

# ADAM GRANT

Autor dos livros *Dar e Receber*, *Originais* e *Pensar Melhor*

AUTOR  
BESTSELLER  
do New York Times



«Um livro brilhante, que estilhaça as ideias preconcebidas sobre o que é preciso para ter sucesso.»

SERENA WILLIAMS

# POTENCIAL ESCONDIDO

COMO EXTRAIR O MELHOR DE SI E DOS OUTROS

m o g a i s



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

POTENCIAL ESCONDIDO:  
COMO EXTRAIR O MELHOR DE SI E DOS OUTROS

Título original: *Hidden Potential*  
*The Science of Achieving Greater Things*

© 2023, Adam Grant  
Todos os direitos reservados.

© desta edição:  
2024, Penguin Random House Grupo Editorial, Unipessoal, Lda.  
Publicada por acordo com  
MB Agencia Literaria, Barcelona

Vogais é uma chancela de  
Penguin Random House Grupo Editorial  
Rua Alexandre Herculano, 50, 3.º, 1250-011 Lisboa, Portugal  
correio@penguinrandomhouse.com  
penguinlivros.pt

Penguin Random House Grupo Editorial apoia a proteção do *copyright*.  
Este livro não pode ser reproduzido, no todo ou em parte, por qualquer processo mecânico, fotográfico, eletrónico ou por meio de gravação, nem ser introduzido numa base de dados, difundido ou de qualquer forma copiado para uso público ou privado, além do uso legal como breve citação em artigos e críticas, sem a prévia autorização por escrito do editor.

Tradução: Leonardo Cascão  
Revisão: Laura Alves  
Paginação: Aresta Criativa – Artes Gráficas  
Capa: Wonder Studio / Fábio Gomes  
Imagens de capa: © Adobe Stock

1.ª edição: maio de 2024  
Depósito legal: 530266/24  
ISBN: 978-989-787-581-6

Esta obra foi composta em Scala Pro  
e impressa sobre papel Holmen Book Cream 70 g 1.6  
Impressão e acabamento: Publito

VO75816

*Em memória de Sigal Barsade, que via o potencial em todos*

# Índice

Prólogo: Cultivar Rosas em Cimento. . . . .	11
---	----

## **Parte I**

<b>Competências de Caráter</b> . . . . .	33
--	----

*Tornar-se melhor em ser melhor*

<b>1. Criaturas de Desconforto</b> . . . . .	39
--	----

*Aceitar o Constrangimento Insuportável da Aprendizagem*

<b>2. Esponjas Humanas</b> . . . . .	61
--------------------------------------	----

*Desenvolver a Capacidade de Absorver e Adaptar*

<b>3. Os Imperfeccionistas</b> . . . . .	81
--	----

*Encontrar o Equilíbrio entre Perfeito e Imperfeito*

## **Parte II**

<b>Estruturas para a Motivação</b> . . . . .	105
--	-----

*Bases para Superar Obstáculos*

<b>4. Transformar a Luta Diária</b> . . . . .	109
---	-----

*Colocar a Paixão em Prática*

<b>5. Desprender-se</b> . . . . .	131
-----------------------------------	-----

*A Rotunda na Estrada para o Progresso*

<b>6. Desafiar a Gravidade</b> . . . . .	157
--	-----

*A Arte de Voar Pelos Nossos Meios*

### Parte III

## Sistemas de Oportunidade. . . . . 183

### *Abrir Portas e Janelas*

#### 7. Todas as Crianças em Vantagem. . . . . 187

*Construir Escolas para Extrair o Melhor dos Estudantes*

#### 8. À Procura de Ouro. . . . . 213

*Encontrar a Inteligência Coletiva nas Equipas*

#### 9. Diamantes em Bruto . . . . . 237

*Descobrir Pedras Preciosas em Entrevistas de Emprego  
e nas Admissões à Universidade*

#### Epílogo: Percorrer o Caminho. . . . . 269

#### Ações com Impacto. . . . . 279

#### Agradecimentos. . . . . 289

#### Notas . . . . . 293

#### Créditos . . . . . 341

# Prólogo

## *Cultivar Rosas em Cimento*

Ouviste falar da rosa que cresceu  
numa fenda no cimento  
Provando que a lei da natureza estava errada  
aprendeu a caminhar sem ter pés  
Parece engraçado, mas ao manter os seus sonhos  
Aprendeu a respirar ar puro

«A ROSA QUE CRESCER NO CIMENTO»,  
ESCRITO POR TUPAC SHAKUR\*

Num frio fim de semana de primavera, em 1991, algumas das mentes jovens mais brilhantes da América juntaram-se num hotel nos arredores de Detroit. O átrio vibrava com conversas à medida que os estudantes se dirigiam para os seus lugares. No momento em que os relógios começaram a trabalhar, a sala ficou silenciosa. O único som era *clique, clique, clique*. Todos os olhos estavam fixados nas filas de quadrados pretos e brancos. Era o Campeonato Nacional de Xadrez das Escolas Preparatórias.

---

\* Did you hear about the rose that grew / from a crack in the concrete / Proving nature's law is wrong it / learned 2 walk without having feet / Funny it seems but by keeping dreams / it learned 2 breathe fresh air. «The Rose That Grew From Concrete», no original. [N. T.]

Nos anos anteriores, o torneio era dominado por equipas de escolas privadas e escolas com programas específicos\*, escolas com os recursos necessários para que o xadrez integrasse os programas escolares. A defensora do título de campeã era Dalton, uma escola preparatória de elite da cidade de Nova Iorque, vencedora de três títulos nacionais consecutivos.

