

“ESTE LIVRO É, QUASE AO PÉ DA LETRA, IMPOSSÍVEL. TENHO  
ACOMPANHADO O TRABALHO DE STEVEN HÁ DEZ ANOS, E NUNCA  
SERÁ DEMAIS ENFATIZAR COMO ELE É IMPORTANTE.”  
SALIM ISMAIL, AUTOR DE *ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS*

# A ARTE DO IMPOSSÍVEL

SAIA DA ZONA DE CONFORTO, DESENVOLVA HABILIDADES,  
ESTIMULE A IMAGINAÇÃO E SEJA EXTRAORDINÁRIO

## STEVEN KOTLER

AUTOR DOS BEST-SELLERS *ABUNDÂNCIA E  
BOLD: OPORTUNIDADES EXPONENCIAIS*



ALTA BOOKS  
GRUPO EDITORIAL  
Rio de Janeiro, 2022

# Sumário

Introdução: Uma Fórmula para o Impossível 1

## Parte I: Motivação

1. A Motivação Decodificada 17
2. A Receita da Paixão 27
3. A Pilha Intrínseca Completa 37
4. Objetivos 49
5. Determinação 59
6. A Ferocidade É um Hábito 89

## Parte II: Aprendizado

7. Os Ingredientes do Impossível 97
8. Mentalidades de Crescimento e Filtros da Verdade 99
9. O ROI na Leitura 103
10. Cinco Passos Não-Tão-Simples-Assim para Aprender Quase Tudo 107
11. A Habilidade da Habilidade 121
12. Mais Forte 125

- 13. O 80/20 da Inteligência Emocional 129
- 14. O Caminho Mais Curto para o Super-Homem 137

**Parte III: Criatividade**

- 15. A Vantagem Criativa 147
- 16. Hacking a Criatividade 161
- 17. Criatividade de Longo Prazo 175
- 18. O Fluxo da Criatividade 187

**Parte IV: Fluxo**

- 19. O Decodificador Secreto 193
- 20. A Ciência do Fluxo 199
- 21. Gatilhos do Fluxo 213
- 22. O Ciclo do Fluxo 237
- 23. Tudo Junto e Misturado 249

Posfácio 257

Notas 259

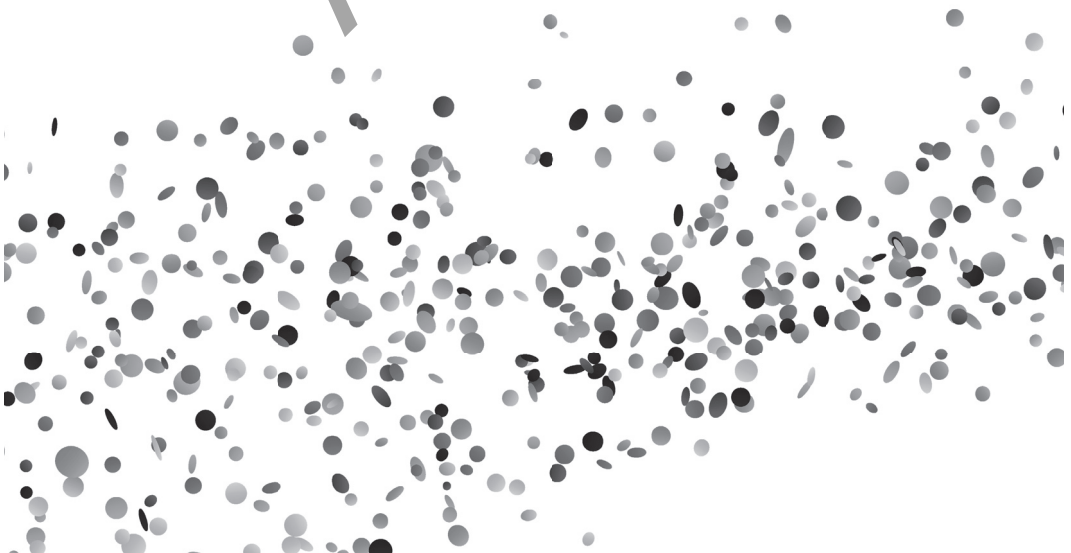
Índice 283

Amostra

# Motivação

Se esta vida não for uma luta real, em que algo é eternamente ganho para o universo por meio do sucesso, ela não é melhor do que um jogo teatral particular, do qual se pode sair quando se quer. No entanto, parece uma luta real — como se houvesse algo realmente desvairado no universo que nós... precisamos resgatar.

— WILLIAM JAMES<sup>1</sup>



# A Motivação Decodificada

A premissa central deste livro é que o impossível tem uma fórmula. Sempre que vemos o impossível se tornar possível, estamos testemunhando o resultado de um quarteto de habilidades — motivação, aprendizado, criatividade e fluxo — habilmente aplicadas e significativamente amplificadas.

