Livro na lista de mais vendidos do
*New York Times*

SHIRZAD CHAMINE

# INTELIGÊNCIA POSITIVA

Por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu

Material com direitos autorais

Copyright © 2012 by Shirzad Chamine

Todos os direitos desta edição reservados à
EDITORA OBJETIVA LTDA.
Rua Cosme Velho, 103
Rio de Janeiro – RJ – Cep: 22241-090
Tel.: (21) 2199-7824 – Fax: (21) 2199-7825
www.objetiva.com.br

Título original
*Positive intelligence*

Capa
Tecnopop

Revisão
Raquel Correa
Cristiane Pacanowski
Joana Milli

Conversão para e-book
Abreu's System Ltda.

Coordenação de e-book
Marcelo Xavier

PRISA EDIÇÕES

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO-NA-FONTE
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ
C428i
Chamine, Shirzad
Inteligência positiva [recurso eletrônico] : por que só 20% das equipes e dos indivíduos alcançam seu verdadeiro potencial e como você pode alcançar o seu / Shirzad Chamine ; tradução Regiane Winarski. - Rio de Janeiro : Objetiva, 2013.
198 p., recurso digital
Tradução de: *Positive intelligence : why only 20% of teams and individuals achieve their true potential and how you can achieve yours*
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-390-0457-7 (recurso eletrônico)
1. Psicologia positiva. 2. Capacitação de empregados. 3. Autorrealização (Psicologia). 4. Sucesso nos negócios. 5. Livros eletrônicos. I. Título.
13-1146. CDD: 150.1
CDU: 159.947

Material com direitos autorais

# Sumário

**Capa**
**Folha de Rosto**
**Créditos**
**Dedicatoria**
**Introdução**
**PARTE I - O QUE SÃO INTELIGÊNCIA POSITIVA E QP?**
CAPÍTULO 1 - INTELIGÊNCIA POSITIVA E QP
CAPÍTULO 2 - AS TRÊS ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR O QP
**PARTE II - PRIMEIRA ESTRATÉGIA: ENFRAQUEÇA SEUS SABOTADORES**
CAPÍTULO 3 - AUTOAVALIAÇÃO DOS DEZ SABOTADORES
CAPÍTULO 4 - CRÍTICO, O SABOTADOR PRINCIPAL
**PARTE III - SEGUNDA ESTRATÉGIA: FORTALEÇA SEU SÁBIO**
CAPÍTULO 5 - A PERSPECTIVA DO SÁBIO
CAPÍTULO 6 - OS CINCO PODERES DO SÁBIO
**PARTE IV - TERCEIRA ESTRATÉGIA: FORTALEÇA OS MÚSCULOS DO SEU CÉREBRO QP**
CAPÍTULO 7 - TÉCNICAS DE BOA FORMA PARA O CÉREBRO QP
**PARTE V - COMO MEDIR SEU PROGRESSO**
CAPÍTULO 8 - PONTUAÇÃO QP E VÓRTICE QP
**PARTE VI - APLICAÇÕES**
CAPÍTULO 9 - APLICAÇÕES NO TRABALHO E NA VIDA
CAPÍTULO 10 - ESTUDO DE CASO: LIDERANDO A SI MESMO E UMA EQUIPE
CAPÍTULO 11 - ESTUDO DE CASO: APROFUNDANDO RELACIONAMENTOS DURANTE O CONFLITO
CAPÍTULO 12 - ESTUDO DE CASO: VENDER, MOTIVAR, PERSUADIR
CAPÍTULO 13 - CONCLUSÃO: O MAGNÍFICO VOCÊ!
**APÊNDICE - FUNDAMENTOS DO CÉREBRO QP**
**AGRADECIMENTOS**
**NOTAS**

Material com direitos autorais

Para minha filha Teesa
Para meu filho Kian

Vocês me ensinaram mais
do que eu poderia ensinar a vocês.

Em suas valorosas buscas
pela fonte elusiva do grande rio,
que vocês encontrem um lago tão puro,
com águas tão calmas,
que consigam ver, verdadeiramente ver,
estes seres magníficos, vocês.

