pais se encontravam no mesmo lugar com outro filho.

Enquanto eu estava em coma, o hospital enviou um padre e um assistente social para consolar meus pais. Foi o mesmo padre que conversara com eles uma década antes, na noite em que descobriram que minha irmã tinha câncer.

Conforme o dia se desvanecia na noite, uma série de máquinas me manteve vivo. Meus pais dormiram irrequietos em um colchão hospitalar — em um momento eles desabaram de cansaço, e logo depois estavam completamente despertos e preocupados. Minha mãe me disse mais tarde: “Foi uma das piores noites de minha vida.”

MINHA RECUPERAÇÃO

Por um golpe de misericórdia, na manhã seguinte, minha respiração melhorou a ponto de os médicos se sentirem confortáveis em me tirar do coma. Quando finalmente recuperei a consciência, descobri que havia perdido meu olfato. Como teste, uma enfermeira me pediu para assoar o nariz e cheirar uma caixa de suco de maçã. Meu olfato voltou, mas — para surpresa de todos — o ato de assoar o nariz forçou o ar através das fraturas no meu olho e empurrou meu olho esquerdo para fora. Meu globo ocular saltou da órbita, mantido precariamente no lugar pela minha pálpebra e pelo nervo óptico que o conectava ao meu cérebro.

O oftalmologista disse que meu olho gradualmente voltaria ao lugar à medida que o ar saísse, mas era difícil dizer quanto tempo isso levaria. A cirurgia foi agendada para uma semana depois, o que me permitiria mais tempo para a recuperação. Parecia que eu havia saído do lado perdedor de uma luta de boxe, mas fui liberado para deixar o hospital. Voltei para casa com o nariz quebrado, meia dúzia de fraturas faciais e um olho esquerdo inchado.

Os meses seguintes foram difíceis. Parecia que tudo na minha vida estava em pausa. Tive diplopia por semanas; literalmente não conseguia ver direito. Demorou mais de um mês, mas meu globo ocular acabou retornando ao devido lugar. Entre as convulsões e meus problemas de visão, foram oito meses antes que pudesse dirigir um carro novamente. Na fisioterapia, praticava padrões motores básicos, como andar em linha reta. Estava determinado a não deixar a lesão me derrubar, mas houve mais do que alguns momentos em que me senti deprimido e subjugado.

Fiquei dolorosamente ciente do longo caminho que ainda tinha pela frente quando voltei para o campo de beisebol, um ano depois. O beisebol sempre foi uma parte importante da minha vida. Meu pai havia jogado na liga secundária pelo St. Louis Cardinals, e eu também sonhava em jogar profissionalmente. Após meses de reabilitação, o que mais queria era voltar para o campo.

Mas meu retorno ao beisebol não foi tranquilo. Quando a temporada chegou, fui o único jogador júnior cortado do time do colégio. Fui rebaixado para jogar com os alunos do segundo ano no time júnior. Eu jogava desde os 4 anos e, para alguém que havia gastado tanto tempo e esforço no esporte, ser cortado era humilhante. Ainda me lembro vividamente

do dia em que isso aconteceu. Sentei no meu carro e chorei enquanto zapeava pelas estações de rádio, procurando desesperadamente por uma música que me fizesse sentir melhor.

Depois de um ano de determinação, consegui retornar ao time do colégio como sênior, mas raramente estava em campo. No total, joguei 11 ciclos de beisebol na liga colegial principal no ensino médio, pouco mais do que uma única partida.

Apesar da minha carreira insossa no ensino médio, eu ainda acreditava que poderia me tornar um ótimo jogador. E sabia que, para que as coisas melhorassem, era eu quem teria que fazer isso acontecer. A reviravolta veio dois anos depois da lesão, quando comecei a cursar o ensino superior, na Denison University. Era um recomeço, e seria lá que eu descobriria o surpreendente poder dos pequenos hábitos.

COMO APRENDI SOBRE HÁBITOS

Frequentar a Denison University foi uma das melhores decisões da minha vida. Conquistei um bom lugar no time de beisebol e, embora, por ser calouro, estivesse no final da lista de escalação, fiquei emocionado. Apesar do caos dos meus anos de ensino médio, consegui me tornar um atleta universitário.

Eu não seria o titular do time de beisebol tão cedo, então me concentrei em colocar minha vida em ordem. Enquanto meus colegas ficavam acordados até tarde e jogavam videogame, eu construía bons hábitos de sono e ia para a cama cedo todas as noites. No mundo bagunçado de um dormitório de faculdade, fiz questão de manter meu quarto limpo e arrumado. Essas melhorias foram pequenas, mas me deram uma sensação de controle sobre a minha vida. Comecei a me sentir confiante novamente. E essa crescente crença em mim mesmo invadiu a sala de aula enquanto eu aprimorava meus hábitos de estudo e consegui obter notas altas durante meu primeiro ano.

Um hábito é uma rotina ou comportamento que é realizado regularmente — e, em muitos casos, de modo automático. Conforme cada semestre passava, eu acumulava pequenos, mas consistentes, hábitos, que acabaram levando a resultados inimagináveis para mim quando comecei. Por exemplo, pela primeira vez em minha vida, criei o hábito de levantar pesos várias vezes por semana, e, nos anos que se seguiram, meu corpo de 1,93m passou de franzinos 77kg para esguios 90kg.

Quando meu segundo ano chegou, ganhei um papel de iniciante na equipe de arremesso. No penúltimo ano, fui eleito capitão da equipe e, no fim da temporada, indicado para a equipe de estrelas do ano. Mas somente no último ano que meus hábitos de sono, estudo e treinamento de força realmente começaram a valer a pena.

Seis anos depois de eu ter sido atingido no rosto com um taco de beisebol, levado para o

hospital e colocado em coma, fui selecionado como o melhor atleta masculino da Denison University e nomeado para a ESPN Academic All-America Team — uma honra concedida a apenas 33 jogadores em todo o país. Quando me formei, estava listado nos livros de registro da escola em oito categorias diferentes. Naquele mesmo ano, recebi a maior honraria acadêmica da universidade, a Medalha do Reitor.

Espero que me perdoe se isso soa pretensioso. Para ser honesto, não havia nada de lendário ou histórico em minha carreira atlética. Não cheguei a jogar profissionalmente. No entanto, analisando esses anos em retrospectiva, acredito ter conseguido algo igualmente raro: atingi todo o meu potencial. E acredito que os conceitos deste livro o farão atingir o seu também.

Todos nós enfrentamos desafios na vida. Essa lesão foi um dos meus, e a experiência me ensinou uma lição crucial: mudanças que parecem pequenas e sem importância a princípio terão resultados notáveis se você estiver disposto a persistir nelas por anos. Todos lidamos com contratemplos, mas em longo prazo a qualidade de nossas vidas depende da qualidade de nossos hábitos. Com os mesmos hábitos, você terá os mesmos resultados. Mas com melhores hábitos, tudo é possível.

Talvez existam pessoas que consigam alcançar um sucesso incrível da noite para o dia. Não conheço ninguém assim e certamente não sou uma delas. Não houve um momento decisivo na minha jornada do coma induzido até o Academic All-America; houve muitos. Foi uma evolução gradual, uma longa série de pequenas vitórias e pequenas descobertas. A única maneira de eu fazer progresso — a única escolha que eu tinha — era dar pequenos passos. Empreguei essa mesma estratégia alguns anos depois, quando comecei meu próprio negócio e comecei a trabalhar neste livro.

COMO E POR QUE ESCREVI ESTE LIVRO

Em novembro de 2012, comecei a publicar artigos no site jamesclear.com. Durante anos, mantive notas sobre meus experimentos pessoais com hábitos e finalmente estava pronto para compartilhar alguns deles publicamente. Comecei publicando um novo artigo toda segunda e quinta-feira. Em poucos meses, esse simples hábito de escrever levou aos meus primeiros mil assinantes de e-mail e, no final de 2013, esse número havia crescido para mais de 30 mil pessoas.

Em 2014, minha lista de e-mail aumentou para mais de 100 mil assinantes, o que fez dela uma das newsletters de maior crescimento da internet. Eu me sentia um impostor quando comecei a escrever, dois anos antes, mas agora eu estava me tornando conhecido como um especialista em hábitos — um novo rótulo que me empolgava, mas também me deixava

desconfortável. Nunca havia me considerado um mestre do assunto, mas sim alguém que estava experimentando junto com meus leitores.

Em 2015, alcancei 200 mil assinantes de e-mail e assinei um contrato com a Penguin Random House para começar a escrever o livro que você está lendo agora. Como meu público cresceu, o mesmo aconteceu com as minhas oportunidades de negócios. Fui cada vez mais solicitado a palestrar nas melhores empresas sobre a ciência da formação de hábitos, mudança de comportamento e melhoria contínua. Eu me vi proferindo palestras em conferências nos Estados Unidos e na Europa.

Em 2016, meus artigos começaram a aparecer regularmente em grandes publicações, como *Time*, *Entrepreneur* e *Forbes*. Para meu espanto, o que eu escrevi foi lido por mais de 8 milhões de pessoas naquele ano. Treinadores da NFL, da NBA e da MLB começaram a ler meu trabalho e a compartilhar com suas equipes.

No início de 2017, lancei a Habits Academy, que se tornou a principal plataforma de treinamento para organizações e indivíduos interessados em construir melhores hábitos na vida e no trabalho.¹ Empresas da Fortune 500 e startups em crescimento começaram a inscrever seus líderes e treinar sua equipe. No total, mais de 10 mil líderes, gerentes, treinadores e professores se formaram na Habits Academy, e meu trabalho com eles me ensinou muito sobre o que é necessário para que os hábitos funcionem no mundo real.

Ao dar os últimos retoques neste livro, em 2018, o site jamesclear.com recebia milhões de visitantes por mês e quase 500 mil pessoas assinavam a newsletter semanal por e-mail — um número que estava tão além de minhas expectativas quando comecei que nem sei direito o que pensar sobre isso.

COMO ESTE LIVRO O BENEFICIARÁ

Segundo o empresário e investidor Naval Ravikant: “Para escrever um grande livro, você deve primeiro se tornar o livro.” Meu conhecimento sobre as ideias mencionadas aqui nasceu da minha necessidade de vivenciá-las. Tive que contar com pequenos hábitos para me recuperar da lesão, ficar mais forte no ginásio, ter um alto nível de rendimento em campo, ser escritor, construir um negócio de sucesso e simplesmente me tornar um adulto responsável. Pequenos hábitos me ajudaram a alcançar meu potencial e, considerando que decidi ler este livro, acho que você também gostaria de alcançar o seu.

Nas páginas seguintes, compartilho um plano passo a passo para construir hábitos melhores — não por dias ou semanas, mas por toda a vida. Embora a ciência fundamente tudo que escrevi, este livro não é um trabalho de pesquisa acadêmica; é um manual de

operação. Você encontrará sabedoria e conselhos práticos importantes enquanto explico a ciência de como criar e mudar seus hábitos de uma maneira fácil de entender e aplicar.

As áreas de conhecimento em que me baseio — biologia, neurociência, filosofia, psicologia e muito mais — existem há muitos anos. O que lhe ofereço é uma síntese das melhores ideias que pessoas inteligentes descobriram há muito tempo, bem como as descobertas mais convincentes recentemente feitas por cientistas. Minha contribuição, espero, é a de encontrar as ideias que mais importam e conectá-las de uma forma altamente prática. Qualquer informação sábia nestas páginas deve ser creditada aos muitos especialistas que me precederam. Qualquer coisa tola, suponha que seja erro meu.