O objetivo deste livro é usar a ciência para decifrar essas habilidades. Queremos chegar aos mecanismos biológicos básicos que fazem cada uma delas funcionar e, então, usar o que aprendemos para fazê-las funcionar melhor — que é o que realmente quero dizer com fazer nossa biologia trabalhar *para* nós em vez de *contra* nós.

Na prática, vamos trabalhar metodicamente ao longo de quatro seções principais, explorando, em contrapartida, a motivação, o aprendizado, a criatividade e o fluxo. Em cada seção, vou decompor o que a ciência pode nos dizer sobre como essas habilidades funcionam no cérebro e no corpo; depois, por meio de uma série de exercícios, lhe ensinarei as melhores formas de aplicar essa informação em sua vida.

Vamos começar pela motivação, que é o que nos inicia no caminho do desempenho máximo. Além disso, conforme usado por psicólogos, o termo motivação é, na verdade, um termo genérico para três subgrupos de habilidades: impulso, determinação e objetivos.

O *impulso*, tema dos dois próximos capítulos, refere-se a motivadores emocionais potentes, como curiosidade, paixão e propósito. Esses sentimentos *impulsionam* automaticamente o comportamento.<sup>1</sup> Isso é muito importante. A maioria das pessoas, quando pensa em motivação, na verdade está pensando

em persistência — quer dizer, as coisas que temos que continuar a fazer quando o impulso nos deixou. Considere o impulso mais simples: a curiosidade. Quando estamos curiosos a respeito de um assunto, trabalhar duro para aprender mais sobre ele não parece ser um trabalho duro. É claro que exige esforço, mas *parece* uma brincadeira. E quando o trabalho vira brincadeira, uma coisa é certa: agora você está jogando o jogo infinito.

Os *objetivos*, assunto do Capítulo 4, referem-se a descobrir com exatidão o que você realmente está tentando fazer. Por uma série de motivos neurobiológicos que analisaremos mais tarde, quando sabemos aonde queremos ir, chegamos lá muito mais rapidamente. Uma vez que, por definição, a estrada para o impossível é longa, precisaremos desse impulso de velocidade para cumprirmos nossa missão.

A *determinação*, tema do Capítulo 5, é aquilo em que as pessoas pensam quando pensam em motivação. É persistência, garra e coragem — a capacidade de continuar a jornada, independentemente da dificuldade que ela apresenta.

Mas estamos colocando o carro na frente dos bois.

Por ora, nossa busca começa pelo *impulso*. E o motivo é simples: na verdade, não há outra opção.

## A PSICOLOGIA DO IMPULSO

Perseguir o impossível exige cavar fundo diariamente. Lao-tzu tinha razão: uma jornada de milhares de quilômetros começa com um único passo.<sup>2</sup> Mas, ainda assim, é uma jornada de milhares de quilômetros. Colina acima, no escuro, ida e volta.

Como o impossível é sempre uma trilha árdua, executores de elite nunca dependem de uma única fonte de combustível para mantê-los ao longo do caminho. E isso vale tanto para combustível físico como para combustível psicológico.

No lado físico, embora esse não seja o objetivo do livro, executores de elite sempre tentam dormir e se exercitar o suficiente, além de se hidratar e se alimentar da maneira adequada. Eles “empilham” — isto é, cultivam, amplificam e alinham — as exigências básicas para a produção de energia física.

Igualmente importante, executores de elite empilham fontes de combustível psicológicas. Eles cultivam e alinham impulsos como curiosidade, paixão e propósito. Ao empilhar essas fontes de energia mental, eles garantem acesso sob demanda a todos os combustíveis emocionais mais potentes da vida.

Então, o que nos impulsiona?

Uma forma de refletir sobre essa pergunta é a partir de uma perspectiva evolucionista. Sabemos que a escassez impulsiona a evolução. Qualquer problema que surge com regularidade na busca pela obtenção de recursos é um problema que a evolução já passou milhões de anos nos *impulsionando* para resolver.

Pense na evolução como um jogo de videogame com duas fases principais. Para vencer a primeira, um jogador precisa obter mais recursos — comida, água, abrigo, parceiros(as), e assim por diante — do que os outros jogadores. Na fase dois, ele precisa transformar esses recursos em filhos e ajudá-los a sobreviver, tendo muitos deles, de modo que, de forma alguma, os predadores nunca consigam comer todos (que é o que os peixes fazem), ou mantendo-os em segurança e ensinando-os a obter recursos por conta própria (que é o método humano).

Em cada fase, a aquisição de recursos é o ponto-chave.

Conforme abordado, apenas duas estratégias estão disponíveis. Ou você luta por recursos cada vez mais escassos, ou usa a criatividade e produz mais recursos. Assim, quando falamos sobre o impulso de uma perspectiva evolucionista, na verdade estamos falando sobre os combustíveis psicológicos que energizam atitudes que resolvem melhor o problema da escassez de recursos: lutar/fugir e explorar/inovar.