Em seus caminhos sinuosos,
quando a vida empurra vocês para baixo,
que vocês, com grande satisfação,
procurem em meio à terra colorida
pistas que desvendem
o grande mistério que são vocês.

E quando se perderem
na noite tempestuosa e sem lua,
que vocês possam confiar profundamente
no guia sábio e eterno,
o verdadeiro
belo
você.

Material com direitos autorais

# INTRODUÇÃO

Eu tinha 12 anos quando li um livro ilustrado sobre Sísifo, o rei punido depois de desafiar os deuses. Durante semanas, não consegui tirar a imagem da cabeça. O pobre ex-rei penosamente empurrava uma enorme pedra morro acima vez após outra, mas seus esforços sempre iam por água abaixo logo antes de chegar ao topo. Que tortura!, pensei. Senti o peso e fiquei deprimido só de pensar na história.

Levei anos observando a mim mesmo e aos outros até perceber que, em muitos aspectos da nossa vida, não estamos muito melhor do que Sísifo. Muitos de nossos esforços para aumentar nosso sucesso ou felicidade vão por água abaixo do mesmo jeito que a enorme pedra que rolava de volta até o pé do morro.

Pense bem. Por que a maior parte das resoluções de ano-novo é deixada de lado ano após ano? Por que a maior parte das pessoas que fazem dieta sucumbe ao efeito sanfona? Por que aquela voz irritante e ansiosa em nossa cabeça vive voltando para nos torturar quando estamos tentando dormir? Por que nossa felicidade plena é tão fugaz depois de alcançarmos o que achávamos que traria felicidade duradoura? Por que novas habilidades de liderança adquiridas em workshops em pouco tempo dão lugar aos velhos hábitos? Por que retiros caros de fortalecimento coletivo só resultam em eficiência temporária na coesão e no desempenho da equipe?

Estamos sim sendo torturados e punidos, assim como Sísifo. Mas eis a questão! A tortura é autoinfligida. A razão de tantas de nossas tentativas de aumentar o sucesso ou a felicidade resultarem em fiasco é que nós nos sabotamos. Mais precisamente, nossa própria mente nos sabota.

Sua mente é sua melhor amiga. Mas também é sua pior inimiga. Sem que você perceba completamente, "Sabotadores" não detectados na sua mente provocam a maior parte dos empecilhos na sua vida. As consequências são enormes. Só 20% dos indivíduos e equipes

Material com direitos autorais

alcançam seu verdadeiro potencial. O resto de nós desperdiça muito tempo e muita energia vital bancando o Sísifo.

Com a Inteligência Positiva, você pode medir e melhorar significativamente a porcentagem de tempo que sua mente funciona em seu favor em vez de sabotar você. Isso vai mudar permanentemente o equilíbrio de poder dentro de sua mente, para que você consiga atingir mais de seu vasto e inexplorado potencial e ajudar outros a fazer o mesmo.

A Inteligência Positiva consiste em ações e resultados. Suas ferramentas e técnicas são uma síntese das melhores práticas em neurociência, ciência organizacional, psicologia positiva e *coaching* CoAtivo®. Afiei essas ferramentas durante muitos anos, primeiro por meio de minha própria experiência como CEO de duas empresas, e depois treinando centenas de outros CEOs, suas equipes de executivos seniores e, às vezes, as famílias deles. Essas ferramentas tinham que conseguir provocar um forte impacto em um curto espaço de tempo para poderem se encaixar em vidas agitadas e exigentes, com algumas levando até mesmo dez segundos para produzir resultados.

Sugiro que você tenha expectativas altas quanto ao que pode obter deste livro. Todas as histórias nele, apesar de simplificadas para ficarem mais curtas e claras, são baseadas em experiências reais dos meus clientes. Se as experiências dos que passaram por isso antes de você forem algum indicativo, o material deste livro pode transformar sua vida e pode ser um agente provocador de grande mudança no empenho da sua equipe ou da sua empresa. Não se conforme com nada menos do que isso.