A espinha dorsal deste livro é o meu modelo de quatro passos de hábitos — estímulo, desejo, resposta e recompensa — e as Quatro Leis da Mudança de Comportamento que evoluem a partir dessas etapas. Leitores com experiência em psicologia podem reconhecer alguns desses termos do condicionamento operante, proposto pela primeira vez como “estímulo, resposta e reforço” por BF Skinner na década de 1930 e popularizado mais recentemente como “deixa, rotina e recompensa” em *O Poder do Hábito*, de Charles Duhigg.

Cientistas comportamentais como Skinner perceberam que, se você oferecesse a recompensa ou punição correta, poderia levar as pessoas a agir de uma determinada maneira. Mas enquanto o modelo de Skinner fez um excelente trabalho em explicar como os estímulos externos influenciavam nossos hábitos, faltava-lhe uma boa explicação de como nossos pensamentos, sentimentos e crenças impactam nosso comportamento. Os estados internos — nossos humores e emoções — também são importantes. Nas últimas décadas, os cientistas começaram a determinar a conexão entre nossos pensamentos, sentimentos e comportamentos. Essa pesquisa também é abordada nestas páginas.

De modo global, a estrutura que ofereço é um modelo integrado das ciências cognitivas e comportamentais. Acredito que seja um dos primeiros modelos do comportamento humano a explicar com precisão tanto a influência dos estímulos externos quanto as emoções internas em nossos hábitos. Embora um pouco da linguagem possa ser familiar, tenho certeza de que os detalhes — e as aplicações das Quatro Leis da Mudança de Comportamento — oferecerão uma nova maneira de pensar sobre seus hábitos.

O comportamento humano está sempre mudando: situação a situação, momento a momento, segundo a segundo. Mas este livro trata do que *não* muda. Trata dos fundamentos do comportamento humano. Os princípios perenes em que você pode confiar ano após ano. As ideias em que pode alicerçar a construção de um negócio, de uma família ou da vida.

Não existe um caminho certo para criar hábitos melhores, mas este livro descreve a melhor maneira que conheço — uma abordagem que será eficaz independentemente de onde você começar ou do que estiver tentando mudar. As estratégias que abordo serão relevantes para qualquer um que esteja procurando por um sistema passo a passo para melhorias, sejam suas metas centradas em saúde, dinheiro, produtividade, relacionamentos ou todas as opções acima. No que tange ao comportamento humano, este livro será o seu guia.

1 Os leitores interessados podem descobrir mais em habitsacademy.com [conteúdo em inglês].

OS FUNDAMENTOS

Por que Pequenas Mudanças Fazem uma
Grande Diferença

O Surpreendente Poder dos Hábitos Atômicos

O DESTINO DO ciclismo britânico mudou em um dia de 2003. A organização responsável pela regulamentação do ciclismo profissional na Grã-Bretanha contratara recentemente Dave Brailsford como seu novo diretor de performance. Na época, ciclistas profissionais da Grã-Bretanha haviam suportado quase 100 anos de mediocridade. Desde 1908, os ciclistas britânicos conquistaram apenas uma medalha de ouro nos Jogos Olímpicos, e se saíram ainda pior na maior corrida do ciclismo, o Tour de France. Em 110 anos, nenhum ciclista britânico havia vencido o evento.

Na verdade, o desempenho dos ciclistas britânicos era tão decepcionante que um dos principais fabricantes da Europa se recusou a vender bicicletas para a equipe porque temia que isso prejudicasse as vendas se outros profissionais vissem os britânicos usando seus equipamentos.

Brailsford havia sido contratado para mudar o rumo do ciclismo britânico. O que o diferenciava dos treinadores anteriores era seu compromisso inabalável com uma estratégia que chamava de “agregação de ganhos marginais”, que era a filosofia de procurar por uma pequena margem de melhoria em tudo que você faz. Segundo Brailsford: “Todo o princípio surgiu da ideia de que se você dividir todas as ações que conseguir pensar como integrante da atividade de andar de bicicleta e, em seguida, melhorar em 1% em cada uma delas, teria um aumento significativo ao colocar todas em ação.”

Brailsford e sua equipe começaram fazendo pequenos ajustes esperados em uma equipe profissional de ciclismo. Eles redesenharam os selins das bicicletas para torná-los mais confortáveis e esfregaram álcool nos pneus para ganhar melhor aderência. Pediram aos ciclistas que usassem shorts aquecidos eletricamente sobre as bermudas de lycra, para manter a temperatura muscular ideal, e usaram os sensores de biofeedback para monitorar como cada atleta respondia a determinado exercício. A equipe testou vários tecidos em um túnel de vento e fez com que seus ciclistas ao ar livre passassem a usar roupas de corrida indoors, que se mostraram mais leves e aerodinâmicas.

Mas não parou por aí. Brailsford e sua equipe continuaram a encontrar possíveis melhorias de 1% em áreas negligenciadas e inesperadas. Eles testaram diferentes tipos de gel de massagem para ver qual deles levava a uma recuperação muscular mais rápida. Contrataram um cirurgião para ensinar a cada ciclista a melhor maneira de lavar as mãos para reduzir as chances de pegar um resfriado. Determinaram o tipo de travesseiro e colchão que proporcionava a melhor noite de sono para cada atleta. Até pintaram o interior do caminhão da equipe de branco, o que ajudava a identificar pontos de poeira que normalmente passariam despercebidos, mas poderiam prejudicar o desempenho das bicicletas precisamente ajustadas.

Como essas e centenas de outras pequenas melhorias se acumularam, os resultados foram mais rápidos do que se poderia imaginar.

Apenas cinco anos após Brailsford assumir, a equipe britânica dominou os eventos de ciclismo de estrada e pista nos Jogos Olímpicos de 2008, em Pequim, onde conquistou impressionantes 60% das medalhas de ouro. Quatro anos depois, quando os Jogos Olímpicos chegaram a Londres, os britânicos elevaram o nível ao estabelecer nove recordes olímpicos e sete mundiais.

Nesse mesmo ano, Bradley Wiggins se tornou o primeiro ciclista britânico a vencer o Tour de France. No ano seguinte, seu companheiro de equipe, Chris Froome, venceu a corrida, e voltaria a vencer em 2015, 2016 e 2017, dando à equipe britânica cinco vitórias no Tour de France em seis anos.

Durante um período de 10 anos, de 2007 a 2017, os ciclistas britânicos conquistaram 178 campeonatos mundiais e 66 medalhas de ouro olímpicas ou paralímpicas, e conquistaram 5 vitórias do Tour de France, que é considerada a corrida mais bem-sucedida na história do ciclismo.¹

Como isso aconteceu? Como atletas comuns se transformam em campeões mundiais com pequenas mudanças que, à primeira vista, parecem fazer uma diferença modesta, na melhor das hipóteses? Por que pequenas melhorias se acumulam em resultados tão notáveis e como você pode replicar essa abordagem em sua própria vida?

POR QUE OS HÁBITOS FAZEM A DIFERENÇA

É muito fácil superestimar a importância de um momento decisivo e subestimar o valor das pequenas melhorias diárias. Muitas vezes, nos convencemos de que um grande sucesso requer uma grande ação. Seja para perder peso, construir um negócio, escrever um livro, ganhar um campeonato ou alcançar qualquer outro objetivo, pressionamos a nós mesmos para gerar uma melhoria impressionante, de que todos comentem.

Enquanto isso, melhorar em 1% não é particularmente notável — às vezes nem é *perceptível* —, mas pode ser muito mais significativo, especialmente em longo prazo. A diferença que uma pequena melhoria pode fazer ao longo do tempo é impressionante. Veja como a matemática funciona: se você conseguir ficar 1% melhor a cada dia durante um ano, acabará sendo 37 vezes melhor quando terminar. Por outro lado, se ficar 1% pior a cada dia durante um ano, você declinará quase a zero. O que começa como uma pequena vitória ou um pequeno contratempo se acumula em algo muito maior.

1% MELHOR TODO DIA

1% pior por dia por 1 ano. $0,99^{365} = 0,03$

1% melhor por dia por 1 ano. $1,01^{365} = 37,78$

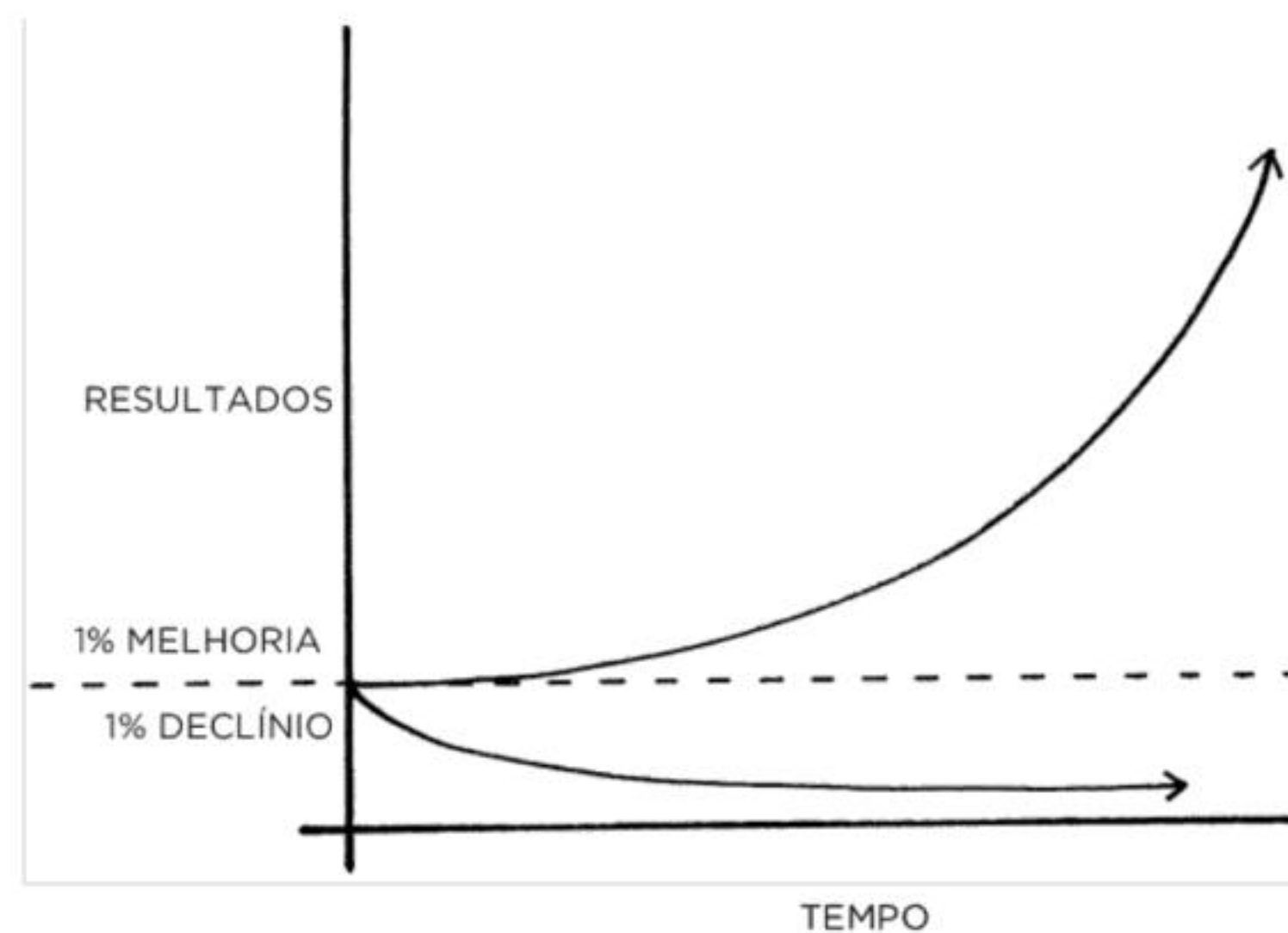


FIGURA 1: Os efeitos de pequenos hábitos se acumulam com o tempo. Por exemplo, se você conseguir se tornar apenas 1% melhor por dia, acabará com resultados aproximadamente 37 vezes melhores depois de um ano.

