

empregados. Executivos escreveram livros didáticos que, na prática, servem como guias para transformar a força de vontade num hábito na vida dos trabalhadores. Esses programas são, em parte, o motivo pelo qual a Starbucks, antigamente uma empresa letárgica de Seattle, cresceu até virar um colosso com mais de 17 mil lojas e um faturamento superior a 10 bilhões de dólares por ano.

Então como a Starbucks faz isso? Como eles pegam pessoas como Travis — um filho de viciados que largou o ensino médio e não conseguia reunir autocontrole suficiente para manter um emprego no McDonald's — e lhes ensinam a supervisionar dezenas de empregados e dezenas de milhares de dólares de faturamento mensal? O que exatamente Travis aprendeu?

## II.

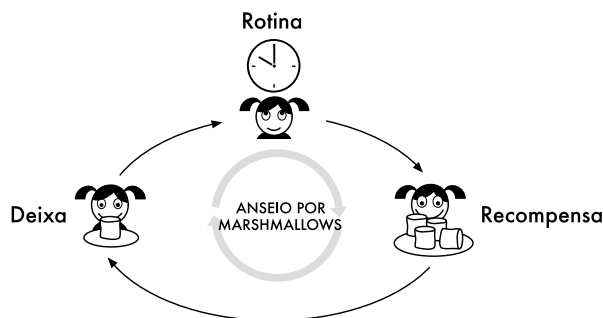
Todos que entravam na sala em que o experimento estava sendo realizado na Case Western Reserve University concordavam num ponto: os cookies tinham um cheiro delicioso. Tinham acabado de sair do forno e estavam empilhados numa tigela, cheios de pedacinhos de chocolate. Na mesa ao lado dos cookies havia uma tigela de rabanetes. Durante um dia inteiro, estudantes famintos entraram, sentaram-se em frente às duas tigelas e submeteram-se, sem saber, a um teste de força de vontade que revolucionaria nossa compreensão de como a autodisciplina funciona.

Na época, havia relativamente pouca investigação acadêmica sobre a força de vontade. Os psicólogos consideravam esses tipos de tema como aspectos de algo que chamavam de “autorregulação”, porém não era um campo que despertasse grande curiosidade. Havia um único experimento famoso, realizado nos anos 1960, em que cientistas de Stanford tinham testado a força de vontade de um grupo de crianças de 4 anos. Os pesquisadores levaram as crianças para dentro de uma sala e lhes mostraram uma série de guloseimas, incluindo marshmallows. Fizeram uma oferta para elas: podiam comer um marshmallow imediatamente ou, se esperassem alguns minutos, podiam comer dois marshmallows. Então o pesquisador saía da sala. Algumas crianças cediam à tentação e comiam o marshmallow assim que o adulto ia embora. Cerca de 30% delas conseguiram ignorar seus impulsos, e duplicar a recompensa quando o pesquisador voltou 15 minutos depois. Os cientistas, que estavam observando tudo por trás de um espelho falso, registraram cuidadosamente quais crianças tinham autocontrole suficiente para ganhar o segundo marshmallow.

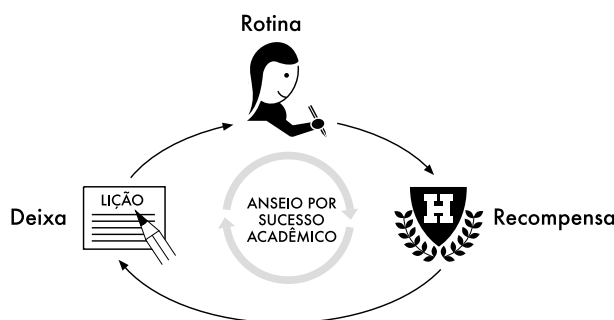
Anos depois, localizaram muitos dos participantes do estudo. A essa altura, eles já estavam no ensino médio. Os pesquisadores perguntaram sobre suas notas e pontuações no SAT,<sup>5</sup> sobre sua capacidade de manter amizades e de “lidar com problemas importantes”. Descobriram que as crianças de 4 anos que conseguiam adiar a recompensa por mais tempo acabavam tirando as melhores notas e resultados no SAT que eram 210 pontos mais altos, em média, do que todas as outras. Eram mais populares e usavam menos drogas. Tudo indicava que, se você soubesse evitar a tentação de comer um marshmallow quando estava na pré-escola, também saberia como chegar à aula pontualmente e terminar a lição de casa quando ficasse mais velho, e ainda como fazer amigos e resistir à pressão dos colegas. Era como se as crianças que ignoravam os marshmallows tivessem capacidades autorregulatórias que lhes proporcionassem uma vantagem ao longo de toda a vida.

Cientistas começaram a realizar experimentos semelhantes, tentando descobrir modos de ajudar as crianças a aumentar suas capacidades autorregulatórias. Descobriram que lhes ensinar truques simples — como distrair-se fazendo um desenho, ou imaginando uma moldura em volta do marshmallow, para que parecesse mais uma foto e menos uma tentação real — ajudava-lhes a aprender o autocontrole. Já nos anos 1980, surgira uma teoria que se tornou aceita de um modo

geral: a força de vontade é uma habilidade que se pode aprender, algo que pode ser ensinado assim como as crianças aprendem matemática e a dizer “obrigado”. Mas as verbas para esses estudos eram escassas. O tema da força de vontade não estava em voga. Muitos dos cientistas de Stanford mudaram para outras áreas de pesquisa.



QUANDO AS CRIANÇAS APRENDEM  
HÁBITOS PARA ADIAR SEUS ANSEIOS...



ESSES HÁBITOS SE TRANSFEREM  
PARA OUTRAS PARTES DA VIDA

No entanto, quando um grupo de doutorandos em psicologia da Case Western — um dos quais se chamava Mark Muraven — descobriu esses estudos no meio da década de 1990, começaram a fazer perguntas que os pesquisadores anteriores pareciam ter deixado sem resposta. Para Muraven, este modelo de força de vontade como habilidade não era uma explicação satisfatória. Uma habilidade, afinal, é algo que permanece constante de um dia para o outro. Se você tem a habilidade de fazer uma omelete na quarta-feira, ainda saberá fazê-la na sexta-feira.

Na experiência de Muraven, no entanto, a sensação era de que ele se esquecia de exercer sua força de vontade o tempo todo. Havia noites em que voltava do trabalho e não tinha dificuldade alguma de sair para correr. Em outras, não conseguia fazer nada além de deitar no sofá e assistir televisão. Era como se seu cérebro — ou, pelo menos, a parte responsável por fazer com que ele se exercitasse — tivesse esquecido como reunir a força de vontade necessária para que ele saísse de casa. Em alguns dias, ele comia coisas saudáveis. Em outros, quando estava cansado, saqueava as máquinas de comida e se empanturrava de doces e batata frita.

Se a força de vontade é uma habilidade, perguntava-se Muraven, então por que ela não permanece constante de um dia para o outro? Ele suspeitava que essa força era mais complexa que os experimentos mais antigos haviam revelado. Mas como se testa isso num laboratório?

A solução de Muraven foi o laboratório contendo uma tigela de cookies recém-assados e uma tigela