Dalton tinha criado o equivalente a um centro de treino olímpico para xadrez. Cada criança no jardim de infância tinha um semestre de xadrez e cada aluno do primeiro ano estudava o jogo durante um ano inteiro. Os estudantes mais talentosos qualificavam-se para ter aulas antes e depois do horário escolar com um dos melhores professores de xadrez do país. A joia da coroa de Dalton era o jovem prodígio Josh Waitzkin, cuja história de vida foi a inspiração para o filme *Jogada Inocente*, apenas dois anos depois. Embora Josh e outra estrela não estivessem na competição deste ano, Dalton tinha uma equipa formidável.

Ninguém considerava que os Raging Rooks pudessem ser concorrentes ao título. Faziam virar cabeças à medida que caminhavam nervosamente para o hotel. Tinham muito pouco em comum com os seus adversários ricos e brancos. Os Raging Rooks eram um grupo de estudantes pobres de cor — seis rapazes afro-americanos, um latino e um ágio-americano — que viviam em bairros devastados pelas drogas, violência e crime. A maioria cresceu em casas monoparentais, criados por mães, tias ou avós com rendimentos inferiores ao valor da popina de Dalton.

Os Raging Rooks eram estudantes dos 8.º e 9.º anos vindos da JHS 43, uma escola pública no Harlem. Ao contrário dos seus adversários de Dalton, não tinham a experiência de décadas de treino ou competições. Alguns tinham aprendido a jogar apenas no sexto ano. O capitão de equipa, Kasaun Henry, tinha

---

\* *Magnet schools*, no original. As *magnet schools* são escolas públicas do sistema de ensino dos Estados Unidos com programas específicos para atrair estudantes de diferentes estratos socioeconómicos. [N. T.]

aprendido a jogar xadrez aos 12 anos e praticava no parque com um traficante de drogas.

Nas provas nacionais, as equipas podiam manter as pontuações mais altas e descartar as restantes. Equipas de grande dimensão como Dalton podiam descartar até seis pontuações, mas os Raging Rooks mal tinham jogadores suficientes para sequer competir. Sem essa segurança, cada pontuação contava e, para terem a mínima hipótese de sucesso, teriam de jogar no seu melhor.

Os Raging Rooks começaram bem. Logo no início, o seu jogador mais fraco derrotou um adversário classificado com centenas de pontos acima dele. O resto da equipa portou-se igualmente bem, fazendo xeque-mate a rivais muito mais experientes. A caminho das semifinais, os Raging Rooks estavam em 3.º lugar entre as 63 equipas em competição.

Apesar da sua inexperiência, tinham uma arma secreta. O seu treinador era um jovem mestre de xadrez chamado Maurice Ashley. Um imigrante jamaicano na casa dos 20 anos, Maurice tinha a missão de arrasar o estereótipo de que crianças de pele escura não eram inteligentes. Sabia, por experiência própria, que o talento é distribuído igualmente, mas as oportunidades não. Conseguia ver o potencial onde outros não conseguiam. Procurava cultivar rosas em cimento.

Na penúltima ronda das provas nacionais, Maurice viu a sua equipa começar a vacilar. Após conquistar a liderança, Kasaun atrapalhou-se e mal conseguiu garantir um empate. Outro jogador estava à beira da vitória quando o seu rival conseguiu capturar-lhe a rainha e derrotá-lo. Desmanchou-se em lágrimas e saiu a correr da sala. Um outro jogo começou tão mal que Maurice saiu do edifício. Era difícil de assistir. No final da ronda, os Raging Rooks tinham descido do 3.º para o 5.º lugar.

Maurice lembrou-lhes que apenas podiam controlar as suas decisões, não os seus resultados. Para recuperar, os Raging Rooks teriam de vencer os seus últimos quatro jogos e rezar para que as equipas de topo perdessem os seus. Mas, independentemente do



que acontecesse, estavam agora entre os melhores no país. Não tinham de vencer o torneio para conquistar os corações das pessoas; já tinham superado todas as expectativas.

O xadrez é conhecido como um jogo de génios. Os melhores jovens jogadores tendem a ser miúdos brilhantes com a capacidade cerebral de memorizar sequências, analisar cenários rapidamente e antever vários passos. Se quiser criar uma equipa de xadrez de competição, o melhor a fazer é seguir o modelo de Dalton: recrutar vários prodígios e colocá-los em programas de treinos intensivos desde cedo. Maurice fez o oposto: começou a treinar um grupo de estudantes de liceu que pareciam estar interessados e disponíveis. Um deles era o rufia da turma. Eram maioritariamente alunos medianos e não foram selecionados por terem alguma aptidão especial para jogar xadrez. «Não tínhamos nenhuma estrela na nossa equipa», recorda Maurice.

Ainda assim, à medida que jogavam a ronda final, os Raging Rooks conseguiram manter-se fortes. Dois jogadores asseguraram xeques-mates e Kasaun estava a aguentar-se contra um rival muito melhor classificado. Mas mesmo que conseguisse vencer, os Rooks sabiam que provavelmente não seria suficiente, uma vez que o seu primeiro jogo nessa ronda tinha terminado num empate.

Alguns minutos depois, Maurice ouviu gritos ao fundo do corredor: «Sr. Ashley, Sr. Ashley!» No final de uma longa batalha no jogo final, Kasaun desafiou as probabilidades e derrotou o melhor jogador de Dalton. Para espanto de todos, as melhores equipas tinham vacilado e abriram o caminho para que os Raging Rooks empatassem no primeiro lugar. Os jogadores rebentaram numa onda de abraços e festejos: «Vencemos! Vencemos!»

Em apenas dois anos, os miúdos pobres do Harlem passaram de novatos a campeões nacionais. Mas a maior surpresa não foi a vitória dos mais desfavorecidos, e sim o motivo pelo qual venceram. As competências que desenvolveram iriam, eventualmente, valer-lhes muito mais do que títulos de xadrez.

\*\*\*

Todos temos potencial escondido. Este livro é sobre como desbloqueá-lo. Existe uma crença comum de que a grandeza é inata e não desenvolvida. Isso faz com que celebremos os estudantes dotados na escola, os atletas com talento natural no desporto e as crianças prodigiosas na música, mas não é preciso ser um prodígio para conquistar grandes feitos. O meu objetivo é mostrar como todos podemos alcançar grandes metas.