O medo é um impulso psicológico porque ele nos impulsiona a lutar por recursos, a fugir e evitar nos tornarmos os recursos de outra pessoa, ou a pegar a família e navegar pelos oceanos em busca de (adivinha?) mais recursos. A curiosidade é outro impulso porque ela nos faz questionar se pode haver mais recursos do outro lado do oceano. A paixão nos impulsiona a dominar as habilidades exigidas para navegar com êxito por esse oceano. Os objetivos nos impulsionam porque nos dizem quais recursos estamos tentando encontrar do outro lado do oceano, bem como os motivos por que estamos tentando encontrá-los.

E a lista continua.

Para tornar as coisas mais viáveis, os cientistas dividem nossos impulsos psicológicos em duas categorias: *extrínsecos* e *intrínsecos*.<sup>3</sup> Impulsos extrínsecos são recompensas externas a nós. São coisas como dinheiro, fama ou sexo, definitivamente poderosas. O dinheiro se transforma em comida, roupas e abrigo, portanto, nosso cérebro trata o desejo por ele como uma necessidade básica de sobrevivência. A fama pode ser banal, mas pessoas famosas frequentemente têm muito mais acesso a recursos — comida, água, abrigo, parceiros(as), e assim por diante; logo, estamos programados para desejá-la. E o sexo é a única maneira de os humanos vencerem o jogo da sobrevivência da evolução, motivo pelo qual o sexo vende, e os bares estão sempre lotados na sexta-feira à noite.

Impulsos intrínsecos são o oposto. São forças psicológicas e emocionais como *curiosidade*, *paixão*, *sentido* e *propósito*. O prazer do *conhecimento profundo*, que é a sensação de um trabalho bem executado, é outro exemplo convincente. *Autonomia*, o desejo de ter controle sobre a própria vida, é mais um.

Durante a maior parte do século passado, pesquisadores acreditavam que impulsos extrínsecos eram os mais poderosos entre os dois, mas isso mudou nas últimas décadas, conforme os impulsos intrínsecos se tornavam mais bem compreendidos. O que sabemos agora é que existe uma hierarquia motivacional em operação. Impulsos externos são fantásticos, mas somente se nos sentimos protegidos e seguros — isto é, se temos dinheiro suficiente para comprar comida, roupas e sobrar um pouquinho para o lazer. Em dólares norte-americanos e na economia atual, pesquisas revelam que esse valor gira em torno de US\$75 mil por ano. Meça os níveis de felicidade entre norte-americanos, como o ganhador do prêmio Nobel Daniel Kahneman descobriu, e eles aumentarão em proporção direta à renda, mas apenas se ganharmos US\$75 mil por ano.<sup>4</sup> Depois disso, começam a divergir enormemente. A felicidade passa a independe da renda porque, quando podemos atender a nossas necessidades básicas, o atrativo de todas as coisas exigidas para ir ao encontro delas começa a perder o brilho.

Uma vez que os impulsos extrínsecos começam a se dissipar, os intrínsecos tomam conta. No ramo dos negócios, vemos isso acontecendo na maneira como as empresas tentam motivar os funcionários. Quando as pessoas se



sentem compensadas de forma justa pelo seu tempo — isto é, quando esse número começa a ultrapassar os US\$75 mil por ano —, aumentos grandes e bônus anuais na verdade não melhorarão sua produtividade ou seu desempenho. Depois que a linha das necessidades básicas é cruzada, funcionários querem recompensas intrínsecas. Eles querem ter controle do próprio tempo (autonomia), trabalhar em projetos pelos quais se interessem (curiosidade/ paixão) e que sejam importantes (sentido e propósito).

Isso também é a evolução em funcionamento. Não é que a evolução nos deixe parar de jogar o jogo “obter mais recursos”; é que nossa estratégia evolui. Quando as necessidades básicas são atingidas, você pode se dedicar a formas de obter, bem, você adivinhou, *muito mais recursos* — para si mesmo, sua família, sua aldeia, sua espécie. Por mais que uma coisa nobre como “sentido e propósito” possa ter cara de impulso, na verdade é a maneira de a evolução dizer: *Certo, você tem recursos suficientes para si mesmo e para sua família. Agora é hora de ajudar sua aldeia ou sua espécie a conseguir mais.* Esse também é o motivo pelo qual, no cérebro, não há de fato tanta diferença entre os impulsos. Impulsos intrínsecos, impulsos extrínsecos, nada disso importa. No fim, como grande parte da vida, tudo se resume à neuroquímica.

## A NEUROQUÍMICA DA RECOMPENSA

Motivação é mensagem. É o cérebro dizendo: *Ei, levante do sofá, faça isso, é superimportante para sua sobrevivência.* Para enviar essa mensagem, o cérebro depende de quatro componentes básicos: neuroquímica e neuroeletricidade, que são as próprias mensagens, e neuroanatomia e circuitos, lugares de onde essas mensagens são enviadas e recebidas.