Hábitos são os juros compostos do autoaperfeiçoamento. Da mesma forma que o dinheiro se multiplica com juros compostos, os efeitos de seus hábitos se multiplicam à medida que você os repete. Eles parecem fazer pouca diferença em um dia isoladamente, e ainda assim o impacto que provocam ao longo dos meses e anos pode ser enorme. Somente dois, cinco ou até dez anos depois é que o valor dos bons hábitos e o custo dos maus tornam-se evidentes.

Esse pode ser um conceito difícil de avaliar no cotidiano. Muitas vezes desprezamos as pequenas mudanças porque não parecem importar muito no momento. Se economizar um pouco de dinheiro agora, você ainda não será milionário. Se for para a academia três dias seguidos, ainda estará fora de forma. Se estudar mandarim por uma hora esta noite, não aprenderá o idioma. Nós fazemos algumas mudanças, mas os resultados nunca parecem vir rapidamente, e então voltamos para nossas rotinas anteriores.

Infelizmente, o ritmo lento da transformação também facilita que um mau hábito volte. Se você comer um alimento não muito saudável hoje, a balança não se move muito. Se trabalhar até tarde e ignorar sua família, ela o perdoará. Se procrastinar e deixar seu projeto para amanhã, normalmente haverá tempo para concluí-lo mais tarde. Uma única decisão é fácil de ignorar.

Mas quando repetimos 1% de erro, dia após dia, reproduzindo más decisões, duplicando pequenos erros e racionalizando pequenas desculpas, as pequenas escolhas viram resultados tóxicos. É o acúmulo de muitos erros — um declínio de 1% aqui e ali — que em algum momento gera problemas.

O impacto criado por uma mudança em seus hábitos é semelhante ao efeito de mudar a rota de um avião em apenas alguns graus. Imagine que você está voando de Los Angeles para Nova York. Se um piloto ajustar a direção apenas 3,5 graus ao sul, você aterrissará em Washington, DC, em vez de em Nova York. Uma mudança tão pequena é imperceptível na decolagem — o nariz do avião se move poucos metros — mas quando essa distância é amplificada por toda a extensão dos EUA, a viagem termina a quilômetros de distância.²

Da mesma forma, uma ligeira mudança em seus hábitos diários pode direcionar sua vida para um destino muito diferente. Fazer uma escolha que seja 1% melhor ou pior parece insignificante no momento, mas, ao longo dos momentos que compõem a vida toda, essas escolhas determinam a diferença entre quem você é e quem poderia ser. O sucesso é resultado de hábitos diários — não transformações únicas na vida.

Dito isso, não importa o quanto você seja bem ou malsucedido agora. O que importa é saber se os seus hábitos estão colocando você no caminho do sucesso. Sua preocupação deve ser muito maior com sua trajetória atual do que com seus resultados atuais. Se você é milionário, mas gasta mais do que ganha todo mês, então está em uma trajetória ruim. Se seus hábitos não mudarem, o resultado não será bom. Por outro lado, se está falido, mas economiza um pouquinho a cada mês, então está no caminho da independência financeira — mesmo que esteja se movendo mais devagar do que gostaria.

Seus resultados são uma mensuração tardia de seus hábitos. Seu patrimônio líquido é uma mensuração tardia de seus hábitos financeiros. Seu peso é uma mensuração tardia de seus hábitos alimentares. Seu conhecimento, de seus hábitos de aprendizado. Sua bagunça, de seus hábitos de limpeza. Você colhe o que planta e cultiva.

Se quiser prever qual será seu destino na vida, tudo o que precisa fazer é seguir a curva de pequenos ganhos ou pequenas perdas, e ver como suas escolhas diárias se acumularão 10 ou 20 anos depois. Você está gastando menos do que ganha por mês? Está indo à academia toda

semana? Está lendo livros e aprendendo algo novo a cada dia? Batalhas minúsculas como essas são as que definirão o seu futuro eu.

O tempo amplia a margem entre o sucesso e o fracasso. Ele multiplicará o que cultiva. Bons hábitos transformam o tempo em aliado. Maus hábitos o tornam seu inimigo.

Hábitos são uma faca de dois gumes. Os maus conseguem arruiná-lo tão facilmente quanto os bons, engrandecê-lo, e é por isso que entender os detalhes é essencial. Você precisa saber como os hábitos funcionam e como projetá-los a seu gosto, para que possa evitar a face perigosa da lâmina.

SEUS HÁBITOS PODEM SE ACUMULAR A SEU FAVOR OU CONTRA VOCÊ

Acúmulo Positivo	Acúmulo Negativo
Acúmulo de produtividade. Realizar uma tarefa extra é um pequeno feito em qualquer dia, mas conta muito ao longo de toda a carreira. O efeito de automatizar uma tarefa antiga ou dominar uma nova habilidade pode ser ainda maior. Quanto mais tarefas você puder realizar sem pensar, mais seu cérebro estará livre para se concentrar em outras áreas.	Acúmulo de estresse. A frustração de um engarrafamento. O peso das responsabilidades parentais. A preocupação de fazer face às despesas. A tensão de estar com a pressão arterial levemente alta. Por si só, essas causas comuns de estresse são gerenciáveis. Mas, quando persistem por anos, pequenos estresses se transformam em sérios problemas de saúde.
Acúmulo de conhecimento. Conhecer uma ideia não fará de você um gênio, mas um compromisso com a aprendizagem ao longo da vida pode ser transformador. Além disso, cada livro que você lê não apenas ensina algo novo, mas também abre diferentes maneiras de pensar sobre ideias antigas. Como Warren Buffett diz: "É assim que funciona o conhecimento. Ele se acumula, como juros compostos."	Acúmulo de pensamentos negativos. Quanto mais você se considera inútil, estúpido ou feio, mais se condiciona a interpretar a vida dessa maneira. Você fica preso em um ciclo vicioso de pensamento. O mesmo é verdade para como você pensa sobre os outros. Uma vez que adquire o hábito de ver as pessoas como irritadas, injustas ou egoístas, você vê esse tipo de pessoa em todo lugar.
Acúmulo de relacionamentos. As pessoas refletem seu comportamento de volta para você. Quanto mais você ajuda os outros, mais os outros querem ajudá-lo. Ser um pouco melhor em cada interação resulta em uma rede de conexões amplas e fortes ao longo do tempo.	Acúmulo de indignação. Motins, protestos e movimentos de massa raramente resultam de um único evento. Em vez disso, uma longa série de microagressões e agravos diários se multiplica lentamente até que um evento desequilibra a balança e a indignação se espalha como um incêndio.

COMO REALMENTE É O PROGRESSO

Imagine que você tem um cubo de gelo na mesa à sua frente. A sala está fria e você pode ver sua respiração. Neste momento, a temperatura é de 25 graus. Mas, lentamente, a sala começa a se esquentar.

Vinte e seis graus.

Vinte e sete.

Vinte e oito.

O cubo de gelo ainda está na mesa à sua frente.

Vinte e nove graus.

Trinta.

Trinta e um.

Ainda assim, nada acontece.

Então, a temperatura atinge os 32 graus. O gelo começa a derreter. Uma mudança de 1 grau, aparentemente igual aos aumentos de temperatura anteriores, desencadeou uma grande mudança.

Momentos revolucionários são muitas vezes o resultado de várias ações anteriores, que criam o potencial necessário para desencadear uma grande mudança. Esse padrão aparece em todos os lugares. O câncer passa 80% de sua vida indetectável, depois toma o corpo em meses. O bambu mal pode ser visto nos primeiros cinco anos, pois constrói sistemas radiculares extensos no subsolo antes de irromper do solo e atingir 27 metros em seis semanas.

Da mesma forma, os hábitos geralmente parecem não fazer diferença até que você cruze um limite crítico e desencadeie/desbloqueie um novo nível de desempenho. Nos estágios iniciais e intermediários de qualquer missão, muitas vezes há um Vale de Desilusão. Você espera progredir de forma linear e é frustrante como as mudanças parecem ineficazes nos primeiros dias, semanas e até meses. Não parece que você está indo a lugar algum. É uma característica de qualquer processo de composição: os resultados mais poderosos são tardios.

Essa é uma das principais razões de ser tão difícil construir hábitos duradouros. As pessoas fazem algumas pequenas mudanças, não conseguem ver um resultado tangível e decidem parar. Você pensa: “Estou correndo todos os dias há um mês, por que não consigo ver nenhuma mudança no meu corpo?” Uma vez que esse tipo de pensamento assume o controle, é fácil deixar que bons hábitos caiam no esquecimento. Mas, para fazer uma diferença significativa, os hábitos precisam persistir por tempo suficiente para romper determinado patamar — que eu chamo de *Platô do Potencial Latente*.

Se você está com dificuldades para criar um bom ou abandonar um mau hábito, não significa que perdeu sua capacidade de melhorar. Muitas vezes é porque ainda não cruzou o Platô do Potencial Latente. Reclamar sobre não alcançar o sucesso, apesar de trabalhar arduamente, é como reclamar que um cubo de gelo não está se derretendo quando você o aquece de 25 a 31 graus. Seu trabalho não foi desperdiçado; está apenas sendo armazenado. Toda a ação acontece quando atinge os 32 graus.

Quando você finalmente romper o Platô do Potencial Latente, as pessoas o chamarão de sucesso instantâneo. O mundo exterior só vê o acontecimento mais drástico e não tudo o que

o precedeu. Mas você sabe que é o trabalho que fez há muito tempo — quando parecia que não estava fazendo progresso algum — que possibilita o salto de hoje.

É o equivalente humano da pressão geológica. Duas placas tectônicas podem se friccionar uma contra a outra por milhões de anos, a tensão aumentando lentamente o tempo todo. Então, um dia, elas se friccionam mais uma vez, da mesma forma que fazem há séculos, mas dessa vez a tensão já está muito grande. Um terremoto irrompe. A mudança pode levar anos — até que aconteça de uma só vez.

Maestria requer paciência. O San Antonio Spurs, um dos times mais bem-sucedidos da história da NBA, tem uma citação do reformador social Jacob Riis pendurada em seu vestiário: “Quando nada parece dar certo, verei o cortador de pedras martelando sua rocha talvez 100 vezes, sem que uma única rachadura apareça. Mas na centésima primeira martelada a pedra se abre em duas, e eu sei que não foi aquela que conseguiu isso, mas todas as que vieram antes.”