Como psicólogo organizacional, passei grande parte da minha carreira a estudar as forças que potenciam o nosso progresso. O que aprendi pode desafiar algumas das nossas suposições fundamentais acerca do potencial em cada um de nós.

Num estudo de referência, vários psicólogos propuseram-se investigar as raízes do talento excecional entre músicos, artistas, cientistas e atletas. Conduziram entrevistas extensas com 120 escultores vencedores de bolsas Guggenheim, pianistas internacionalmente aclamados, matemáticos vencedores de prémios, investigadores de neurologia inovadores, nadadores olímpicos e tenistas de topo — bem como com os seus pais, professores e treinadores. Ficaram estupefactos ao descobrir que apenas uma mão-cheia destas pessoas de sucesso tinha sido um prodígio infantil.

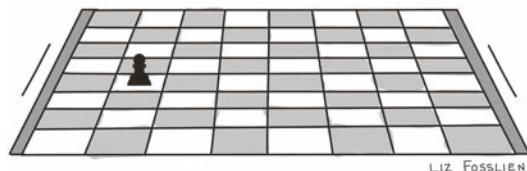
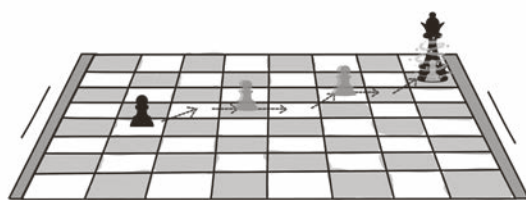
Entre os escultores, nem um tinha sido identificado como possuidor de competências especiais pelos seus professores de artes da escola básica. Alguns dos pianistas tinham vencido grandes competições antes dos 9 anos, mas os restantes apenas pareciam dotados quando comparados com os seus irmãos ou vizinhos. Embora os matemáticos e neurologistas tivessem tido um bom desempenho na escola básica e preparatória, não se destacavam entre outros colegas bons nas suas turmas. Quase nenhum dos nadadores tinha estabelecido recordes cedo; a maioria tinha vencido encontros locais, mas não campeonatos regionais ou

nacionais. Na sua maioria, os tenistas tinham perdido rondas iniciais dos primeiros torneios e levado vários anos até se destacarem como jogadores de topo a nível local. Se eram destacados pelos seus treinadores não se devia a aptidões extraordinárias, mas sim a uma motivação extraordinária. Essa motivação não era inata, mas tinha tendência a ter começado devido a um treinador ou professor que tornava a aprendizagem divertida. «Aquilo que uma pessoa no mundo aprende, *quase todas* as pessoas conseguem aprender», concluiu o psicólogo principal, «*desde que* lhes sejam dadas as condições apropriadas [...] para a aprendizagem.»

Dados recentes ressaltam a importância das condições para a aprendizagem. Para dominar um novo conceito em matemática, ciências, ou uma língua estrangeira, geralmente são necessárias sete ou oito sessões de treino. Esse número de repetições manteve-se quando aplicado a milhares de estudantes, da escola básica até ao ensino universitário. Claro que havia estudantes a alcançar um nível de excelência após menos sessões, mas não era por aprenderem mais depressa; aprendiam ao mesmo ritmo que os seus colegas. O que os destacava era que tinham chegado à primeira sessão com maior conhecimento inicial. Alguns estudantes tinham uma vantagem por já terem noções de conteúdos relacionados. Outros tinham pais que os tinham ensinado mais cedo ou aprendido por si mesmos. Aquilo que frequentemente parecem ser diferenças em competências naturais, são muitas vezes diferenças de oportunidade e motivação.

Quando avaliamos potencial, cometemos o erro fundamental de nos focarmos em pontos de partida, nas capacidades que são imediatamente visíveis. Num mundo obcecado com o talento inato, assumimos que as pessoas mais promissoras são as que se destacam desde logo, mas as pessoas de sucesso variam profundamente nas suas competências iniciais. Se julgarmos as pessoas apenas por aquilo que conseguem fazer à partida, o seu potencial permanece escondido.

É impossível dizer onde alguém vai chegar quando ainda está a começar. Com as oportunidades certas e a motivação para aprender, qualquer pessoa consegue adquirir capacidades para alcançar grandes coisas. O potencial não se define pelo ponto de partida, mas sim pela distância que se consegue percorrer. É necessário que nos concentremos menos nos pontos de partida e mais nas distâncias percorridas.

**NÃO É ONDE COMEÇA****MAS SIM ATÉ ONDE VAI**

Por cada Mozart que se destaca muito cedo, existem vários Bach que ascendem devagar e florescem mais tarde. Não nascem com superpoderes invisíveis; a maioria dos seus dotes é cultivada. Pessoas com grandes percursos raramente são aberrações da natureza. São antes aberrações do estímulo.

Negligenciar o impacto do estímulo tem consequências drásticas, pois leva-nos a subestimar quanto terreno pode ser ganho e a variedade de talentos que podem ser adquiridos. Como resultado, limitamo-nos a nós próprios e a quem nos rodeia. Agarramo-nos às nossas estreitas zonas de conforto e perdemos maiores possibilidades. Falhamos em ver o quão promissores os outros podem ser e fechamos a porta a oportunidades. Privamos o mundo de coisas maiores.

O que se estende para além das nossas forças é o modo como podemos alcançar o nosso potencial e termos o melhor desempenho possível. No entanto, o progresso não é apenas um meio para atingir um fim. Melhorar é um feito por si só e eu quero explicar como podemos melhorar o processo de nos tornarmos melhores.