As mensagens, em si, são básicas.<sup>5</sup> No cérebro, sinais elétricos têm apenas um sentido: *faça mais do que está fazendo.*

Se uma quantidade suficiente de impulsos elétricos for transmitida a um neurônio, ele dispara, enviando esses impulsos para o neurônio seguinte. Se uma quantidade suficiente de impulsos elétricos for transmitida para o próxi-

mo neurônio, ele também dispara. É como água em um balde, em uma roda d'água. Coloque água suficiente em um balde e, mais cedo ou mais tarde, ela derramará sobre o balde seguinte, e assim por diante. É tudo mecânico.

Sinais químicos também são simples, embora possam ter dois significados: faça mais do que está fazendo, ou faça menos do que vem fazendo.

No entanto, sinais neuroquímicos não são inteligentes. Quando dizemos que eles carregam mensagens — *faça mais isso ou faça menos aquilo* — eles são, em si mesmos, as mensagens. Dentro das sinapses, que são os pequenos espaços entre neurônios, nos quais a neuroquímica faz seu trabalho, há receptores. Cada receptor tem um formato geométrico particular. Cada sinal neuroquímico tem um formato geométrico particular. Ou esses formatos se alinham — de modo que o plugue neuroquímico redondo se encaixe no orifício neuroquímico redondo —, ou não. Se a chave redonda da dopamina neuroquímica couber dentro da fechadura redonda de um receptor de dopamina, a mensagem é enviada.

Neuroanatomia e circuitos, por sua vez, são os locais de onde essas mensagens são enviadas e recebidas, o “*onde*” no cérebro em que algo está acontecendo.<sup>6</sup>

A neuroanatomia descreve estruturas cerebrais específicas: a ínsula ou o córtex medial pré-frontal. Porém, no cérebro, as estruturas são feitas para desempenhar funções específicas. O córtex medial pré-frontal, por exemplo, ajuda a tomar decisões e a acessar memórias de longo prazo.<sup>7</sup> Portanto, se uma mensagem particular do tipo “faça mais” chega no córtex medial pré-frontal, o resultado é mais, ou às vezes mais ajustado, a tomada de decisão e o acesso de memórias de longo prazo.

Enquanto isso, circuitos referem-se a estruturas cerebrais conectadas em conjunto por ligações diretas, ou estruturas que tendem a se ativar ao mesmo tempo.<sup>8</sup> Por exemplo, a ínsula e o córtex medial pré-frontal são conectados em conjunto e, com frequência, funcionam ao mesmo tempo, tornando-os eixos importantes na denominada rede de modo padrão.

Quando o cérebro quer nos motivar, ele envia uma mensagem neuroquímica por meio de um dos sete circuitos específicos.<sup>9</sup> Esses circuitos são dispositivos antigos, encontrados em todos os mamíferos, que correspondem ao comportamento que eles foram projetados para produzir. Há um sistema para *medo*, outro para *raiva/fúria* e um terceiro para *luto*, ou o que é técnica-

mente conhecido como “dor da separação”. O sistema *luxúria* nos impulsiona à procriação, o sistema *cuidar/nutrir* nos impele a proteger e educar os filhos. No entanto, quando falamos sobre impulso — a energia psicológica que nos move adiante —, na verdade estamos falando sobre os dois últimos sistemas: *jogos/envolvimento social* e *busca/desejo*.

O sistema *jogos/envolvimento social* está relacionado a todas as coisas divertidas que costumávamos fazer quando criança: correr, pular, correr atrás das coisas, lutar e, é claro, socializar. No passado, cientistas presumiam que o objetivo da brincadeira era prático. Praticamos a luta hoje porque o amanhã pode trazer uma luta real pela sobrevivência. Agora, sabemos que as brincadeiras são feitas principalmente para nos ensinar regras sociais e interação social. Quando você está brincando com seu irmãozinho e sua mãe grita “Não implique com alguém menor do que você”, ela captou a mensagem. O objetivo da brincadeira é nos ensinar lições como “poder não é fazer”. É a forma de a natureza nos instruir sobre a ética.<sup>10</sup>

E essa instrução acontece de forma automática. Quando brincamos, o cérebro libera dopamina e ocitocina, duas de nossas “recompensas químicas” mais cruciais. São drogas prazerosas que nos trazem sensações boas quando realizamos, ou tentamos realizar, algo que preenche uma necessidade básica de sobrevivência.

A dopamina é a principal recompensa química do cérebro, com a ocitocina em segundo lugar.<sup>11</sup> Porém, as endorfinas, a norepinefrina e a anandamida também têm suas funções. A sensação de prazer gerada por cada uma dessas substâncias químicas nos impulsiona a agir e, se a ação tiver êxito, reforça o comportamento na memória.

Além disso, neuroquímicos são especializados. A especialidade da dopamina é impulsionar todas as várias manifestações de desejo, de nossos apetites sexuais à busca por conhecimento. Sentimos a presença dela como excitação, entusiasmo e desejo de extrair sentido de certa situação. Quando o celular toca e ficamos curiosos para ver quem é, isso é a dopamina em ação. A vontade de decifrar a teoria dos buracos negros, a ânsia de escalar o Monte Everest, o desejo de testar nossos limites — isso também é dopamina.