Material com direitos autorais

PARTE I

# O QUE SÃO INTELIGÊNCIA POSITIVA E QP?

Material com direitos autorais

CAPÍTULO 1

# INTELIGÊNCIA POSITIVA E QP

Frank, o CEO de uma empresa de capital aberto, entrou na maior crise de desespero de sua ilustre carreira profissional quando as ações da empresa perderam dois terços do valor durante a recessão de 2008. Ele estava tão arrasado pelo fracasso que caiu no choro quando a filha de 10 anos perguntou por que ele estava tão triste. Ele não conseguia parar de se culpar pela queda vertiginosa da empresa e costumava acordar no meio da noite com a mente em turbilhão em busca de um jeito de tirá-la do buraco.

A equipe de gerenciamento sênior de Frank também estava vivenciando altos níveis de estresse, sentindo culpa e apontando dedos acusatórios quanto ao que tinha dado errado. Eles se preocupavam com o impacto sobre eles próprios, sobre os milhares de funcionários subordinados a eles e sobre suas famílias. Vinham trabalhando sem parar para mudar o rumo das coisas, mas sem muito sucesso. Foi quando Frank me procurou e pediu ajuda.

Quando o conheci, sugeri que a melhor aposta para uma virada duradoura na empresa era aumentar os níveis de Inteligência Positiva dele e da equipe. Usando os princípios da Inteligência Positiva, criamos uma pergunta central para reenquadrar e redirecionar a perspectiva da equipe e seus esforços: "O que precisamos fazer para que, dentro de três anos, possamos dizer que essa crise atual foi a melhor coisa que poderia ter acontecido com nossa empresa?"

A equipe de liderança sênior de Frank se mostrou cética quando ele elaborou a pergunta durante uma das reuniões semanais. Mas o ceticismo diminuiu e o entusiasmo aumentou gradualmente conforme Frank iniciou cada reunião semanal subsequente com a mesma pergunta. Ao contemplar a pergunta e usar muitas das ferramentas da

Material com direitos autorais

Inteligência Positiva, eles conseguiram mudar a mentalidade do grupo, indo de ansiedade, decepção e culpa para curiosidade, criatividade, empolgação e ação determinada. Previ que dentro de um ano eles descobririam como poderiam transformar o fracasso coletivo em grande oportunidade. Eles levaram menos de seis meses.

Durante o ano e meio seguinte, a empresa se consolidou e simplificou a oferta de produtos. Ela dobrou a proposição de valor original da empresa, que tinha se perdido ao longo dos anos na busca de oportunidades de crescimento tentadoras, mas não relacionadas. Durante esse período, as ações da empresa lentamente recuperaram o valor. A cada mês, Frank e sua equipe ficavam mais convencidos de que a "nova" empresa seria mais dominante e bem-sucedida do que havia sido em seu melhor momento anterior.

Quando procurei Frank recentemente, ele relatou que valorizava seu elevado senso de paz e felicidade ainda mais do que seus impressionantes ganhos profissional e financeiro. Essa é uma reação típica, pois a Inteligência Positiva aumentada provoca impacto em ambos. O que Frank achou mais fascinante foi o fato de que começou a ter mais sucesso quando finalmente parou de acreditar que sua felicidade dependia desse sucesso.

## O QUE SÃO INTELIGÊNCIA POSITIVA E QP?

Como já comentei, sua mente é sua melhor amiga, mas também é sua pior inimiga. A Inteligência Positiva mede a força relativa desses dois modos da sua mente. Uma Inteligência Positiva Alta significa que sua mente age como sua amiga bem mais do que como sua inimiga. Portanto, a Inteligência Positiva é uma indicação do controle que você tem sobre sua própria mente e o quão bem sua mente age em seu próprio benefício. Deveria ser relativamente fácil ver como seu nível de Inteligência Positiva determina o quanto de seu verdadeiro potencial você realmente alcança.