Este livro não é sobre ambição. É sobre aspiração. Como ressalva a filósofa Agnes Callard, a ambição é o resultado que se quer obter, aspiração é a pessoa em que se quer tornar. A questão não está na quantidade de dinheiro que ganha, em quantos títulos elegantes conquista ou em quantos prémios acumula. Esses símbolos de estatuto são fracos representantes do progresso. O que conta não é quão arduamente trabalha, mas quanto cresce, e o crescimento requer muito mais do que uma mentalidade — começa com um conjunto de competências que muitas vezes ignoramos.

## **AS COISAS CERTAS**

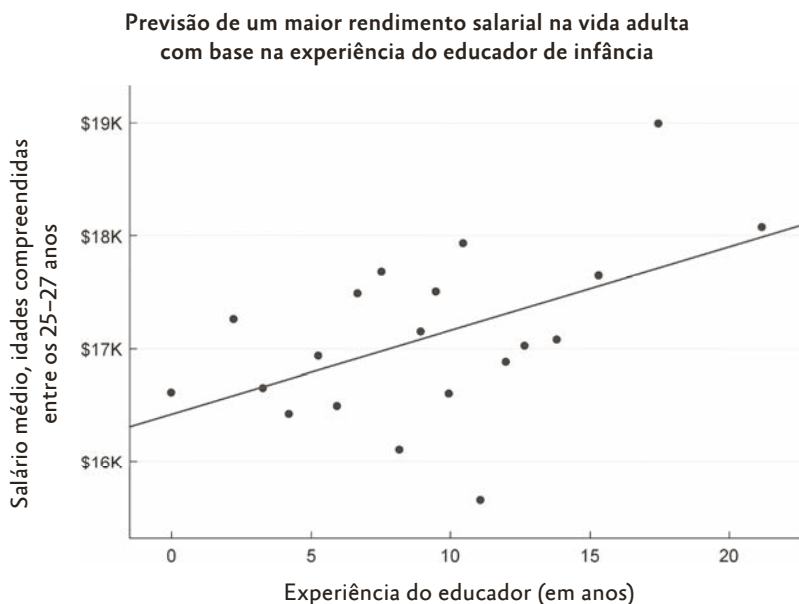
---

No final da década de 1980, por volta da mesma altura em que os Raging Rooks começavam a aprender a jogar xadrez no Harlem, o estado do Tennessee iniciou uma experiência arrojada. Em 79 escolas, muitas das quais eram escolas com baixos rendimentos, mais de 11 mil estudantes foram distribuídos aleatoriamente em

diferentes turmas, desde o jardim de infância até ao 3.º ano. O objetivo original era testar se turmas mais pequenas tinham melhores resultados de aprendizagem, mas Raj Chetty, um economista, apercebeu-se de que, uma vez que tanto os alunos como os professores foram colocados aleatoriamente nas turmas, seria possível olhar para os dados e analisar que outras características das turmas poderiam fazer a diferença.

Chetty é um dos economistas mais influentes do mundo, sendo vencedor de uma bolsa MacArthur. A sua investigação sugere que a excelência depende menos das nossas aptidões naturais do que normalmente esperamos.

A experiência do Tennessee teve um resultado espantoso. Chetty conseguia prever o sucesso que os estudantes teriam na idade adulta ao olhar apenas para o educador de infância de cada turma. Aos 25 anos, os estudantes que tinham tido educadores mais experientes no jardim de infância ganhavam uma quantia significativamente superior do que os seus colegas.



Chetty e os seus colegas calcularam que passar de um educador inexperiente para um mais experiente acrescentaria mais de mil dólares ao rendimento anual de cada estudante na casa dos 20 anos. Numa turma de vinte estudantes, um educador de infância acima da média poderia representar um rendimento adicional vitalício na ordem dos 320 mil dólares\*.

O jardim de infância é importante por diversos motivos, mas nunca esperei que os educadores deixassem uma marca tão visível nos salários dos seus alunos duas décadas mais tarde. A maioria dos adultos mal se lembra de ter 5 anos. Por que razão os educadores de infância deixam uma marca tão grande?

A resposta intuitiva é que os professores eficientes ajudam os estudantes a desenvolver competências cognitivas. A educação precoce cria uma base sólida para compreender números e palavras e, por conseguinte, crianças com educadores mais experientes obtêm resultados mais elevados nos testes de matemática e leitura no final do jardim de infância. No entanto, ao longo dos anos, os colegas conseguem acompanhar o ritmo.

Para compreender o que é que os estudantes levavam consigo desde o jardim de infância até à idade adulta, a equipa de Chetty voltou-se para outra explicação possível. No 4.º ano e no 8.º ano,

---

\* No seu estudo seguinte, com mais de um milhão de crianças, Chetty e os seus colegas descobriram que educadores mais experientes acrescentavam mais valor, medindo os resultados dos testes dos estudantes ao longo do ano. Estudantes que tinham tido professores eficientes entre o 3.º e o 8.º ano tinham maior probabilidade de ir para a universidade, ganhar salários mais elevados e poupar mais para a reforma. Quando um professor eficiente saía da escola, os estudantes desse ano sofriam e as probabilidades de frequentarem o ensino superior diminuía. A qualidade dos professores era particularmente importante para o sucesso futuro das mulheres, em parte porque reduziam a probabilidade da gravidez na adolescência. Substituir um professor que representa 5 por cento do rendimento dos alunos mais pobres por um professor mediano aumentaria em 1,4 milhões de dólares o rendimento sem descontos ao longo da vida de uma turma. Se algum dia precisar de provas de que os professores são mal pagos, este número pode ajudar.