O PLATÔ DO POTENCIAL LATENTE



FIGURA 2: Muitas vezes esperamos que o progresso seja linear. No mínimo, esperamos que aconteça rapidamente. Na realidade, os resultados de nossos esforços são frequentemente tardios. Somente meses ou anos depois que percebemos o verdadeiro valor do trabalho realizado antes. Isso pode resultar em um “Vale de Desilusão”, onde as pessoas se sentem desencorajadas depois de semanas ou meses de trabalho árduo sem nenhum resultado. No entanto, esse trabalho não foi desperdiçado. Estava simplesmente sendo armazenado. Apenas muito mais tarde é que o valor total dos esforços prévios é revelado.

Todas as grandes coisas são originadas de pequenos começos. A semente de todo hábito é uma única e minúscula decisão. Mas como essa decisão é repetida, um hábito brota e se fortalece. As raízes se avigoram, e os ramos crescem. A tarefa de abandonar um mau hábito é como desenraizar um poderoso carvalho de dentro de nós. E criar um bom hábito é como cultivar uma flor delicada um dia de cada vez.

Mas o que determina se nos apegamos a um hábito por tempo suficiente para que ele sobreviva ao Platô do Potencial Latente e irrompa do outro lado? O que faz com que algumas pessoas adotem hábitos indesejáveis e permite que outras desfrutem dos efeitos compostos dos bons?

ESQUEÇA AS METAS, CONCENTRE-SE NOS SISTEMAS

A sabedoria convencional afirma que a melhor maneira de alcançar o que queremos na vida — entrar em forma, construir um negócio de sucesso, relaxar mais e se preocupar menos, passar mais tempo com amigos e familiares — é definir metas específicas e práticas.

Por muitos anos, foi assim que encarei meus hábitos. Cada um deles era um objetivo a ser alcançado. Estabeleci metas para as notas que queria na escola, para os pesos que queria levantar na academia, para os lucros que queria obter nos negócios. Consegui conquistar alguns, mas fracassei em muitos deles. Por fim, comecei a perceber que meus resultados tinham pouco a ver com as metas que estabeleci e quase tudo a ver com os sistemas que segui.

Qual é a diferença entre sistemas e metas? Aprendi essa distinção com Scott Adams, o cartunista por trás do personagem dos quadrinhos *Dilbert*. As metas estão relacionadas aos resultados que deseja alcançar. Os sistemas se referem aos processos que levam a esses resultados.

- Se é treinador, sua meta pode ser ganhar um campeonato. Seu sistema é o modo como você recruta jogadores, gerencia seus assistentes técnicos e conduz os treinos.
- Se é empreendedor, sua meta pode ser construir um negócio milionário. Seu sistema é como você testa ideias de produtos, contrata funcionários e executa campanhas de marketing.
- Se é músico, sua meta pode ser tocar uma nova peça. Seu sistema é quantas vezes você pratica, como desmembra e lida com métricas difíceis e seu método para receber feedback de seu instrutor.

Agora vem a pergunta interessante: se você ignorasse completamente suas metas e se concentrasse apenas em seu sistema, ainda teria sucesso? Por exemplo, se fosse um técnico de basquete e ignorasse a meta de ganhar um campeonato e focasse apenas o que sua equipe faz no treino todos os dias, você ainda teria resultados?

Acredito que sim.

O objetivo em qualquer esporte é terminar com a melhor pontuação, mas seria ridículo passar o jogo todo olhando o placar. A única maneira de realmente vencer é melhorar a cada dia. Nas palavras do tricampeão do Super Bowl, Bill Walsh: “A pontuação cuida de si mesma.” O mesmo se aplica a outras áreas da vida. Se quiser melhores resultados, esqueça a definição de metas. Concentre-se no seu sistema.

O que pretendo dizer com isso? As metas são completamente inúteis? Claro que não. Metas são boas para determinar uma direção, mas os sistemas são melhores para fazer progresso. Vários problemas surgem quando se gasta muito tempo pensando nas metas e não há tempo suficiente para projetar seus sistemas.

Problema 1: Vencedores e perdedores têm as mesmas metas.

O estabelecimento de metas sofre de um caso sério de viés de sobrevivência. Nós nos concentramos nas pessoas que vencem — os sobreviventes — e erroneamente assumimos que suas metas ambiciosas as levaram ao sucesso, ao mesmo tempo que negligenciamos todas as outras pessoas que tinham o mesmo objetivo, mas não tiveram sucesso.

Todo atleta olímpico quer ganhar uma medalha de ouro. Todo candidato quer conseguir o emprego. E se pessoas bem e malsucedidas compartilham os mesmos objetivos, então não é a meta o que diferencia os vencedores dos perdedores. Não foi a *meta* de ganhar o Tour de France que impulsionou os ciclistas britânicos para a elite do esporte. Ao que tudo indica, todos os anos o desejo de vencer era o mesmo — como qualquer outra equipe esportiva profissional. A meta sempre esteve lá. Somente quando implementaram um *sistema* de pequenas melhorias contínuas, conseguiram um resultado diferente.

Problema 2: Alcançar uma meta é somente uma mudança momentânea.

Imagine que tenha um quarto bagunçado e defina uma meta para limpá-lo. Se tiver energia para arrumá-lo, terá um quarto organizado — por ora. Mas se mantiver os mesmos hábitos desleixados que levaram a um quarto bagunçado, logo estará olhando para uma nova pilha de bagunça e esperando por outra explosão de motivação. Um resultado idêntico o persegue porque você nunca mudou o sistema por trás dele. Tratou o sintoma sem abordar a causa.

Alcançar uma meta muda sua vida *no momento*. Esse é um fato controverso sobre o aperfeiçoamento. Achamos que precisamos mudar os resultados, mas eles não são o problema. O que realmente precisamos mudar são os sistemas que os produzem. Ao resolver problemas no âmbito dos resultados, a solução é temporária. Para que a melhoria seja perene, você precisa resolver os problemas no âmbito do sistema. Corrija as entradas, e as saídas se corrigirão.

Problema 3: As metas restringem sua felicidade.

O pressuposto implícito por trás de qualquer meta é o seguinte: “Quando alcançar minha meta, serei feliz.” O problema com uma mentalidade de metas é que você está continuamente colocando a felicidade de lado até o próximo marco. Caí nessa armadilha tantas vezes que perdi a conta. Durante anos, a felicidade sempre foi algo para o meu “eu” futuro desfrutar. Prometi a mim mesmo que, assim que ganhasse 20kg de músculo ou assim que meu negócio fosse destaque no *New York Times*, eu finalmente poderia relaxar.

Além disso, as metas criam um conflito “ou-ou”: ou você atinge seu objetivo e é bem-sucedido ou fracassa e é uma decepção. Mentalmente você se enquadra em uma versão restrita de felicidade. Isso é um equívoco. É improvável que seu caminho real ao longo da vida corresponda à exata jornada que tinha em mente quando a iniciou. Não faz sentido restringir sua satisfação a um cenário quando existem muitos caminhos para o sucesso.

Uma mentalidade focada no sistema oferece o antídoto. Quando você se apaixona pelo processo, e não pelo produto, não precisa esperar para se dar ao luxo de ser feliz. Pode ficar satisfeito a todo momento que seu sistema esteja em execução. E um sistema pode ser bem-sucedido de muitas formas diferentes, não apenas da primeira que você imagina.

Problema 4: As metas estão em desacordo com o progresso em longo prazo.

Por fim, uma mentalidade orientada por metas pode criar um efeito “ioiô”. Muitos corredores trabalham arduamente ao longo de meses, mas assim que cruzam a linha de chegada param de treinar. A corrida não está mais lá para motivá-los. Quando todo o seu trabalho árduo está concentrado em uma meta específica, o que restará para impulsioná-lo depois de ser alcançada? É por isso que muitas pessoas se veem retomando os velhos hábitos depois de realizar um objetivo.

O objetivo de estabelecer metas é ganhar o jogo. O propósito de construir sistemas é continuar jogando. O verdadeiro pensamento em longo prazo é o pensamento sem metas. Não se trata de uma única realização, mas sim de um ciclo de refinamento e melhoria contínua. Em última análise, é o seu compromisso com o *processo* que determinará seu *progresso*.

UM SISTEMA DE HÁBITOS ATÔMICOS

Se está tendo problemas para mudar seus hábitos, o problema não é você, é seu sistema. Maus hábitos se repetem de novo e de novo não porque a mudança não seja desejada, mas porque o sistema errado está sendo usado.

Você não sobe para atingir o nível de seus objetivos. Desce ao nível de seus sistemas.

Concentrar-se no sistema geral, em vez de em um único objetivo, é um dos temas centrais deste livro. É também um dos significados mais profundos por trás da palavra *atômico*. Você provavelmente já percebeu que um hábito atômico se refere a uma pequena mudança, um ganho marginal, um aprimoramento de 1%. Mas os hábitos atômicos não são apenas velhos hábitos, por menores que sejam. São pequenos hábitos que fazem parte de um sistema maior. Assim como os átomos são os blocos de construção das moléculas, os hábitos atômicos são os blocos de construção dos resultados notáveis.

Hábitos são como os átomos de nossas vidas. Cada um deles é uma unidade fundamental que contribui para a melhoria geral. No início, essas minúsculas rotinas parecem insignificantes, mas logo se acumulam e alimentam ganhos maiores que se multiplicam em um grau que supera em muito o custo de seu investimento inicial. Eles são pequenos e poderosos. Esse é o significado da expressão *hábitos atômicos* — uma prática ou rotina regular que não é apenas pequena e fácil de fazer, mas também a fonte de um incrível poder; um componente do sistema de crescimento composto.

_____ Resumo do Capítulo _____

- Hábitos são os juros compostos do autoaperfeiçoamento. Obter uma melhoria de 1% todos os dias conta muito no longo prazo.
- Hábitos são uma faca de dois gumes. Eles podem trabalhar para ou contra você, e é por isso que entender os detalhes é essencial.
- Pequenas alterações, geralmente, parecem não fazer diferença até que você cruze um limite crítico. Os resultados mais poderosos de qualquer processo de composição são tardios. Você precisa ser paciente.
- Um hábito atômico é um pequeno hábito que faz parte de um sistema maior. Assim como os átomos são os blocos de construção das moléculas, os hábitos atômicos são os blocos de construção dos resultados notáveis.
- Se quiser melhores resultados, esqueça a definição de metas. Concentre-se no seu sistema.
- Você não sobe para atingir o nível de seus objetivos. Desce ao nível de seus sistemas.

1 Enquanto este livro estava em gráfica, novas informações sobre a equipe de ciclismo britânica foram divulgadas. Você pode ver meus comentários em atomichabits.com/cycling [conteúdo em inglês].

2 Eu me empolguei e resolvi fazer as contas. Washington, DC, fica a cerca de 225 milhas da cidade de Nova York. Supondo que você esteja voando em um 747 ou em um Airbus A380, mudar o rumo em 3,5 graus ao sair de Los Angeles provavelmente faz com que o

nariz do avião mude de 7,2 a 7,6 pés (86 a 92 polegadas). Uma mudança muito pequena na direção pode levar a uma mudança muito significativa no destino.



2

Por que Seus Hábitos Moldam Sua Identidade (e Vice-versa)

POR QUE É tão fácil repetir maus hábitos e tão difícil criar bons? Poucas coisas podem ter um impacto mais poderoso em sua vida do que melhorar seus hábitos diários. No entanto, é provável que no ano que vem você faça a mesma coisa de sempre em vez de algo melhor.