Para ilustrar, quando sua mente diz que você deveria fazer o seu melhor para se preparar para a reunião importante de amanhã, está agindo como sua amiga. Quando ela o acorda às três horas da madrugada, ansiosa por causa da reunião e repetindo em disparada pela centésima vez as muitas consequências do fracasso, está agindo

Material com direitos autorais

como sua inimiga; está simplesmente gerando ansiedade e sofrendo sem qualquer valor compensado. Nenhum amigo faria isso.

QP é a sigla de Quociente de Inteligência Positiva. Seu QP é sua pontuação de Inteligência Positiva, expressado em percentual, indo de 0 a 100. Na prática, seu QP é a porcentagem de tempo em que sua mente age como sua amiga em vez de inimiga; ou, em outras palavras, é a porcentagem de tempo em que sua mente está agindo em seu favor em vez de sabotá-lo. Por exemplo, um QP de 75 significa que sua mente age em seu favor durante aproximadamente 75% do tempo e sabota você durante aproximadamente 25% do tempo. Não contamos os períodos de tempo em que sua mente está em território neutro.

No Capítulo 8, vou mostrar como o QP é medido tanto para indivíduos quanto para equipes. Também vou compartilhar pesquisas convincentes que indicam que uma pontuação QP de 75 é um ponto de virada crítico. Acima dele, você costuma ser elevado pelas dinâmicas internas da mente, e abaixo dele você é constantemente puxado para baixo por essas dinâmicas. Oitenta por cento dos indivíduos e equipes pontuam abaixo desse ponto de virada. É por isso que 80% deles ficam longe de atingir seu verdadeiro potencial de sucesso e felicidade. Meça seu próprio QP, ou o da sua equipe, visitando o site http://www.objetiva.com.br/testeinteligenciapositiva.

## EVIDÊNCIAS EM PESQUISAS

Pesquisas revolucionárias atuais em neurociência, ciência organizacional e psicologia positiva validam os princípios da Inteligência Positiva e o relacionamento entre QP e desempenho e felicidade. Como mencionado, o QP mede a porcentagem de tempo em que seu cérebro trabalha positivamente (a seu favor) versus negativamente (sabotando você). Embora diferentes pesquisadores tenham usado métodos diferentes para detectar a positividade e calcular proporções entre positivo e negativo, os resultados foram incrivelmente consistentes. Por consistência e simplicidade, traduzi as descobertas de vários pesquisadores em duas interpretações de equivalência ao QP:

- Uma análise de mais de duzentos estudos científicos diferentes, que coletivamente testaram mais de 275 mil pessoas, concluiu

Material com direitos autorais

que um QP maior leva a salários maiores e maior sucesso nas áreas de trabalho, casamento, saúde, sociabilidade, amizade e criatividade.[1]

- Vendedores com QP maior vendem 37% mais do que os colegas com QP menores.[2]
- Negociadores com QP maior têm mais probabilidade de conseguir concessões, fechar negócios e construir futuros relacionamentos de negócios como parte dos contratos que negociam.[3]
- Trabalhadores com QP mais alto faltam menos por doença e têm menos probabilidade de se sentirem sobrecarregados e de pedirem demissão.[4]
- Médicos que mudaram para um QP maior fazem diagnósticos mais acurados 19% mais rápido.[5]
- Estudantes que mudaram para um QP maior se saem significativamente melhor em provas de matemática.[6]
- CEOs com QP maior têm mais probabilidade de liderar equipes felizes que relatam a atmosfera de trabalho como sendo propícia a um bom desempenho.[7]
- Equipes de projeto com gerentes com QP maior se saem 31% melhor em média quando outros fatores são similares.[8]
- Gerentes com QP maior são mais precisos e cuidadosos ao tomar decisões e reduzem o esforço necessário para que o trabalho seja feito.[9]
- Uma comparação de sessenta equipes mostrou que o QP de uma equipe era o fator para melhor previsão de seu sucesso.[10]
- Na Marinha dos Estados Unidos, os esquadrões liderados por comandantes de QP maior recebiam bem mais prêmios anuais por eficiência e preparação. Esquadrões liderados por comandantes com QP baixo tinham os piores desempenhos.[11]

Pesquisas inovadoras em psicologia e neurociência derrubam a suposição generalizada de que precisamos trabalhar duro para

Material com direitos autorais

conseguirmos ter sucesso e então sermos felizes. Na realidade, aumentar seu QP resulta em mais felicidade e melhor desempenho, o que leva ao maior sucesso. O sucesso sem felicidade é possível com um baixo QP. Mas o único caminho para o sucesso pleno com felicidade duradoura é por meio do QP alto.