A norepinefrina é similar, porém diferente. É a versão do cérebro da adrenalina, às vezes chamada de noradrenalina. Esse neuroquímico produz um grande aumento de energia e estado de alerta, estimulando a hiperatividade

e a hipervigilância. Quando você está obcecado por uma ideia, não consegue parar de trabalhar em um projeto ou de pensar em uma pessoa que acabou de conhecer, a responsável é a norepinefrina.

A ocitocina produz confiança, amor e amizade.<sup>12</sup> É o neuroquímico “pró-social” que sustenta tudo, desde a felicidade conjugal amorosa de longo prazo até empresas funcionais. Sentimos sua presença como alegria e amor. Ela promove a confiança, reforça a fidelidade e a empatia, e estimula a cooperação e a comunicação.

A serotonina é uma substância química calmante e relaxante, que proporciona um humor ligeiramente melhor.<sup>13</sup> É aquela sensação de saciedade subsequente a uma boa refeição ou a um orgasmo daqueles, e é parcialmente responsável pela urgência de tirar uma soneca após as refeições ou após o orgasmo. Mas também parece ter seu papel na satisfação e no contentamento, aquela sensação de trabalho bem-feito.

As endorfinas e a anandamida, nossas duas últimas substâncias químicas do prazer, são analgésicos produtores de felicidade. Ambas aliviam fortemente o estresse, substituindo o peso do dia a dia por uma sensação eufórica de felicidade relaxante. É aquela sensação de “tudo está bem neste mundo” que surge durante experiências como a emoção de um corredor ou quando recobramos nossas forças.

Entretanto, a neuroquímica da recompensa não está simplesmente relacionada à maneira como neuroquímicos funcionam sozinhos, já que, com frequência, somos motivados por combinações dessas substâncias. Dopamina e ocitocina formam a mistura por trás do prazer de brincar. A paixão — que abrange tudo, desde a paixão de um artista por sua arte até a paixão do amor romântico — é respaldada pela combinação de norepinefrina e dopamina.<sup>14</sup>

O fluxo talvez seja o maior coquetel neuroquímico de todos. A fórmula combina todas as seis principais substâncias químicas de prazer do cérebro e parece ser uma das únicas situações em que se pode obter as seis de uma só vez. Essa mistura potente explica por que as pessoas descrevem o fluxo como sua “experiência favorita,” enquanto os psicólogos se referem a ela como “o código-fonte da motivação intrínseca”.

O sistema *busca/desejo* é o segundo sistema que desempenha uma função importante no impulso. Por vezes denominado “sistema de recompensa”, esse é um circuito de propósitos gerais, que ajuda os animais a adquirirem os recursos de que precisam para sobreviver. “Em sua forma pura, [o sistema de busca] provoca uma exploração intensa e entusiasmada e... excitação e aprendizados antecipados”, escreve Jaak Panksepp, o neurocientista que descobriu esses sete sistemas.<sup>15</sup> “Quando totalmente desperto, o sistema de busca supre a mente de interesses e motiva os organismos a buscarem *sem esforço* as coisas de que precisam” — grifos meus.

Coloquei em destaque “sem esforço” por um motivo. Se conseguimos ligar corretamente o sistema, os resultados aparecem de forma automática. Considere a paixão. Quando estamos apaixonados, não precisamos trabalhar duro para permanecer nessa tarefa. Isso acontece automaticamente, em virtude da dopamina e da norepinefrina.

Todos os dias, acordo às 4 horas da manhã e começo a escrever. Isso exige determinação? Às vezes. Mas, na maioria dos casos, a determinação se vira sozinha porque tenho curiosidade, paixão e propósito. Quando acordo, estou empolgado para ver até onde as palavras me levarão. Mesmo nas noites péssimas, em que acordo em pânico, eu me vingo escrevendo. A escrita é para onde corro quando preciso fugir. Minha arte é minha salvação. E se você conversar com qualquer pessoa que conseguiu o impossível, ouvirá uma história parecida.

Considere o falecido e incrível esquiador e skydiver Shane McConkey.<sup>16</sup> Assim como qualquer atleta na história, McConkey ampliou os limites da possibilidade humana não apenas realizando o impossível, mas fazendo isso repetidas vezes. E se você perguntasse a McConkey como ele conseguiu, sua resposta frequentemente destacaria a importância do impulso intrínseco: “Faço o que amo. Se você faz o que quer o tempo todo, estará feliz o tempo todo. Você não trabalhará todos os dias desejando fazer outra coisa. Eu me levanto e vou trabalhar todos os dias, e fico animado. Isso não é chato.”

Até agora, o mesmo impulso neuroquímico que ajudou Shane McConkey a realizar o impossível está disponível para todos nós. É nossa biologia básica em funcionamento, o ímpeto de nossos combustíveis emocionais mais críticos habilmente mesclados para a máxima propulsão.