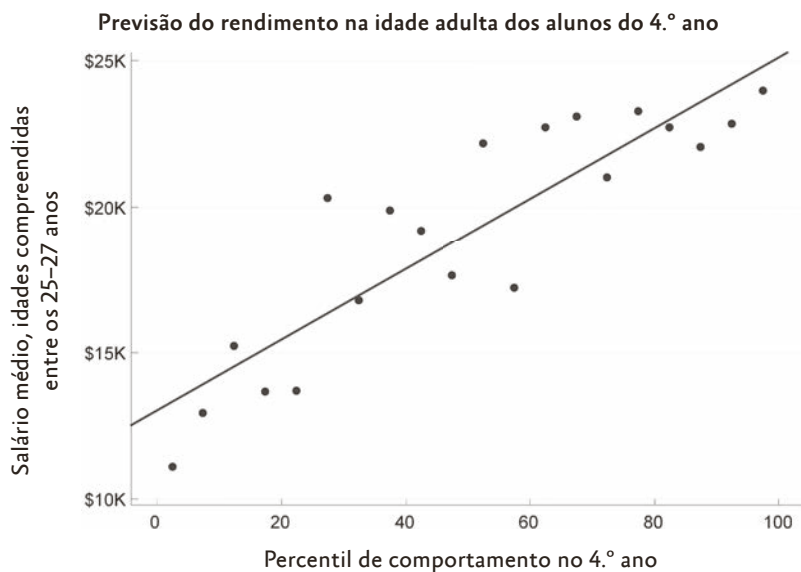
os estudantes foram avaliados pelos seus professores com base noutras qualidades. Por exemplo:

- *Proativo*: Com que frequência tinham a iniciativa de colocar questões, dar respostas, procurar informação nos livros e envolver o professor na aprendizagem fora da sala de aulas?
- *Pró-social*: Como se relacionavam e colaboravam com os colegas?
- *Disciplinado*: Com que eficácia prestavam atenção e resistiam à tentação de perturbar a aula?
- *Determinado*: Com que consistência abordavam problemas desafiantes, faziam mais do que o trabalho pedido e mantinham a persistência face a obstáculos?

Quando os estudantes tinham tido educadores de infância mais experientes, os seus professores do 4.º ano avaliaram-nos com pontuações mais elevadas em todos estes atributos, tal como fizeram os professores do 8.º ano. As competências para serem proativos, pró-sociais, disciplinados e determinados permaneceram com os estudantes durante mais tempo e mostraram ser mais poderosas do que as capacidades precoces para a matemática e a leitura. Quando Chetty e os seus colegas previram o rendimento na idade adulta com base nas pontuações do 4.º ano, as classificações destes comportamentos teve 2,4 vezes mais importância do que os resultados obtidos em testes padronizados de matemática e leitura.

Pense no quão surpreendente isto é. Se quiser prever o potencial rendimento de alunos do 4.º ano, deve prestar menos atenção aos resultados objetivos dos seus testes de matemática e expressão verbal e mais às visões subjetivas que os professores fazem dos seus padrões de comportamento. Embora muitas pessoas vejam esses comportamentos como sendo inatos, na verdade foram





ensinados no jardim de infância. Independentemente de onde os alunos começaram, havia algo na aprendizagem destes comportamentos que potenciava o sucesso dos alunos décadas mais tarde.

## **AGIR CONTRA O CARÁTER**

Quando Aristóteles escreveu sobre qualidades como a disciplina e pró-socialidade, chamou-lhes virtudes de carácter. Descreveu o carácter como um conjunto de princípios que as pessoas adquiriam e colocavam em prática através de pura força de vontade. Eu também costumava ver o carácter dessa forma; para mim, era uma forma de compromisso com um código moral claro. Mas o meu trabalho é testar e refinar o tipo de ideias que os filósofos adoram debater. Ao longo das últimas duas décadas, as provas que compilei desafiaram-me a repensar esta visão. Agora vejo o carácter menos como força de vontade e mais como um conjunto de competências.

Ter caráter é mais do que ter princípios. Viver de acordo com os nossos princípios é uma capacidade que se aprende. As competências de caráter podem levar um procrastinador crônico a cumprir um prazo por alguém que é importante para ele, um introvertido tímido a encontrar a coragem para se manifestar contra uma injustiça, e o rufia da turma a evitar uma luta com os seus colegas antes de um grande jogo. São estas as competências que um bom educador de infância consegue nutrir — e que os grandes mentores conseguem cultivar.

Quando Maurice Ashley criou a sua equipa de xadrez para o campeonato nacional, um estudante chamado Francis Idehen não era um dos melhores oito jogadores. De qualquer forma, Maurice selecionou-o devido às suas competências de caráter. «Havia outro rapaz que era um melhor jogador de xadrez», diz-me Francis, «mas não tinha desenvolvido a autorregulação emocional que o Maurice considerava importante». Quando os Raging Rooks ficaram para trás na penúltima ronda do campeonato nacional, Maurice não recorreu a um livro de jogadas secretas, nem lhes falou sequer de estratégia. «Relembrei-os da disciplina», diz, uma competência que vinham a praticar juntos, há dois anos.

As suas competências de caráter chamaram a atenção do lendário treinador de xadrez Bruce Pandolfini, que tinha orientado muitos protegidos a campeonatos nacionais e do mundo. Após ver a marcha dos Raging Rooks até à vitória, Pandolfini estava maravilhado:

Nada os perturbava. A maioria dos miúdos começa a apressar-se um bocadinho ou a demonstrar as suas emoções quando está sob pressão, mas eles não. Levaram o seu tempo e mantiveram-se impávidos perante o tabuleiro. Nunca vi miúdos daquela idade a agir de forma tão tranquila, pareciam profissionais.

Se um cavalo do tabuleiro de xadrez fosse um cavalo de Troia, então dentro dele Maurice teria escondido um exército de competências de caráter, que ajudaram os Raging Rooks a emergir à medida que os seus concorrentes se afundavam. «Ele estava sempre a transmitir lições de vida, mas não de uma forma severa», diz Francis. «Tinha mais que ver com a autocompreensão e autodomínio do que com levar a cabo um plano de xadrez. E isso foi um momento de viragem fundamental na minha vida.»