Além de causar impacto tanto no desempenho quanto na felicidade, o QP maior pode também causar impacto em sua saúde e longevidade:

- Pesquisas mostram que um QP mais alto resulta em um sistema imunológico mais eficiente, níveis menores de hormônios relacionados a estresse, menor pressão arterial, menos dor, menos resfriados, sono melhor e uma probabilidade menor de ter hipertensão, diabete e derrames.[12]
- Freiras católicas cujos diários pessoais do começo dos 20 anos de idade mostravam QP maiores viveram quase dez anos mais do que outras freiras do mesmo grupo. Um QP maior pode literalmente ajudar a viver mais.[13]

Poderíamos passar o livro todo esmiuçando dados de pesquisa. Na verdade, muitos livros excelentes fizeram isso. Várias obras de cientistas pioneiros como Barbara Fredrickson, Martin Seligman, Shawn Achor e Tal Ben-Shahar fornecem análises criteriosas de rigorosas pesquisas acadêmicas nesse campo nos anos recentes.[14] Neste livro, vou me concentrar em fornecer ferramentas específicas para realmente aguçar sua Inteligência Positiva e elevar sua pontuação de QP em meio a seu trabalho e vida atribulados.

## COMO A INTELIGÊNCIA POSITIVA E O QP NASCERAM

Dizem que "a necessidade é a mãe da invenção", e isso foi verdade no nascimento do sistema de Inteligência Positiva. Eu originalmente desenvolvi esse sistema em uma tentativa de alcançar sucesso maior e paz e felicidade na minha vida. Todas as ferramentas e técnicas da Inteligência Positiva foram coisas que experimentei em mim mesmo primeiro, bem antes de me dar conta de que incontáveis pessoas

Material com direitos autorais

poderiam se beneficiar delas também.

Tive uma infância difícil. Cresci na pobreza — uma criança sensível em um ambiente abusivo. Logo depois que nasci, o mercadinho que meu pai abriu faliu e meu pai se escondeu para fugir dos agiotas, que nos caçavam diariamente. Minha família era tão supersticiosa que decidiu que eu tinha dado azar ao negócio do meu pai. Como era tarde demais para se livrarem de mim, decidiram pelo menos mudar meu nome. Minha família nunca mais me chamou por meu nome real: Shirzad. Aquele evento se mostrou um presságio para a maior parte das minhas experiências de infância. Sem ter muitas das minhas necessidades físicas e emocionais satisfeitas, desenvolvi um casulo protetor de depressão. O ressentimento amargo e a raiva, de mim mesmo e do mundo, me seguiram até a vida adulta.

Eu tinha grandes ambições e conforme fui ficando mais velho percebi que precisava descobrir um jeito de parar de me sentir infeliz, com raiva e ansioso todo o tempo, para que pudesse me concentrar em me tornar alguém melhor. Inicialmente, minha busca me levou a um estudo dos mecanismos internos da mente. Um diploma com honra ao mérito em psicologia e um ano de estudo de ph.D. em neurobiologia se mostraram decepcionantes quanto a respostas. Parei de fazer perguntas mais profundas àquela altura. Decidi procurar a felicidade em conquistas profissionais, como muitos outros pareciam estar fazendo.

Passei os quatro anos seguintes estudando e obtendo um diploma de mestrado em engenharia elétrica numa universidade da Ivy League e trabalhando como analista de sistemas em um proeminente laboratório de pesquisas de telecomunicações. Estudei e trabalhei com dedicação e fui muito elogiado, coisas que eu achava que me trariam felicidade. Não trouxeram, então decidi que um MBA aceleraria meu progresso.