## A RECEITA DO IMPULSO

Ao longo dos próximos dois capítulos, aprenderemos a *empilhar* — isto é, cultivar, alinhar, amplificar e implementar — nossos cinco impulsos intrínsecos mais potentes: curiosidade, paixão, propósito (Capítulo 2), autonomia e conhecimento profundo (Capítulo 3). Focamos esse grupo de cinco porque são nossos impulsos mais potentes e porque eles são projetados neurobiologicamente para trabalharem juntos.

Iniciaremos pela curiosidade, porque ela é o ponto em que a biologia é projetada para começar.<sup>17</sup> É nosso interesse básico em algo, neuroquimicamente respaldado por um pouquinho de norepinefrina e dopamina. Embora a curiosidade em si seja um impulso potente, também é um ingrediente básico da paixão, que é um impulso ainda maior. Assim, aprenderemos a transformar esse lampejo de curiosidade na chama da paixão, acrescentando muito mais combustível neuroquímico — norepinefrina e dopamina — a nosso fogo intrínseco.

Depois vêm o sentido e o propósito, que exigem conectar nossa paixão particular a uma causa muito maior do que nós mesmos. Uma vez que isso acontece, vemos aumentos ainda mais significativos em traços fundamentais de desempenho, como foco, produtividade e resiliência, e nosso fogo intrínseco queima com muito mais intensidade<sup>18</sup>.

Por fim, quando se tem um propósito, é preciso subdividir os dois impulsos intrínsecos restantes: autonomia e conhecimento profundo. Mais especificamente, quando se tem um propósito, o sistema exige autonomia, que é a liberdade de ir em busca desse propósito. Depois, exige conhecimento profundo, que é o desejo de aprimorar continuamente as habilidades necessárias para ir atrás desse propósito.

Como você pode ver, essa é uma pilha bem alinhada. Porém, se construída corretamente, será emocionante, interessante, cheia de possibilidades e de sentido. Esse aumento de energia é um dos motivos pelo qual perseguir o impossível pode ser mais fácil do que você suspeitava no início. Com os impulsos intrínsecos adequadamente empilhados, nossa biologia está trabalhando para nós, em vez de contra nós. Resumindo, o ato de perseguir o impossível, na verdade, nos ajuda a perseguir o impossível.

## A Receita da Paixão

Ao longo deste capítulo, começaremos a empilhar impulsos intrínsecos, aprender a cultivar a curiosidade, ampliá-la em forma de paixão e transformar os resultados em propósito. Esse processo não acontece da noite para o dia. Pode levar semanas para algumas etapas se realizarem; outras podem levar meses. Por ora, arranje um tempo para fazer as coisas direito. Você não vai querer ficar dois anos em busca de sua paixão para descobrir que, no fim, era só uma fase. É bom arrumar tempo para se conectar com os impulsos intrínsecos hoje porque, daqui a dois anos, se descobrir que os procurou de forma errada, pense em como se sentirá frustrado se tiver de começar tudo de novo. Em termos de desempenho máximo, às vezes você precisa ir devagar para ir rápido. Esta é uma dessas situações.

### FAÇA UMA LISTA

A maneira mais fácil de começar a empilhar impulsos intrínsecos é por meio de uma lista. Se tiver essa opção, escreva a lista em um caderno de anotações, e não no computador. Há uma relação poderosa entre o movimento das mãos e a memória, o que significa que, em termos de aprendizado, caneta e papel sempre superam notebook e teclado.<sup>1</sup>

Comece escrevendo 25 coisas sobre as quais você tem curiosidade. Por curiosidade, quero saber apenas que, se você tivesse um fim de semana livre, ficaria interessado em ler alguns livros sobre o tema, frequentar algumas palestras e, talvez, dar uma palavrinha com um especialista.

Ao criar essa lista, seja o mais específico possível. Não demonstre interesse apenas por futebol americano, punk rock ou comida. Essas categorias são vagas demais para serem úteis. Em vez disso, demonstre curiosidade pelo mecanismo de bloqueio de passes exigido para jogar como tackle esquerdo, pela evolução do punk político do Crass ao Rise Against, ou pela possibilidade de os gafanhotos se tornarem uma fonte alimentar importante para os seres humanos nos próximos dez anos. A especificidade dá ao sistema de reconhecimento de padrões do cérebro a matéria-prima de que ele precisa para fazer conexões entre ideias. Quanto mais informações detalhadas melhor.

## À CAÇA DE INTERSEÇÕES

Depois que sua lista estiver completa, procure pelos pontos em que essas 25 ideias se interconectam. Considere o exemplo acima. Digamos que gafanhotos como fonte alimentar e o mecanismo de jogar como tackle esquerdo estejam em sua lista. Bem, se estiver interessado no mecanismo de bloqueios, provavelmente também terá interesse pelas necessidades nutricionais para jogar como tackle esquerdo. Insetos são extremamente ricos em proteína — será que eles seriam uma boa opção de alimentação para os jogadores de futebol americano?