Muitas vezes parece difícil manter bons hábitos por mais de alguns dias, mesmo com esforço sincero e com a ocasional explosão de motivação. Hábitos como exercício, meditação, registros no diário e culinária são razoáveis por um dia ou dois, mas depois se tornam um aborrecimento.

No entanto, uma vez que os hábitos são arraigados, eles permanecem para sempre — especialmente os indesejados. Apesar de nossas melhores intenções, hábitos nocivos como má alimentação, assistir à televisão demais, procrastinar e fumar podem parecer impossíveis de abandonar. Mudar nossos hábitos é um desafio por duas razões: (1) tentamos mudar a coisa errada e (2) tentamos mudar nossos hábitos de maneira errada. Neste capítulo, abordo o primeiro ponto. Nos capítulos seguintes, respondo o segundo.

Nosso primeiro erro é que tentamos mudar a coisa errada. Para entender o que quero dizer, considere que existem três níveis em que a mudança pode ocorrer. Pense neles como as camadas de uma cebola.

TRÊS CAMADAS DE MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

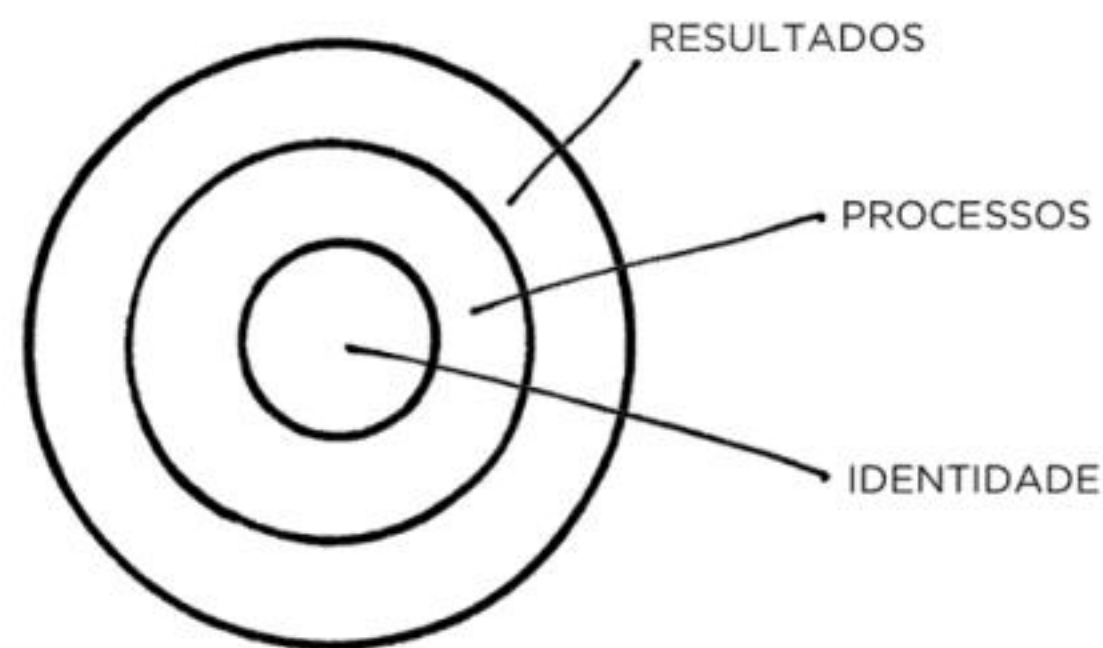


FIGURA 3: Existem três camadas de mudança de comportamento: a mudança em seus resultados, a mudança em seus processos e a mudança em sua identidade.

A primeira camada é a mudança de seus resultados. Esse nível está preocupado em mudar seus resultados: perder peso, publicar um livro, vencer um campeonato. A maioria das metas que você definiu está associada a esse nível de mudança.

A segunda camada é a mudança de seus processos. Esse nível está preocupado com a mudança de seus hábitos e sistemas: implementar uma nova rotina na academia, organizar sua mesa para ter um melhor fluxo de trabalho, desenvolver uma prática de meditação. A maioria dos hábitos que você cria está associada a esse nível.

A terceira e mais profunda camada é a mudança de sua identidade. Esse nível está relacionado com a mudança de suas crenças: sua visão de mundo, sua autoimagem, seus julgamentos sobre você e os outros. A maioria das crenças, suposições e preconceitos está associada a esse nível.

Os resultados referem-se ao que você obtém. Processos, ao que você faz. Identidade, ao que acredita. Quando se trata de construir hábitos duradouros — um sistema de melhorias de 1% — o problema não é que um nível seja “melhor” ou “pior” que o outro. Todos os níveis de mudança são úteis à sua maneira. O problema é a *direção* de mudança.

Muitas pessoas começam o processo de mudança de hábitos concentrando-se no *que* querem alcançar. Isso nos leva aos hábitos baseados em resultados. A alternativa é criar hábitos baseados em identidade. Com essa abordagem, começamos nos concentrando em *quem* desejamos nos tornar.

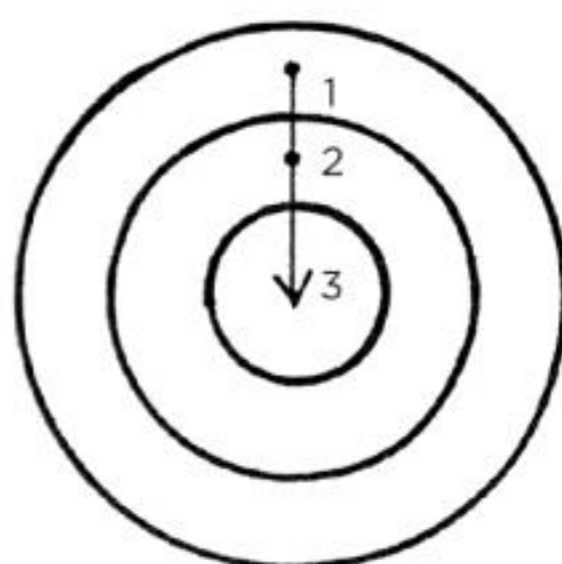
Imagine duas pessoas resistindo a um cigarro. Quando lhe oferecem um cigarro, a primeira pessoa diz: “Não, obrigado. Estou tentando parar.” Parece uma resposta razoável, mas essa pessoa ainda acredita que é um fumante tentando ser outra coisa. Ela espera que seu comportamento mude, mas ao mesmo tempo continua carregando as mesmas crenças.

A segunda pessoa recusa dizendo: “Não, obrigado. Não fumo.” É uma pequena diferença, mas essa afirmação sinaliza uma mudança na identidade. Fumar fazia parte de sua vida

anterior, não da atual. Ela não se identifica mais como alguém que fuma.

A maioria das pessoas nem sequer considera a mudança de identidade quando quer aperfeiçoar algum aspecto. Elas apenas pensam: “Quero ser magro (resultado) e, se eu adotar esta dieta, serei magro (processo).” Elas estabelecem metas e determinam as ações que devem tomar para atingir esses objetivos sem considerar as crenças que impulsionam suas ações. Não mudam a maneira como olham para si mesmas nem percebem que sua antiga identidade é capaz de sabotar seus novos planos de mudança.

HÁBITOS BASEADOS EM RESULTADOS



RESULTADOS BASEADOS EM IDENTIDADE

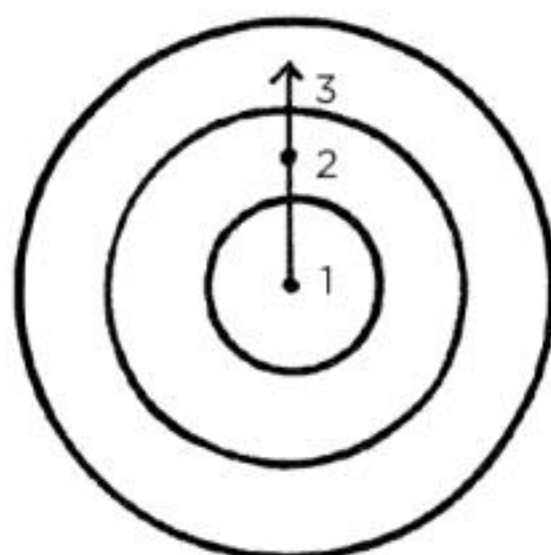


FIGURA 4: Nos hábitos baseados em resultados, o foco é o que você obtém. Nos baseados em identidade, quem você deseja se tornar.

Por trás de todo sistema de ações, há um sistema de crenças. O sistema de uma democracia baseia-se em crenças como liberdade, governo da maioria e igualdade social. Já o de uma ditadura tem um conjunto muito diferente de crenças, como autoridade absoluta e obediência estrita. Você pode imaginar muitas maneiras de fazer com que mais pessoas votem em uma democracia, mas essa mudança de comportamento nunca sairia do papel em uma ditadura. Essa não é a identidade do sistema. Votar é um comportamento impossível sob um certo conjunto de crenças.

Um padrão similar acontece seja quando envolve indivíduos, organizações ou sociedades. Há um conjunto de crenças e suposições que moldam o sistema, uma identidade por trás dos hábitos.

O comportamento incoerente com o “eu” não durará. Você pode desejar mais dinheiro, mas se sua identidade for de alguém que consome em vez de produzir, você continuará a ser atraído por gastar em vez de ganhar. Pode querer ser mais saudável, mas se continuar a priorizar o conforto à realização, será atraído para atividades relaxantes em vez de para o treinamento. É difícil mudar seus hábitos se não mudar as crenças subjacentes que levaram a seu comportamento passado. Você tem um novo objetivo e um novo plano, mas não mudou *quem é*.

A história de Brian Clark, um empresário de Boulder, Colorado, é um bom exemplo. “Desde que consigo me lembrar, eu roo minhas unhas”, me contou Clark. “Começou como um hábito nervoso quando eu era jovem e depois se transformou em um ritual indesejado de preparação. Um dia, resolvi parar de roer minhas unhas até que crescessem um pouco. Apenas com a força de vontade consciente, eu consegui.”

Então, Clark fez algo surpreendente.

“Eu pedi a minha esposa para agendar minha primeira sessão de manicure”, disse ele. “Meu pensamento era que, se começasse a pagar para cuidar de minhas unhas, não as roeria. E funcionou, mas não pela questão financeira. O que aconteceu foi que a manicure deixou minhas unhas realmente bonitas pela primeira vez. Ela até disse que — apesar do péssimo hábito — eu tinha unhas muito saudáveis e bonitas. De repente, fiquei orgulhoso de minhas unhas. E mesmo que seja algo a que nunca tenha aspirado, isso fez toda a diferença. Nunca mais roí minhas unhas desde então; nem sequer cheguei perto de fazê-lo. E o motivo é que agora tenho orgulho de cuidar bem delas.”

A forma definitiva de motivação intrínseca é quando um hábito se torna parte de sua identidade. Uma coisa é dizer que sou o tipo de pessoa que *quer* algo. O que é muito diferente de dizer que sou o tipo de pessoa que *é* algo.

Quanto mais orgulho você tiver em um aspecto particular de sua identidade, mais motivado estará para manter os hábitos associados a ele. Se sentir orgulho de como seus cabelos são bonitos, você desenvolverá todos os tipos de hábitos para cuidar e mantê-lo. Se estiver orgulhoso do tamanho do seu bíceps, não faltará nos treinos de braços. Se estiver orgulhoso dos cachecóis que tricota, estará mais propenso a gastar horas por semana tricotando. Sempre que algo envolver seu orgulho, você lutará com unhas e dentes para manter seus hábitos.