O ponto de virada que mudou minha vida e levou ao meu desenvolvimento do sistema de Inteligência Positiva veio quando eu estava sentado em um círculo com 11 outros alunos em uma aula de MBA em Stanford chamada Dinâmica Interpessoal.[15] Nossa diretriz nessa interação em grupo era sermos completamente autênticos e revelarmos tudo o que realmente estávamos sentindo e pensando no momento. Em determinado ponto, um dos meus colegas se virou para mim com certa apreensão e disse que costumava se sentir criticado

Material com direitos autorais

por mim e que isso o incomodava. Eu ouvi e agradeci educadamente pelo feedback de grande auxílio, mas no fundo da mente estava pensando: *Bem, é claro que você se sente criticado por mim, seu idiota! Você é o maior fracassado deste grupo. O que mais eu poderia pensar de você?*

O grupo estava prestes a desviar a atenção de mim quando outra pessoa se virou para mim e disse uma coisa bem parecida. Mais uma vez, assenti e agradeci educadamente a ela, enquanto pensava que ela era obviamente a segunda maior fracassada do grupo. Em seguida, uma terceira e uma quarta pessoa falaram, repetindo a mesma coisa. Àquela altura, eu estava começando a me sentir desconfortável e um pouco zangado. Mas ainda estava ignorando o feedback. Afinal, tudo isso vinha de um bando de fracassados, eu pensei.

Em seguida, a pessoa sentada imediatamente à minha esquerda, que eu admirava muito, se levantou com asco e foi se sentar do outro lado do círculo. Acontece que ele tinha percebido minha falta de sinceridade ao reagir ao feedback. Ele disse que ficou muito frustrado por eu não estar disposto a realmente aceitar o feedback sobre minhas críticas e que não conseguia mais suportar se sentar ao meu lado. Disse que também tinha se sentido criticado por mim, só que positivamente. Ficou aborrecido porque sentiu que eu o tinha colocado em um pedestal e que não conseguia vê-lo como realmente era.

Aquela manifestação passional e honesta de sentimentos acabou rompendo a casca protetora do meu "Crítico" interior. Em um instante, reconheci que durante toda a minha vida vi tudo pelos olhos desse Crítico, categorizei tudo como bom ou ruim e classifiquei tudo de acordo com essas duas categorias. Imediatamente percebi que era um mecanismo protetor que comecei a usar durante minha infância para fazer a vida parecer mais previsível e controlável. Naquele dia, sentado em um círculo com 11 colegas, descobri o enorme poder destrutivo desse Crítico "Sabotador" que se escondia na minha cabeça e que eu nunca soubera que existia.

Aquela descoberta mudou tudo. Ela reavivou minha busca pelos mecanismos da mente que levam à felicidade ou à infelicidade, ao sucesso ou ao fracasso. O que acabei tendo como foco foram duas dinâmicas relacionadas:

1. Nossa mente é nosso pior inimigo; ela abriga personagens

Material com direitos autorais

que ativamente sabotam nossa felicidade e nosso sucesso. Esses Sabotadores podem ser facilmente identificados e enfraquecidos.

2. Os "músculos" do cérebro que nos dão acesso à nossa grande sabedoria e discernimento ficam fracos depois de anos sem serem exercitados. Esses músculos cerebrais podem facilmente ser fortalecidos para nos darem maior acesso à nossa sabedoria mais profunda e poderes mentais inexplorados.

Exercícios que se concentram em uma ou nessas duas dinâmicas podem melhorar enormemente o QP de uma pessoa em um período relativamente curto de tempo. O resultado é uma melhora dramática no desempenho e na felicidade, tanto no trabalho quanto na vida pessoal.

## QP EM AÇÃO

Já fui o presidente e o CEO do Coaches Training Institute (CTI). Somos a maior organização de treinamento para *coaching* do mundo. Treinamos milhares de *coaches* ao redor do mundo, líderes e gerentes na maior parte das empresas que formam a lista de quinhentas maiores empresas da revista *Fortune*, e docentes das faculdades de administração de Stanford e Yale. Fui *coach* de centenas de CEOs, muitas vezes de suas equipes executivas e, às vezes, de seus cônjuges e suas famílias.