Maurice tinha constatado o valor das competências de caráter na sua própria vida. Enquanto crescia, viu a sua mãe sacrificar tudo para se mudar para os Estados Unidos, enquanto a sua avó ficava para trás, na Jamaica, para o criar a si e aos seus irmãos. Quando finalmente chegaram a Nova Iorque, uma década depois, sabiam que as oportunidades não iriam bater-lhes à porta; tinham de construir as suas próprias portas.

Após se deparar com um livro sobre xadrez na biblioteca da sua escola secundária, Maurice decidiu juntar-se à equipa escolar, mas rapidamente descobriu que não era suficientemente bom. Dedicou-se inteiramente a tentar melhorar e acabou por se tornar o capitão da sua equipa na universidade. Quando recebeu a proposta para ensinar xadrez nas escolas do Harlem por 50 dólares à hora, aceitou de imediato o convite.

Se nos dias de hoje perguntar a alguém do mundo do xadrez acerca de Maurice, dir-lhe-ão que é um estratega brilhante. A meio de um jogo, se fizer um roque em vez de mover o seu bispo, ele consegue dizer-lhe o número de jogadas que precisa para lhe fazer xeque-mate, bem como se vai perder a sua rainha, entretanto. Jogou dez jogos em simultâneo contra dez concorrentes diferentes e venceu-os todos, de olhos vendados, mas acredita que o caráter é mais importante do que o talento.

É certo que há indícios que demonstram que, embora as crianças e os novatos aprendam xadrez mais depressa se forem mais espertos, a inteligência torna-se praticamente irrelevante

para prever o desempenho de adultos e jogadores avançados. No xadrez — tal como no jardim de infância — as vantagens precoces das competências cognitivas dissipam-se ao longo do tempo. Em média, são precisas mais de 20 mil horas de treino para se alcançar o título de mestre de xadrez, e para o patamar seguinte de grande mestres, mais de 30 mil horas. Para continuar a evoluir, é necessário ter proatividade, disciplina e determinação para estudar jogos antigos e novas estratégias.

As competências de carácter fazem mais do que ajudá-lo a dar o seu melhor; impulsionam-no a alcançar níveis mais altos. Tal como concluiu o economista laureado com o prémio Nobel, James Heckman, ao rever a investigação, as competências de carácter «preveem e produzem o sucesso na vida». No entanto, não crescem no vácuo; é necessário ter as oportunidades e a motivação para as nutrir.

## **SE O CONSTRUÍRES, ELES SUBIRÃO**

Quando falamos de educação, geralmente referimo-nos ao investimento constante que pais e professores fazem no desenvolvimento e apoio dos filhos e estudantes. Mas ajudá-los a alcançar o seu pleno potencial requer algo diferente. É uma forma de apoio mais focada, mais transiente que os prepara para orientarem o seu próprio desenvolvimento e aprendizagem. Os psicólogos chamam a isto *scaffolding* [«montar andaimes»].

Na construção, os andaimes são uma estrutura de apoio que permite que a equipa de construção consiga chegar a pontos além do seu alcance. Uma vez que a construção esteja concluída, os apoios são removidos e, a partir daí, o edifício segura-se por si mesmo.

Na aprendizagem, o *scaffolding* serve um propósito semelhante. Um professor ou mentor oferece instruções iniciais e depois retira o apoio. O objetivo é mudar a responsabilidade de

modo que se possa desenvolver uma abordagem independente face à aprendizagem. Foi o que Maurice Ashley fez pelos Raging Rooks; implementou estruturas temporárias que lhes deram a oportunidade e a motivação para aprenderem.

Quando começou a ensinar xadrez, Maurice viu outros instrutores alinharem todas as peças para iniciar as jogadas padrão de abertura: o peão do rei move-se duas casas, seguido do cavalo uma casa em frente e uma casa na diagonal. Mas Maurice sabia que aprender as regras poderia ser aborrecido e não queria que as crianças perdessem o interesse. Então, quando demonstrou o jogo pela primeira vez a um grupo de alunos do 6.º ano, fê-lo ao contrário; colocou uma série de peças no tabuleiro e começou pelo final do jogo. Ensinou aos seus alunos diferentes formas de fazer xeque-mate aos concorrentes. Esta estrutura foi a primeira peça dos seus andaimes.

Diz-se muitas vezes que querer é poder. O que ignoramos é que quando as pessoas não veem o caminho, deixam de sonhar com o destino. Para desencadear a sua força de vontade é preciso que lhes mostremos o caminho, e é isso que o *scaffolding* faz.

Ao ensinar o jogo ao contrário, Maurice acendeu uma chama de determinação. Assim que os alunos aprenderam a encurralar o rei, encontraram o caminho para a vitória. Conhecendo o modo de vencer, veio a vontade de aprender. «Não dizemos aos miúdos “Vais aprender a ter paciência, determinação e resiliência”, senão adormecem de imediato», ri-se Maurice. «Dizemos assim: “Este jogo é divertido. Vá, vou ganhar-te”, mexemos-lhes com o espírito, com o seu fogo competitivo. Sentam-se, começam a aprender o jogo e, à medida que ficam envolvidos e perdem um jogo, vem a vontade de vencer.» Não demorou muito para que Kasaun Henry, deitado na sua cama durante a noite, imaginasse 64 quadrados no teto do seu quarto e jogasse jogos inteiros na sua cabeça.

Maurice também introduziu as técnicas de *scaffolding* para que os jogadores apoiassem o desenvolvimento uns dos outros.

Ensinou-lhes formas criativas de partilhar técnicas: desenhavam *cartoons* sobre jogadas de xadrez, escreviam histórias de ficção científica sobre jogos e gravavam músicas *rap* sobre o comando do tabuleiro. Assim, aprendiam a tratar um jogo solitário como uma atividade pró-social em trabalho de equipa. Se um jogador chorava no campeonato nacional, não o fazia por ter perdido, mas por sentir-se devastado ao deixar ficar mal os seus colegas.