A verdadeira mudança de comportamento é a mudança de identidade. Você pode começar um hábito por causa da motivação, mas a única razão que o fará cultivá-lo é ele se tornar parte de sua identidade. Qualquer um pode se convencer a ir à academia ou adotar uma alimentação saudável uma ou duas vezes, mas se não mudar a crença por trás do

comportamento, é difícil manter as mudanças em longo prazo. As melhorias são apenas temporárias até se tornarem parte de quem você é.

- O objetivo não é ler um livro, o objetivo é *se tornar* leitor.
- O objetivo não é correr uma maratona, o objetivo é *se tornar* corredor.
- O objetivo não é aprender a tocar um instrumento, o objetivo é *se tornar* músico.

Seus comportamentos são geralmente um reflexo de sua identidade. O que você faz é uma indicação do tipo de pessoa que acredita ser — seja consciente ou não.¹ Pesquisas mostram que, uma vez que uma pessoa acredite em um aspecto particular de sua identidade, é mais provável que aja alinhada a essa crença. Por exemplo, as pessoas que se identificaram como “eleitoras” eram mais propensas a votar do que aquelas que simplesmente afirmavam que “votar” era uma ação que gostariam de realizar. Da mesma forma, a pessoa que incorpora os exercícios em sua identidade não precisa se convencer a treinar. Fazer a coisa certa é fácil. Afinal, quando seu comportamento e sua identidade estão totalmente alinhados, você não está mais buscando uma mudança de comportamento. Está simplesmente agindo como o tipo de pessoa que já acredita ser.

Como todos os aspectos da formação de hábitos, isso também é uma faca de dois gumes. Ao trabalhar para você, a mudança de identidade é uma força poderosa para o autoaperfeiçoamento. Porém, ao trabalhar contra você, a mudança de identidade é uma maldição. Depois de ter adotado uma identidade, é fácil deixar que sua lealdade a ela influencie sua capacidade de mudança. Muitas pessoas passam pela vida em um torpor cognitivo, seguindo cegamente as normas associadas à sua identidade.

- “Não tenho boa orientação espacial.”
- “Não sou uma pessoa diurna.”
- “Sou péssimo em lembrar o nome das pessoas.”
- “Estou sempre atrasado.”
- “Não sou bom com tecnologia.”
- “Sou horrível em matemática.”

... e mil variações.

Quando você repete a mesma história para si mesmo há anos, é fácil deslizar para essas “calhas” mentais e aceitá-las como fatos. Com o tempo, você começa a resistir a certas ações porque “isso não é quem eu sou”. Existe uma pressão interna para manter sua autoimagem e

se comportar de uma maneira consistente com suas crenças. Você encontra uma maneira de evitar se contradizer.

Quanto mais profundamente um pensamento ou ação está vinculado à sua identidade, mais difícil é mudá-lo. Pode ser reconfortante acreditar no que sua cultura acredita (identidade de grupo) ou fazer aquilo que sustenta sua autoimagem (identidade pessoal), mesmo que seja errado. A maior barreira para a mudança positiva em qualquer nível — indivíduo, equipe, sociedade — é o conflito de identidade. Bons hábitos podem fazer sentido racionalmente, mas se entrarem em conflito com sua identidade você não conseguirá colocá-los em prática.

Em qualquer momento, você pode ter dificuldades em manter seus hábitos porque está muito ocupado, cansado demais, sobrecarregado ou centenas de outras razões. No entanto, em longo prazo a verdadeira razão de não conseguir cultivá-los é porque sua autoimagem fica no caminho. É por isso que você não pode se apegar demais a uma versão de sua identidade. O progresso requer desapego. Tornar-se a melhor versão de si mesmo exige que você reveja continuamente suas crenças e atualize e expanda sua identidade.

Isso nos leva a uma questão importante: se suas crenças e visão de mundo desempenham um papel tão importante em seu comportamento, afinal, de onde elas vêm? Como, exatamente, sua identidade é formada? E como você pode enfatizar novos aspectos benéficos de sua identidade e, gradualmente, apagar as partes que o impedem de fazê-lo?

O PROCESSO DE DUAS ETAPAS PARA MUDAR SUA IDENTIDADE

Sua identidade emerge de seus hábitos. Você não nasceu com crenças predefinidas. Toda crença, incluindo aquelas sobre si mesmo, é aprendida e condicionada através da experiência.²

Mais precisamente, seus hábitos são a *incorporação* de sua identidade. Quando você faz sua cama todos os dias, incorpora a identidade da organização. Quando escreve todos os dias, incorpora a identidade da criatividade. Quando treina todos os dias, incorpora a identidade de uma pessoa atlética.

Quanto mais você repete um comportamento, mais reforça a identidade associada a ele. Na verdade, a palavra *identidade* é originalmente derivada das palavras latinas *essentitas*, que significa *ser*, e *identidem*, que significa *repetidamente*. Sua identidade é literalmente seu “ser que se repete”.

Seja qual for a sua identidade, você só acredita nela porque tem uma prova. Se vai à igreja todos os domingos há 20 anos, tem provas de que é religioso. Se estuda biologia por uma hora

toda noite, tem evidências de que é estudioso. Se vai à academia mesmo quando está frio e chovendo, tem provas de que está comprometido com a boa forma. Quanto mais evidências tiver de uma crença, mais fortemente acreditará nela.

Durante a maior parte da minha vida, não me considerava escritor. Se você perguntasse a qualquer um de meus professores da escola ou faculdade, ele diria que eu era um escritor mediano, na melhor das hipóteses: certamente nada extraordinário. Quando comecei minha carreira como escritor, publicava um artigo toda segunda e quinta-feira nos primeiros anos. À medida que as evidências aumentavam, minha identidade de escritor se consolidava. Não comecei como escritor. *Passei a ser* por meio de meus hábitos.

Claro, seus hábitos não são *as únicas* ações que influenciam sua identidade, mas, em virtude da frequência, são geralmente as mais relevantes. Cada experiência na vida modifica sua autoimagem, mas é improvável que você se considere jogador de futebol só porque chutou uma bola uma vez ou artista porque fez um desenho. Ao repetir essas ações, no entanto, a evidência se acumula, e sua autoimagem começa a mudar. O efeito de uma experiência única tende a desaparecer enquanto o efeito dos hábitos é reforçado com o tempo, o que significa que seus hábitos contribuem com a maior parte das evidências que moldam sua identidade. Dessa forma, o processo de criação de hábitos é, na verdade, o processo de se tornar você mesmo.

É uma evolução gradual. Não mudamos apenas estalando os dedos e decidindo ser alguém inteiramente novo. Mudamos pouco a pouco, dia a dia, hábito por hábito. Estamos continuamente passando por microevoluções do eu.

Cada hábito é uma sugestão: “Ei, talvez *isto* seja quem sou.” Se você termina de ler um livro, talvez seja o tipo de pessoa que gosta de ler. Se vai à academia, talvez goste de se exercitar. Se pratica guitarra, talvez goste de música.

Cada atitude que você toma é um voto para o tipo de pessoa que deseja se tornar. Um único voto não transformará suas crenças; mas, à medida que se acumulam, o mesmo acontece com as evidências de sua nova identidade. Essa é uma das razões pelas quais mudanças significativas não exigem mudanças radicais. Os pequenos hábitos fazem uma grande diferença ao fornecer evidências de uma nova identidade. E, se uma mudança é significativa, na verdade é grande. Esse é o paradoxo de fazer pequenas melhorias.

Juntando tudo isso, vemos que os hábitos são o caminho para mudar sua identidade. Mudar *o que* você faz é a maneira mais prática de mudar *quem* você é.

- Toda vez que escreve uma página, você é escritor.
- Toda vez que pratica violino, você é músico.

- Toda vez que começa um treino, você é atleta.
- Toda vez que incentiva seus funcionários, você é líder.

Cada hábito não só obtém resultados, mas também lhe ensina algo muito mais importante: confiar em si mesmo. Você começa a acreditar que realmente é capaz de realizar essas coisas. Quando os votos aumentam e as evidências começam a mudar, a história que conta a si mesmo também começa a mudar.

Naturalmente, também funciona de forma inversa. Toda vez que você escolhe realizar um mau hábito, é um voto para essa identidade. A boa notícia é que você não precisa ser perfeito. Em qualquer eleição, haverá votos para ambos os lados. Não é necessária uma votação unânime para vencer uma eleição; a maioria dos votos é suficiente. Não importa se você deposita alguns votos para um mau comportamento ou um hábito improdutivo. Seu objetivo é simplesmente vencer pela maioria.

Novas identidades exigem novas evidências. Se continuar lançando os mesmos votos de sempre, obterá os mesmos resultados. Se nada mudar, nada vai mudar.

É um processo simples de duas etapas:

1. Decida o tipo de pessoa que quer ser.
2. Prove isso para si mesmo com pequenas vitórias.

Primeiro, decida quem quer ser. Isso vale em qualquer nível — indivíduo, equipe, comunidade e nação. O que você quer representar? Quais são seus princípios e valores? Quem deseja se tornar?

Essas são grandes questões, e muitas pessoas não sabem ao certo por onde começar — mas sabem que tipo de resultados querem: conquistar um abdômen sarado, se sentir menos ansioso ou dobrar de salário. Sem problemas. Comece por aí e trabalhe em retrospectiva dos resultados que deseja até o tipo de pessoa que obterá esses resultados. Pergunte a si mesmo: “Quem é o tipo de pessoa que conseguiria obter o resultado que desejo?” Quem é o tipo de pessoa capaz de perder 20kg? Quem é o tipo de pessoa que aprenderia um novo idioma? Quem é o tipo de pessoa capaz de administrar uma startup de sucesso?

Por exemplo: “Quem é o tipo de pessoa que escreve um livro?” Provavelmente é alguém coerente e confiável. Agora seu foco muda de escrever um livro (baseado em resultado) para ser uma pessoa coerente e confiável (baseado em identidade).

Esse processo leva a crenças como:

- “Sou o tipo de professor que apoia seus alunos.”

- “Sou o tipo de médico que dedica a todos os pacientes o tempo e a empatia de que precisam.”
- “Sou o tipo de gerente que defende seus funcionários.”

Uma vez que tenha uma ideia do tipo de pessoa que deseja ser, comece a dar pequenos passos para reforçar a identidade desejada. Tenho uma amiga que perdeu mais de 50kg somente se perguntando: “O que uma pessoa saudável faria?” Durante todo o dia, ela usava essa pergunta como guia. Uma pessoa saudável caminharia ou pegaria um táxi? Uma pessoa saudável pediria um burrito ou uma salada? Ela imaginou que se agisse como uma pessoa saudável por tempo suficiente, eventualmente se tornaria essa pessoa. Ela estava certa.

O conceito de hábitos baseados em identidade é a primeira introdução a outro tema central do livro: ciclo de feedback. Seus hábitos moldam sua identidade, sua identidade molda seus hábitos. É uma via de mão dupla. A formação de todo hábito é um ciclo de feedback (um conceito que aprofundamos no próximo capítulo), mas é importante deixar que seus valores, princípios e identidade, e não seus resultados, orientem o ciclo. O foco deve ser sempre se tornar um tipo de pessoa e não obter um resultado particular.