A questão é que a curiosidade em si não é suficiente para criar a verdadeira paixão. Simplesmente não há neuroquímica o bastante sendo produzida para a motivação de que você precisa. Em vez disso, é bom procurar pontos em que três ou quatro itens de sua lista de curiosidades se interconectem. Se você consegue identificar a sobreposição entre múltiplos itens, bem, está fazendo a coisa certa. Há energia de verdade aí.

Quando vários circuitos da curiosidade se inter cruzam, não é apenas o envolvimento que se amplifica — criam-se as condições necessárias para o reconhecimento de padrões ou a conexão de novas ideias reunidas.<sup>2</sup> O reconhecimento de padrões é o que o cérebro faz em um nível muito básico. É, fundamentalmente, o principal trabalho da maioria dos neurônios. Como consequência, sempre que reconhecemos um padrão, o cérebro nos recompensa com um pequeno jato de dopamina.



A dopamina, como todos os neuroquímicos, desempenha diversas funções diferentes no cérebro. Falamos sobre algumas delas em seções anteriores. Nesta, queremos expandir essa ideia, focando em quatro funções adicionais que a dopamina executa no cérebro.

Em primeiro lugar, ela é uma poderosa substância indutora de foco. Quando ela está em nosso sistema, uma atenção cirúrgica é voltada para a tarefa em mãos. Ficamos empolgados, envolvidos e mais propensos a entrar no fluxo.

Em segundo lugar, a dopamina sintoniza as relações sinal-ruído no cérebro, o que significa que esse neuroquímico aumenta os sinais, diminui o ruído e, conseqüentemente, nos ajuda a detectar mais padrões. Há uma curva de retorno aqui. Obtemos dopamina quando detectamos pela primeira vez um elo entre duas ideias (um padrão), e a dopamina que nos é enviada ajuda a detectar ainda mais elos (reconhecimento de padrões). Se você já fez palavras cruzadas ou jogou sudoku, aquela pequena sensação de prazer ao preencher uma resposta correta é a dopamina. E por que tendemos a preencher várias respostas seguidas? Isso é a dopamina ajustando a relação sinal-ruído e nos ajudando a detectar ainda mais padrões. É por isso que as ideias criativas tendem a andar em espiral, ou seja, uma boa ideia gera outra com frequência, e assim por diante.

Em terceiro lugar, a dopamina é uma das substâncias químicas de recompensa supracitadas, uma droga prazerosa produzida pelo cérebro para impulsionar o comportamento.<sup>3</sup> A sensação causada pela dopamina é realmente boa. A cocaína é amplamente considerada a droga mais viciante do mundo, mas tudo o que ela faz é levar o cérebro a liberar quantidades grandes de dopamina e, depois, a bloquear sua recaptção.<sup>4</sup> E o prazer produzido por essa substância é a chave da paixão. Quanto mais dopamina se obtém, mais divertida e viciante é a experiência; quanto mais divertida e viciante for a experiência, menos se consegue esperar para repeti-la.

Por fim, a dopamina, como todos os neuroquímicos, amplifica a memória.<sup>5</sup> Isso também ocorre automaticamente. Um atalho rápido sobre como a aprendizagem funciona no cérebro: quanto mais substâncias neuroquímicas surgem durante uma experiência, mais provável que essa experiência passe da retenção

de curto prazo para o armazenamento de longo prazo. O aperfeiçoamento da memória é outro papel-chave desempenhado pelas substâncias neuroquímicas: elas registram as experiências como “Importante, guardar para depois.”

Ao empilhar motivações, isto é, colocar uma curiosidade em cima de outra curiosidade, e assim por diante, estamos aumentando o impulso, mas não o esforço. Isso é o que acontece quando nossa biologia interna faz o trabalho pesado por nós. Você trabalhará mais duro, mas não perceberá o trabalho. Igualmente, porque a dopamina fornece diversos benefícios cognitivos extras — foco ampliado, melhor aprendizado, reconhecimento mais rápido de padrões —, você trabalhará com mais inteligência. Esses são os dois motivos principais pelos quais o impossível talvez seja um pouco mais fácil do que você pensava.

## BRINCANDO COM AS INTERSEÇÕES

Agora que você identificou os pontos em que as curiosidades se sobrepõem, brinque com essas interseções por um instante. Dedique de 20 a 30 minutos por dia para ouvir podcasts, assistir a vídeos, ler artigos, livros, o que quer que seja, sobre qualquer aspecto dessa sobreposição. Se está interessado em gestão de cadeia de suprimentos na indústria da saúde e, também, tem curiosidade sobre inteligência artificial, é hora de explorar as vantagens e as desvantagens que a inteligência artificial traz à gestão de cadeia de suprimentos na referida indústria.

Ou, voltando ao nosso exemplo anterior, se os insetos como fonte de proteína e os mecanismos de jogar como tackle esquerdo são seus pontos de partida, é hora de brincar com esta interseção: Quais são as necessidades nutricionais para um alto desempenho em esportes de contato? Os insetos podem atender a essas necessidades?