À medida que se moldavam enquanto equipa, os jogadores começaram a fazer uso próprio da sua motivação e da oportunidade de aprender. Responsabilizavam-se mutuamente por registarem cada jogada nas suas partidas em tabelas de pontuação, para que todo o grupo pudesse aprender com os erros individuais. Não estavam preocupados em ser o jogador mais inteligente da sala, mas sim em fazer da sala um todo mais inteligente.

No ano anterior, no seu primeiro campeonato nacional, os Raging Rooks ficaram classificados nos primeiros 10 por cento, apesar de terem poucos jogadores, devido a constrangimentos orçamentais. Quando Maurice estabeleceu o objetivo de vencerem no ano seguinte, foram os próprios jogadores a tomar a iniciativa de planeamento. Agora que tinham as competências, tinham a força de vontade. Criaram o seu próprio campo de xadrez improvisado e passaram o verão a praticar e a ler livros. Persuadiram Maurice a dedicar o verão aos seus treinos e estavam agora no comando da situação.

Num mundo ideal, os alunos não teriam de contar com o treinador para conseguirem estas oportunidades. Os andaimes que Maurice criara foram um substituto para um sistema disfuncional\*. A mãe de um dos jogadores disse-lhe que quando viu

---

\* Empiricamente, as competências de carácter são mais importantes para indivíduos de contextos desfavorecidos. Tal como diz Maurice: «As opressões estruturais e culturais amplificam a necessidade das competências aprendidas através do desenvolvimento de carácter. É preciso ser forte quando, figurativamente, nos apertam o pescoço há gerações.»

o filho jogar se apercebeu de que não tinha acreditado nele. Maurice não estava apenas a ajudar os seus jogadores a alcançarem o seu pleno potencial; estava a ajudar os pais e professores a reconhecê-lo também.

Poucos têm a sorte de ter um treinador como Maurice Ashley. Nem sempre temos acesso aos mentores ideais, e os nossos pais e professores nem sempre estão equipados para nos disponibilizarem os apoios certos. O meu objetivo com este livro é providenciar esse apoio.

*Potencial Escondido* está dividido em três partes. A primeira parte explora as competências de carácter específicas que nos catapultam para maiores voos. Aqui, irá conhecer um pugilista profissional que aprendeu sozinho o ofício da arquitetura, uma mulher que escapou da pobreza ao tornar-se uma esponja humana, e um par de pessoas que tinham dificuldades numa determinada disciplina na escola, mas que se encontram agora entre os melhores classificados do mundo.

A segunda parte aborda a criação de estruturas para sustentar a motivação. Mesmo com fortes competências de carácter, ninguém está imune ao *burnout*, às dúvidas ou à estagnação. Mas alcançar ganhos consideráveis não implica ser um viciado no trabalho e não tem de nos levar ao limite da exaustão. Para explicar melhor como é que o *scaffolding* ajuda a manter o impulso, vou apresentar um músico que construiu uma estrutura temporária para superar uma incapacidade permanente, um treinador que ajudou a tornar um atleta decepcionante numa estrela e um conjunto ignorado de militares que superou expectativas. Irá perceber porque é que praticar é uma tarefa incompleta sem diversão, que andar em círculos pode ser a melhor forma de andar em frente, e que não é suposto que nos levantemos sozinhos.

A terceira parte foca-se no desenvolvimento de sistemas para expandir oportunidades. As mesmas portas que as sociedades

devem abrir para pessoas com grande potencial são muitas vezes, erradamente, fechadas para aqueles que enfrentaram maiores obstáculos. Para cada caso raro que alcançou o sucesso após ser desvalorizado ou ignorado, existem milhares que nunca conseguem uma hipótese. Irá aprender a criar escolas, equipas e instituições que nutrem o potencial em vez de o desperdiçar. Através de uma visita a um pequeno país que criou um dos sistemas de educação mais bem-sucedidos do mundo, verá como podemos ajudar cada criança a desenvolver-se e a chegar mais longe. Estudar um dos resgates mais miraculosos da história da humanidade vai demonstrar o que é preciso para que um grupo seja mais do que a soma das suas partes. Para perceber como é possível consertar processos de seleção danificados, mostrarei os bastidores dos processos de seleção de astronautas da NASA e de estudantes das universidades Ivy League. Ao mudar sistemas que descartam pessoas prematuramente, é possível melhorar as hipóteses para os desfavorecidos e para quem se desenvolve mais tardiamente.

Preocupo-me em desbloquear o potencial escondido porque o vivi. Os meus feitos mais significativos aconteceram em áreas nas quais comecei com séria escassez de talento. Graças a grandes mentores, passei de ser o pior saltador ornamental da minha escola a ser classificado entre os melhores do país, bem como de passar vergonhas em pequenas palestras a ter uma ovação de pé no palco TED. Se tivesse julgado o meu potencial com base nos meus falhanços iniciais, teria desistido. O que aprendi ao longo do caminho, ajudou-me a criar os meus próprios andaimes para saltos futuros. Deu-me a determinação para desmistificar como podemos ultrapassar os nossos supostos limites.

Enquanto cientista social, comecei pelos dados: experiências aleatórias, estudos longitudinais e meta-análises (estudos de estudos), que quantificam resultados cumulativos. Apenas depois disso me virei para as minhas reflexões pessoais e procurei histórias que trouxessem vida à investigação. Conheci pessoas com progressos



que foram bastante além do que previam os seus pontos de partida e que descobriram o seu potencial escondido numa amplitude de cenários diferentes — do subaquático ao subterrâneo, do topo das montanhas ao espaço. A minha esperança era aprender como é que percorreram essas grandes distâncias ao transformarem-se a si ou aos outros e, várias vezes, ao mundo à sua volta.