Muitos dos CEOs e executivos seniores de quem fui *coach* ao longo dos anos tinham personalidade do tipo A, desinteressados e/ou nada à vontade com exploração psicológica profunda. Levando isso em consideração, as ferramentas e as técnicas de Inteligência Positiva foram elaboradas para criar resultados sem necessidade de primeiro haver o desenvolvimento de consciência psicológica profunda. Essas técnicas têm uma abordagem direta que literalmente constrói novos caminhos neurais em seu cérebro, caminhos que aumentam sua Inteligência Positiva. Um discernimento maior automaticamente acompanha a construção desses caminhos, o que equivale a construir novos "músculos" cerebrais.

Material com direitos autorais

Este livro está organizado em seis partes. A Parte I, da qual você está na metade, oferece uma visão geral da estrutura do QP, que continua no próximo capítulo. Há três estratégias diferentes para aumentar o QP, discutidas nas Partes II, III e IV. Na Parte V, você vai aprender como o QP é medido tanto para indivíduos quanto para equipes, para que você possa observar seu próprio progresso. A Parte VI discute as aplicações do QP a muitos desafios do trabalho e da vida, incluindo três estudos de caso detalhados. No final de cada capítulo, perguntas para reflexão levarão você a ligar os pontos entre o que está lendo e seu próprio trabalho e sua vida.

Seu potencial é determinado por muitos fatores, incluindo sua inteligência cognitiva (QI), sua inteligência emocional (QE) e suas habilidades, seus conhecimentos, experiência e rede social. Mas é sua Inteligência Positiva (QP) que determina que porcentagem do seu vasto potencial você realmente alcança.

Ao elevar meu QP, consegui converter as dificuldades e os desafios consideráveis da minha vida em dádivas e oportunidades para maior sucesso, felicidade e paz de espírito. Escrevi este livro acreditando que você pode aprender a fazer exatamente o mesmo.

*Para refletir*

Se você pudesse melhorar significativamente uma coisa importante, na vida pessoal ou profissional, como resultado da leitura deste livro, o que seria? Mantenha esse objetivo em mente enquanto lê.

Material com direitos autorais

CAPÍTULO 2

# AS TRÊS ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR O QP

Quando faço palestras na Universidade de Stanford sobre a criação de mudanças duradouras, convido os executivos participantes a fazerem uma aposta. Conto-lhes sobre meu hipotético vizinho que vem tomando uma série de iniciativas para melhorar tanto o sucesso quanto a felicidade, dele mesmo e de outros. Ele tomou uma resolução de ano-novo de perder peso e permanecer magro. Levou a equipe para um retiro caro para unir seus membros, para ajudá-los a se tornarem mais coesos e eficientes. Participou de um workshop de dois dias para melhorar sua própria inteligência emocional e sua capacidade de liderança. Fez tudo isso um ano atrás, conto aos participantes. Agora, eles precisam apostar todo o dinheiro que têm escolhendo se acreditam que as mudanças que meu vizinho fez se mantinham ou haviam desaparecido.

Em que você apostaria? Espantosamente, cerca de 90% dos participantes de Stanford apostaram que as mudanças não tinham dado em nada. Digo para os outros que eles teriam perdido até as camisas em uma aposta otimista: as chances de melhoras significativas tanto no desempenho quanto na felicidade são mantidas na proporção de apenas 1 para 5.[16]

Pesquisas sobre felicidade confirmam que as pessoas costumam regredir para o que os cientistas sociais chamam de nível de "felicidade de referência" pouco tempo depois dos eventos ou das conquistas que aumentam significativamente a felicidade. Isso inclui vencedores de grandes somas na loteria.[17]

Muitos executivos reclamam sobre o mesmo fenômeno

Material com direitos autorais

relacionado às tentativas de melhorar o desempenho individual ou da equipe por meio de *coaching*, feedback rigoroso de avaliação de desempenho, resolução de conflitos e intervenção, workshops de desenvolvimento de capacidade e retiros para coesão de equipe. As pessoas se mostram resistentes a mudanças, mesmo quando parecem achar que querem mudar.