O objetivo é alimentar as curiosidades um pouquinho de cada vez, e diariamente. Essa estratégia de crescimento lento tira partido do software de aprendizagem inerente ao cérebro.<sup>6</sup> Ao avançar seus conhecimentos um pouco de cada vez, você está dando a seu inconsciente adaptativo uma chance de processar a informação. No estudo da criatividade, esse processo é conhecido

como “incubação”.<sup>7</sup> O que, de fato, está acontecendo é o reconhecimento de padrões. De forma automática, o cérebro começa a procurar por conexões entre as partes mais antigas de informação que você já aprendeu e as partes mais recentes que está aprendendo atualmente. Com o tempo, isso resulta em mais conexões, mais dopamina, mais motivação e, por fim, um pouco de expertise.<sup>8</sup>

E é essa expertise que chega com menos trabalho.

Quando brincamos com informações pelas quais estamos curiosos, não estamos forçando o cérebro a fazer novas descobertas. Não existe pressão, e isso seria útil, já que estresse demais diminui nossa capacidade de aprender.<sup>9</sup> Em vez disso, vemos quais conexões nosso cérebro faz naturalmente, por meio da fase de incubação, permitindo, assim, que a biologia faça o trabalho duro por nós. Estamos deixando nosso sistema de reconhecimento de padrões encontrar conexões entre curiosidades que nos tornam ainda mais curiosos — motivo pelo qual se cultiva a paixão.

No entanto, para aumentar suas chances de fazer essas conexões, preste atenção a dois conjuntos de detalhes: a história do tema e a linguagem técnica usada para descrever esse tema.

A história é uma narrativa. Cada tema é uma viagem em meio à curiosidade. Alguém tinha uma pergunta, alguém respondeu a essa pergunta, e isso levou a outra pergunta. E a outra. E a outra. Sorte nossa que o cérebro adora uma narrativa — que não é nada além de reconhecimento através do tempo.<sup>10</sup> Se você presta atenção a detalhes históricos enquanto brinca com um tema novo, seu cérebro naturalmente agrupará esses detalhes em uma história coerente por meio de nossa necessidade biológica de conectar causa e efeito.<sup>11</sup> É automático. Você também conseguirá um pouco de dopamina ao longo do caminho, à medida que reconhece esses padrões históricos, e isso aumentará a curiosidade e amplificará ainda mais a motivação.

Quando o cérebro constrói essa narrativa, ele funciona como uma árvore de Natal gigante. Todos os pequenos detalhes que você aprende pelo caminho são os enfeites. Mas ter essa árvore gigante — essa estrutura abrangente — faz com seja mais fácil pendurar esses enfeites. Você não precisa se esforçar tanto para se lembrar deles. A narrativa histórica se torna um palácio de memória de fato, permitindo-lhe obter um trecho de informação novo em folha e acoplá-lo

corretamente em seu lugar exato. Se construirmos essa narrativa, veremos um aumento das taxas de aprendizado aumentarem e uma diminuição do tempo do conhecimento profundo.

A linguagem técnica que abarca um tema é a segunda coisa a se prestar atenção. Por quê? O jargão, embora irritante, é irritantemente preciso. Com frequência, blocos grandes de explicações sobre um tema estão contidos dentro da linguagem técnica acerca desse tema. O exemplo óbvio é “humano” versus “*Homo sapiens*”. Ambos os termos apontam para a mesma direção, mas a versão em latim não contém apenas a coisa (um humano), mas também sua história evolutiva (gênero e espécie), além de uma pequena análise (aparentemente, certa vez alguém pensou que éramos “macacos sabidos”). Assim, compreender a linguagem interna de um tema lhe permite ver as ideias e a tessitura conectiva que as une. *Homo sapiens* não dá nome apenas à coisa, mas diz que a coisa descendia de macacos e é mais esperta do que eles, ou, pelo menos, pensa que é.

Para nossa busca, o mais importante é em que o processo vai dar. Conhecer a história de um tema e a linguagem técnica acerca desse tema o ajuda a conversar com outras pessoas sobre essas ideias. Essas conversas são cruciais para o próximo passo.

## VÁ A PÚBLICO

Cultivar a paixão verdadeira não é um processo que acontece da noite para o dia. Brincar nos locais em que curiosidades múltiplas se inter cruzam não é suficiente. Certamente, há uma energia emocional nessas interseções. Sem dúvida, a neuroquímica por trás dessa energia ajuda a transformar a curiosidade em paixão. Porém, para realmente acender a chama e assegurar que está no caminho certo, você precisará amplificar essa paixão com uma série de “sucessos públicos”.

Um sucesso público nada mais é do que um feedback positivo de outras pessoas. Qualquer tipo de reforço social aumenta a neuroquímica do prazer, o que faz aumentar a motivação.<sup>12</sup> A atenção positiva de outras pessoas faz o