Foi o que fizeram os Raging Rooks. O seu sucesso teve um papel importante em mudar o aspeto do xadrez. Os treinadores estimam que, desde que entraram em cena, a proporção de minorias raciais nos torneios nacionais quadruplicou. Maurice tornou-se um porta-voz internacional do xadrez enquanto veículo para fortalecimento de caráter, e o movimento que ajudou a impulsionar tem agora programas de xadrez em escolas desfavorecidas por toda a América. Uma organização sem fins lucrativos já ensinou xadrez a mais de meio milhão de crianças.

Não há motivo para acreditar que a magia se limite ao xadrez. Se a paixão de Maurice fosse o debate, estaria a ajudar os alunos a antecipar contra-argumentos e a ajudarem-se uns aos outros a refinar refutações. O que faz a diferença não é a atividade, mas as lições que aprendemos. Como diz Maurice: «O verdadeiro feito está no crescimento.»

Graças às oportunidades e à motivação que Maurice proporcionou, os Raging Rooks aplicaram as suas competências de caráter para além do xadrez. A disciplina que exerciam para resistir à tentação de jogadas fáceis foi útil para resistirem ao mundo dos gangues e das drogas. A determinação e proatividade que conseguiram para memorizar padrões e antecipar jogadas, foram aplicadas no estudo para os testes. As competências pró-sociais que desenvolveram a treinarem e avaliarem-se em conjunto, ajudaram-nos a que eles próprios se tornassem grandes colaboradores e mentores.

A maioria dos jogadores conseguiu erguer-se acima das suas circunstâncias. Jonathan Nock veio de um bairro conturbado,

onde foi assaltado num campo de basquetebol; agora é engenheiro de *software* e fundador de uma empresa de soluções digitais. Francis Idehen tinha evitado esfaqueamentos e tiroteios no caminho para a escola; conseguiu uma licenciatura em Economia da Universidade de Yale, um MBA de Harvard e empregos como tesoureiro da maior companhia de serviços públicos dos Estados Unidos e como COO de uma firma de investimento. Kasaun Henry passou de ser um sem-abrigo recrutado por um *gangster*, a ter três mestrados e tornar-se um premiado cineasta e compositor. Na sua reflexão diz: «O xadrez desenvolveu o meu carácter, aumentou a minha concentração e o meu foco. Acendeu algo em mim. Alguém despertou uma estrela que irá sempre arder enquanto eu for vivo.»

Além das carreiras de sucesso, o xadrez encorajou os Raging Rooks a criar oportunidades para os outros. Tendo crescido ao virar da esquina de quatro casas de *crack*, Charu Robinson teve vários amigos que foram assassinados e outros que foram detidos. Após derrotar um dos melhores jogadores de Dalton no campeonato nacional, em 1991, Charu conseguiu uma bolsa de estudos completa para frequentar Dalton. Acabou por se licenciar em Criminologia e tornou-se professor. Queria contribuir com a sua aprendizagem.

Em 1994, o diretor de outra escola preparatória do Harlem, situada a três quarteirões da JHS 43, implorou a Maurice que treinasse os Dark Knights. Ao longo dos dois anos seguintes, as suas equipas masculinas e femininas venceram campeonatos nacionais consecutivos. Por essa altura, Maurice estava pronto para dar o próximo passo na sua missão de fazer história. Fez uma pausa nos treinos para se concentrar no seu próprio jogo. Em 1999, Maurice tornou-se o primeiro grande mestre afro-americano de sempre.

Nesse ano, com um novo treinador, os Dark Knights venceram o seu terceiro título nacional. O seu treinador assistente

era Charu Robinson, que acabou por ensinar xadrez a inúmeras crianças em escolas por toda a cidade. Os Raging Rooks não eram apenas rosas individuais a crescer nas fendas do cimento. Cultivaram o terreno para que muitas mais rosas pudessem florescer.

Quando admiramos grandes pensadores, fazedores e líderes, muitas vezes acabamos por nos focar estreitamente no seu desempenho. Isso leva-nos a elevar as pessoas que conquistaram o máximo, e a ignorar aquelas que conseguiram alcançar o mesmo com menores recursos. A verdadeira medida do seu potencial não se define pela altura que alcança, mas pela distância que percorreu até lá chegar.

## A CIÊNCIA DAS GRANDES CONQUISTAS

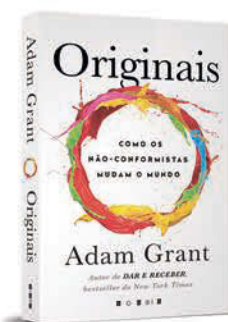
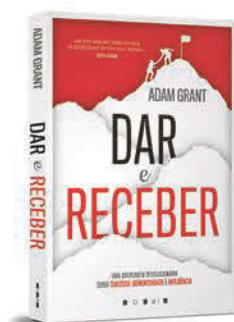
Valorizamos os alunos superdotados na escola, os maiores atletas no desporto e as crianças prodígio na música. Num mundo que cada vez mais glorifica os «vencedores», esta é a verdade inquestionável: vivemos obcecados por talentos. Admirar esses, os que começam com vantagens inatas, leva-nos, muitas vezes, a não ter a noção da distância que nós próprios podemos percorrer. E todos, sem exceção, podemos ser mais e melhor.

Adam Grant, autor *bestseller* internacional, diz-nos em *Potencial Escondido* como sonhar mais alto e superar expectativas. Com exemplos da sala de aula à sala de reuniões, do jardim infantil às Olimpíadas, do subsolo ao espaço sideral, este livro confirma que o crescimento pessoal não se prende com a genialidade inata, mas sim com o desenvolvimento de carácter e estruturas motivacionais.

«Um livro que nos ensina a alcançar novos níveis de domínio e a desbloquear o nosso maior recurso: a nossa humanidade.»

Yo-Yo Ma, violoncelista

DO MESMO AUTOR:



Penguin  
Random House  
Grupo Editorial

[www.penguinlivros.pt](http://www.penguinlivros.pt)  
penguinlivros

ISBN 9789897875816



9 789897 875816 >