O REAL MOTIVO DE OS HÁBITOS SEREM IMPORTANTES

A mudança de identidade é a estrela-guia da mudança de hábitos. O restante deste livro lhe oferece instruções passo a passo sobre como criar hábitos melhores para você, sua família, equipe, empresa e para qualquer situação que desejar. Mas a verdadeira questão é: “Você está se tornando o tipo de pessoa que deseja?” O primeiro passo não é *o que* ou *como*, mas *quem*. Você precisa saber quem quer ser. Caso contrário, sua busca pela mudança é um barco sem leme. E é por isso que estamos começando neste ponto.

O poder de mudar suas crenças sobre si mesmo é seu. Sua identidade não é algo gravado em pedra. A todo momento você tem uma escolha. Pode escolher a identidade que deseja reforçar hoje com os hábitos que escolhe hoje. E isso nos leva ao propósito mais profundo deste livro e à verdadeira razão de os hábitos serem importantes.

Construir hábitos melhores não é preencher seu dia com truques de vida. Não se trata de passar fio dental nos dentes toda noite, tomar banho frio toda manhã ou usar a mesma roupa todos os dias. Não se trata de alcançar medidas externas de sucesso, como ganhar mais dinheiro, perder peso ou reduzir o estresse. Hábitos o ajudam a alcançar todas essas coisas, mas fundamentalmente não se referem a *ter* alguma coisa. Eles tratam de *se tornar* alguém.

Em última análise, seus hábitos são importantes porque ajudam você a se tornar o tipo de pessoa que deseja ser. Eles são o canal através do qual você desenvolve suas crenças mais

profundas sobre si mesmo. De fato, você se torna seus hábitos.

_____ Resumo do Capítulo _____

- Existem três camadas de mudança: em seus resultados, em seus processos e em sua identidade.
- A maneira mais eficaz de mudar seus hábitos é se concentrar não no que você quer alcançar, mas em quem você deseja se tornar.
- Sua identidade emerge de seus hábitos. Cada ação é um voto para o tipo de pessoa que deseja se tornar.
- Tornar-se a melhor versão de si mesmo exige que reveja continuamente suas crenças e atualize e expanda sua identidade.
- A verdadeira razão pela qual os hábitos importam não é porque acarretam melhores resultados (embora possam fazer isso), mas porque são capazes de mudar suas crenças sobre si mesmo.

1 Os termos *inconsciente*, *não consciente* e *subconsciente* são usados para descrever a ausência de consciência ou pensamento. Mesmo nos círculos acadêmicos, essas palavras são frequentemente usadas de forma intercambiável, sem muito detalhamento (para variar). *Não consciente* é o termo que vou usar porque é amplo o suficiente para abranger tanto os processos da mente que jamais poderíamos acessar conscientemente quanto os momentos em que simplesmente não prestamos atenção ao que nos cerca. *Não consciente* é uma descrição de qualquer coisa em que você não esteja pensando conscientemente.

2 Certamente, há alguns aspectos de sua identidade que tendem a permanecer inalterados com o tempo — como se identificar como alguém alto ou baixo. Mas mesmo para qualidades e características mais fixas, o fato de as enxergar sob uma ótica positiva ou negativa é determinado por suas experiências ao longo da vida.



3

Como Criar Hábitos Melhores em Quatro Passos Simples

EM 1898, UM psicólogo chamado Edward Thorndike conduziu um experimento que estabeleceria as bases para nossa compreensão de como os hábitos se formam e as regras que guiam nosso comportamento. Thorndike estava interessado em estudar o comportamento dos animais e começou trabalhando com gatos.

Ele colocava cada gato em um dispositivo conhecido como caixa quebra-cabeça, que fora projetado para que o gato pudesse escapar através de uma porta “por meio de algum ato simples, como puxar uma cordinha, pressionar uma alavanca ou pisar em uma plataforma”. Por exemplo, uma caixa continha uma alavanca que quando pressionada abria a porta lateral da caixa. Uma vez aberta a porta, o gato poderia sair e correr até uma tigela com comida.

A maioria dos gatos queria fugir assim que era colocada dentro da caixa. Eles enfiavam o nariz nos cantos, as patas pelas frestas e arranhavam os objetos soltos na caixa. Depois de alguns minutos de exploração, eles apertavam a alavanca mágica, a porta se abria e eles escapavam.

Thorndike registrou o comportamento de cada gato em muitas tentativas. No começo, os animais se moviam aleatoriamente pela caixa. Mas assim que a alavanca era pressionada e a porta se abria, o processo de aprendizado começava. Gradualmente, cada gato aprendeu a associar a ação de pressionar a alavanca com a recompensa de escapar da caixa e chegar à comida.

Depois de 20 a 30 tentativas, o comportamento se tornou tão automático e habitual que o gato conseguia escapar em poucos segundos. Thorndike observou: “O Gato 12 levou os seguintes tempos para realizar o ato: 160 segundos, 30, 90, 60, 15, 28, 20, 30, 22, 11, 15, 20, 12, 10, 14, 10, 8, 8, 5, 10, 8, 6, 6, 7.”

Durante os três primeiros ensaios, o gato escapou em uma média de 1,5 minutos. Durante os últimos três, ele escapou em uma média de 6,3 segundos. Com a prática, cada gato cometia

menos erros e suas ações se tornavam mais rápidas e automáticas. Em vez de repetir os mesmos erros, o gato começou a ir diretamente para a solução.

A partir de seus estudos, Thorndike descreveu o processo de aprendizagem afirmando que “comportamentos seguidos de consequências satisfatórias tendem a se repetir e aqueles que produzem consequências desagradáveis têm menos probabilidade de se repetir”. Seu trabalho fornece o ponto de partida perfeito para discutir como os hábitos se formam em nossas próprias vidas. Ele também fornece respostas para algumas questões fundamentais, como: o que são hábitos? Por que o cérebro os constrói?

POR QUE SEU CÉREBRO CRIA HÁBITOS

Um hábito é um comportamento repetido o suficiente para se tornar automático. O processo de formação de hábitos começa com tentativa e erro. Sempre que você encontra uma nova situação na vida, seu cérebro precisa tomar uma decisão. *Como respondo a isso?* Na primeira vez que você se depara com um problema, não tem certeza de como resolvê-lo. Como o gato de Thorndike, você está apenas tentando descobrir o que funciona.

A atividade neurológica no cérebro é alta durante esse período. Você está analisando cuidadosamente a situação e tomando decisões conscientes sobre como agir. Está absorvendo uma tonelada de novas informações e tentando entender tudo. O cérebro está ocupado aprendendo o curso de ação mais eficaz.

Ocasionalmente, como um gato pressionando uma alavanca, você tropeça em uma solução. Está se sentindo ansioso e descobre que correr o acalma. Está mentalmente exausto depois de um longo dia de trabalho e percebe que jogar videogame o relaxa. Está explorando, explorando, explorando e — BUM — uma recompensa.

Depois de se deparar com uma recompensa inesperada, você altera sua estratégia para a próxima vez. Seu cérebro imediatamente começa a catalogar os eventos que precederam a recompensa. *Espera um minuto — isso foi bom. O que eu fiz antes disso?*

Esse é o ciclo de feedback por trás de todo comportamento humano: tente, falhe, aprenda, tente de maneira diferente. Com a prática, os movimentos inúteis desaparecem e as ações úteis são reforçadas. É assim que um hábito é formado.

Sempre que você enfrenta um problema repetidamente, seu cérebro começa a automatizar o processo para resolvê-lo. Seus hábitos são apenas uma série de soluções automáticas que resolvem os problemas e as tensões que você enfrenta regularmente. Como descreve o cientista comportamental Jason Hreha: “Os hábitos são, simplesmente, soluções confiáveis para problemas recorrentes em nosso ambiente.”

À medida que os hábitos são criados, o nível de atividade no cérebro *diminui*. Você aprende a observar pistas que indicam o sucesso e ignora todo o resto. Quando uma situação semelhante surge no futuro, você sabe exatamente o que procurar. Não há mais a necessidade de analisar todos os ângulos de uma situação. Seu cérebro pula o processo de tentativa e erro e cria uma regra mental: se isto, então aquilo. Esses scripts cognitivos são seguidos automaticamente sempre que a situação é apropriada. Agora, sempre que se sentir estressado, você terá vontade de correr. Assim que entrar em casa depois do trabalho, vai direto para o videogame. Uma escolha que antes exigia esforço agora é automática. Um hábito foi criado.

Hábitos são atalhos mentais aprendidos com a experiência. De certo modo, eles são apenas uma lembrança de passos já seguidos anteriormente para resolver um problema. Sempre que as condições estiverem corretas, você pode utilizar essa memória e aplicar automaticamente a mesma solução. A principal razão pela qual o cérebro se lembra do passado é para prever melhor o que funcionará no futuro.

A formação de hábitos é incrivelmente útil porque a mente consciente é o obstáculo do cérebro. Por ser capaz de prestar atenção a apenas um problema de cada vez, seu cérebro está sempre trabalhando para guardar sua atenção consciente para qualquer tarefa que seja mais essencial. Sempre que possível, a mente consciente delega tarefas para que a mente não consciente as realize automaticamente. Isso é exatamente o que acontece quando um hábito é formado. Os hábitos reduzem a carga cognitiva e liberam a capacidade mental, para que você possa direcionar sua atenção para outras tarefas.

Apesar de sua eficiência, algumas pessoas ainda se perguntam sobre os benefícios dos hábitos. O argumento é o seguinte: “Os hábitos tornarão minha vida sem graça? Não quero me engessar em um estilo de vida de que não goste. Será que rotina demais não tira a vibração e a espontaneidade da vida?” Certamente não. Essas questões estabelecem uma falsa dicotomia. Fazem você pensar que é preciso escolher entre construir hábitos e alcançar a liberdade. Na realidade, os dois se complementam.

Hábitos não restringem a liberdade. Eles a criam. Na verdade, pessoas que não controlam seus hábitos muitas vezes são as que têm *menos* liberdade. Sem bons hábitos financeiros, você sempre estará lutando pelo próximo tostão. Sem bons hábitos de saúde, sempre parecerá ter pouca energia. Sem bons hábitos de aprendizagem, sempre sentirá que está atrás da curva. Se está sempre sendo forçado a tomar decisões em tarefas simples — quando devo me exercitar, onde vou escrever, quando pago as contas —, então tem menos tempo para a liberdade. Somente quando tornarmos os fatos básicos da vida mais fáceis é que conseguimos criar o espaço mental necessário para o pensamento livre e a criatividade.

Por outro lado, quando você tem seus hábitos arraigados, e os elementos básicos da vida estão determinados e são realizados, sua mente está livre para se concentrar em novos desafios e dominar o próximo conjunto de problemas. Construir hábitos no presente permite que você faça mais do que deseja no futuro.

A CIÊNCIA POR TRÁS DOS HÁBITOS

O processo de construção de um hábito se divide em quatro estágios simples: estímulo, desejo, resposta e recompensa.¹ Decifrar essas peças fundamentais nos ajuda a entender o que é um hábito, como funciona e como melhorá-lo.

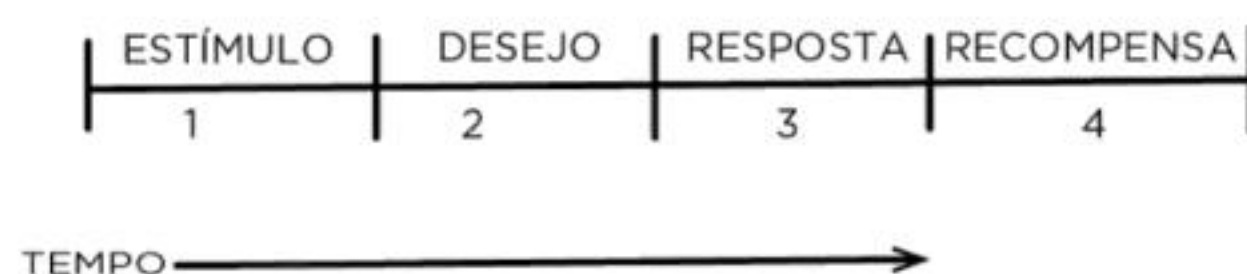


FIGURA 5: Todos os hábitos passam por quatro estágios na mesma ordem: estímulo, desejo, resposta e recompensa.

Esses quatro estágios padrão são a espinha dorsal de todos os hábitos, e seu cérebro os percorre sempre na mesma ordem todas as vezes.

Primeiro, há o estímulo. Ele aciona o cérebro para iniciar um comportamento. É uma informação que prevê uma recompensa. Nossos ancestrais pré-históricos prestavam atenção a sinais que indicavam a localização de recompensas primárias como comida, água e sexo. Hoje, passamos a maior parte do tempo reconhecendo estímulos que predizem recompensas secundárias, como dinheiro e fama, poder e status, elogios e aprovação, amor e amizade ou um sentimento de satisfação pessoal. (Claro, essas buscas também aumentam indiretamente nossas chances de sobrevivência e reprodução, e esse é o motivo mais profundo por trás de tudo que fazemos.)

Sua mente está continuamente analisando seu ambiente interno e externo em busca de estímulos de recompensas. Como o estímulo é a primeira indicação de que estamos perto de uma recompensa, isso naturalmente leva a um desejo.

Os desejos são o segundo passo, e eles são a força motivadora por trás de cada hábito. Sem algum nível de motivação ou desejo — sem desejar a mudança — não temos razão para agir. O que você almeja não é o hábito em si, mas a mudança de estado que ele proporciona. Você não almeja fumar um cigarro, mas a sensação de alívio que ele proporciona. Não é motivado por escovar os dentes, mas sim pela sensação de ter uma boca limpa. Não quer ligar a televisão, quer se divertir. Todo desejo está ligado à vontade de mudar seu estado interno. Esse é um ponto importante que discutiremos em detalhes mais adiante.

Os desejos diferem de pessoa para pessoa. Em teoria, qualquer informação pode desencadear um desejo, mas, na prática, as pessoas não são motivadas pelos mesmos estímulos. Para um jogador, o som das máquinas caça-níqueis pode ser um estímulo potente, que desencadeia uma intensa onda de desejo. Para quem raramente joga, os sons e barulhos do casino são apenas ruído de fundo. Os estímulos são insignificantes até serem interpretados. Os pensamentos, sentimentos e emoções do observador são o que transforma um estímulo em desejo.

O terceiro passo é a resposta. Ela é o verdadeiro hábito que você pratica, que pode assumir a forma de um pensamento ou uma ação. Se a resposta ocorre ou não depende de como você está motivado e quanto atrito está associado ao comportamento. Se uma determinada ação requer mais esforço físico ou mental do que está disposto a gastar, você não fará isso. Sua resposta também depende da sua capacidade. Parece simples, mas um hábito só consegue se arraigar se você for capaz de praticá-lo. Se quer enterrar uma bola de basquete, mas não consegue pular alto o suficiente para alcançar o aro, bem, você está sem sorte.

Finalmente, a resposta oferece uma recompensa. As recompensas são o objetivo final de todo hábito. O estímulo significa perceber a recompensa. O desejo, querer a recompensa e a resposta, obtê-la. Buscamos recompensas porque elas servem a dois propósitos: (1) elas nos satisfazem e (2) nos ensinam.

O primeiro objetivo das recompensas é *satisfazer seu desejo*. Sim, as recompensas oferecem benefícios em si mesmas. Comida e água fornecem a energia de que precisa para sobreviver. Conseguir uma promoção traz mais dinheiro e respeito. Ficar em forma melhora sua saúde e suas perspectivas de namoro. Mas o benefício mais imediato é que as recompensas satisfazem seu desejo de comer, conquistar status ou aprovação. Pelo menos por um momento, recompensas oferecem satisfação e alívio do desejo.

Em segundo lugar, as recompensas nos ensinam quais ações valem a pena lembrar no futuro. Seu cérebro é um detector de recompensas. Ao longo de sua vida, seu sistema nervoso sensorial monitora continuamente quais ações satisfazem seus desejos e proporcionam prazer. Os sentimentos de prazer e decepção fazem parte do mecanismo de feedback que ajuda seu cérebro a distinguir ações úteis de inúteis. As recompensas fecham o ciclo de feedback e completam o ciclo de hábitos.

Se um comportamento é insuficiente em qualquer um dos quatro estágios, isso não se tornará um hábito. Elimine o estímulo e seu hábito nunca começará. Reduza o desejo e não terá motivação suficiente para agir. Dificulte o comportamento e não será capaz de colocá-lo em prática. E se a recompensa não satisfizer seu desejo, você não terá mais motivos para repetir a ação no futuro. Sem os três primeiros estágios, um comportamento não ocorre. Sem os quatro, ele não é repetido.

O CICLO DE HÁBITOS



FIGURA 6: Os quatro estágios do hábito são mais bem descritos como o ciclo do feedback. Eles criam um ciclo infinito que não para nunca enquanto você viver. Esse “ciclo de hábitos” está continuamente analisando o ambiente, prevendo o que acontecerá em seguida, experimentando diferentes respostas e aprendendo com os resultados.²

Em resumo, o estímulo desencadeia um desejo, que motiva uma resposta, que fornece uma recompensa, que satisfaz o desejo e, em última instância, se associa ao estímulo. Juntos, esses quatro estágios formam um feedback neurológico — estímulo, desejo, resposta, recompensa; estímulo, desejo, resposta, recompensa — que finalmente permite que você crie hábitos automáticos. Esse ciclo é conhecido como o ciclo de hábitos.

Esse processo de quatro estágios não é algo que acontece ocasionalmente, mas sim um ciclo de feedback interminável que está em execução e atividade durante todos os momentos de sua vida — inclusive agora. O cérebro está continuamente examinando o ambiente, prevendo o que acontecerá a seguir, experimentando respostas diferentes e aprendendo com os resultados. Todo o processo é concluído em uma fração de segundo, e nós o usamos de novo e de novo sem perceber tudo o que foi empacotado no momento anterior. Podemos dividir esses quatro estágios em duas fases: a fase do problema e a da solução. A fase do problema inclui o estímulo e o desejo, e é quando você percebe que algo precisa mudar.

A fase de solução inclui a resposta e a recompensa, e é quando você age e atinge a mudança que deseja.

Fase do Problema		Fase da Solução	
1. Estímulo	2. Desejo	3. Resposta	4. Recompensa

Todo comportamento é motivado pelo desejo de resolver um problema. Às vezes o problema é que você percebe algo bom e quer obtê-lo. Às vezes, o problema é que está sentindo dor e quer aliviá-la. De qualquer maneira, o propósito de todo hábito é resolver os problemas que enfrenta.

Na tabela a seguir, mostro alguns exemplos de como isso acontece na vida real.

Imagine entrar em um quarto escuro e acender a luz. Você já executou esse hábito simples tantas vezes que o faz automaticamente. Os quatro estágios são percorridos em uma fração de segundo. O desejo de agir emerge sem a necessidade de pensar.

No momento em que nos tornamos adultos, raramente notamos os hábitos que governam nossas vidas. A maioria de nós nunca pensa duas vezes no ato de amarrar o mesmo sapato todas as manhãs, ou desligar a torradeira após cada uso, ou sempre vestir roupas confortáveis quando chegamos em casa do trabalho. Depois de décadas de programação mental, automaticamente nos inserimos nesses padrões de pensamento e ação.

FASE DO PROBLEMA		FASE DA SOLUÇÃO	
1. Estímulo	2. Desejo	3. Resposta	4. Recompensa
Seu telefone vibra com uma nova mensagem de texto.	Você quer descobrir o conteúdo da mensagem.	Pega seu telefone e lê a mensagem.	Você satisfaz seu desejo de ler a mensagem. Pegar seu telefone se associa ao sinal de seu telefone.
Você está respondendo e-mails.	Você começa a se sentir estressado e sobrecarregado de trabalho. Você deseja sentir que está no controle.	Você rói as unhas.	Satisfaz seu desejo de reduzir o estresse. Roer as unhas se associa a responder e-mails.
Você acorda!	Você quer se sentir alerta.	Quer beber uma xícara de café.	Você satisfaz seu desejo de se sentir alerta. Beber café fica associado a acordar.
Você sente o cheiro de uma loja de donuts enquanto caminha pela rua perto de seu escritório.	Você fica com vontade de pedir um donut.	Você compra um donut e o come.	Você satisfaz seu desejo de comer um donut. Comprar um donut é associado a andar na rua perto do escritório.
Você atingiu um obstáculo em um projeto no trabalho.	Você se sente impotente e quer aliviar a frustração.	Você pega seu telefone e verifica as mídias sociais.	Você satisfaz seu desejo de alívio. Verificar as mídias sociais se associa à sensação de estagnação no trabalho.
Você entra em um quarto escuro.	Você quer enxergar.	Você acende o interruptor de luz.	Você satisfaz seu desejo de ver. Ligar o interruptor de luz torna-se associado a estar em um quarto escuro.

AS QUATRO LEIS DA MUDANÇA DE COMPORTAMENTO

Nos próximos capítulos, veremos, repetidamente, como os quatro estágios de estímulo, desejo, resposta e recompensa influenciam quase tudo o que fazemos todos os dias. Mas, antes de fazermos isso, precisamos transformar esses quatro estágios em uma estrutura prática que podemos usar para projetar os bons hábitos e eliminar os maus.

Refiro-me a este quadro como as *Quatro Leis da Mudança de Comportamento*, e ele fornece um conjunto simples de regras para criar bons hábitos e abandonar os maus. Pense em cada lei como uma alavanca que influencia o comportamento humano. Quando as alavancas estão nas posições certas, criar bons hábitos é fácil. Quando estão nas posições erradas, é quase impossível.

COMO CRIAR UM BOM HÁBITO	
A 1ª Lei (Estímulo)	Torne-o claro.
A 2ª Lei (Desejo)	Torne-o atraente.
A 3ª Lei (Resposta)	Torne-o fácil.
A 4ª Lei (Recompensa)	Torne-o satisfatório.

Podemos inverter essas leis para aprender a cortar um mau hábito.

COMO SE LIVRAR DE UM MAU HÁBITO	
Inversão da 1ª Lei (Estímulo)	Torne-o invisível.
Inversão da 2ª Lei (Desejo)	Torne-o desinteressante.
Inversão da 3ª Lei (Resposta)	Torne-o difícil.
Inversão da 4ª Lei (Recompensa)	Torne-o insatisfatório.

Seria irresponsável de minha parte afirmar que essas quatro leis são uma estrutura exaustiva para a mudança de *qualquer* comportamento humano, mas acho que está bem próxima. Como você verá em breve, as *Quatro Leis da Mudança de Comportamento* se aplicam a quase todos os campos, do esporte à política, da arte à medicina, da comédia à