Pense em sua própria vida. O quão duradouros foram seus próprios aumentos de felicidade quando você alcançou as coisas que tinha certeza de que o fariam mais feliz? Pense em quantos livros você leu e nos muitos treinamentos dos quais participou na esperança de melhorar seu desempenho no trabalho e sua felicidade. Que porcentagem dessas melhorias durou? A probabilidade é que sua própria experiência confirme que melhorias individuais costumam durar pouco ou pelo menos se desgastar significativamente. A pergunta é: *por quê*?

A chave para a resposta, como sugeri previamente, é uma palavra: *sabotagem*. A não ser que você detenha e enfraqueça seus próprios inimigos internos (vamos chamá-los de Sabotadores), eles farão o melhor que puderem para roubar de você qualquer melhoria. Ignorar seus Sabotadores é como plantar um belo e novo jardim e deixar lesmas vorazes soltas nele. É aí que a Inteligência Positiva pode ajudar.

Ela leva você às linhas de fogo da incessante batalha em sua mente. De um lado desse campo de batalha estão os Sabotadores invisíveis, que destroem qualquer tentativa de aumentar sua felicidade e seu desempenho. Do outro lado está seu Sábio, que tem acesso ao seu conhecimento, discernimento e, com frequência, aos poderes mentais inexplorados. Seus Sabotadores e seu Sábio são alimentados por regiões diferentes do seu cérebro físico e fortalecidos quando você ativa essas regiões. Assim, sua guerra interna entre seus Sabotadores e seu Sábio costuma estar ligada a uma guerra pelo domínio das diferentes partes do seu cérebro. A força dos seus Sabotadores em comparação à força do seu Sábio determina seu nível de QP e o quanto de seu verdadeiro potencial você consegue efetivamente alcançar.

Material com direitos autorais

## CONHECENDO OS SABOTADORES

Os Sabotadores são os inimigos internos. São um conjunto de padrões mentais automáticos e habituais, cada um com sua própria voz, crença e suposições que trabalham contra o que é melhor para você.

Os Sabotadores são um fenômeno universal. A questão não é se você os tem, mas quais tem e o quão fortes são. Eles são universais (existem em todas as culturas, faixas etárias e nos dois gêneros) porque estão ligados às funções do cérebro que se concentram na sobrevivência. Cada um de nós desenvolve Sabotadores desde a infância para conseguir sobreviver às ameaças que percebemos na vida, tanto físicas quanto emocionais. Quando chegamos à idade adulta, esses Sabotadores não são mais necessários, mas se tornaram habitantes invisíveis da nossa mente. Em geral, nem sabemos que existem.

Qualquer conhecedor da história da Segunda Guerra Mundial sabe que os sabotadores mais poderosos e destruidores foram os que se insinuaram e foram aceitos na cúpula do lado inimigo como amigos e aliados. O mesmo acontece com seus Sabotadores internos. O pior dano é causado pelos que convenceram você, por meio de mentiras, de que trabalham a seu favor e não contra você. Eles foram aceitos e vistos com confiança por sua cúpula e você não os vê mais como intrusos.

Aqui está uma breve descrição dos dez Sabotadores, com a intenção de dar a você uma ideia de como cada um funciona. Por enquanto, não se preocupe em tentar se lembrar de todos e nem de avaliar quais são os seus principais Sabotadores. Você vai aprender a identificar seus Sabotadores mais ativos nos próximos capítulos.

### O Crítico

O Crítico é o principal Sabotador, o que afeta todo mundo. Ele leva você a constantemente encontrar defeitos em si mesmo, nos outros e nas suas condições e circunstâncias. Gera a maior parte da sua ansiedade, estresse, raiva, decepção, vergonha e culpa. A mentira dele para se justificar é a de que, sem ele, você ou os outros se transformariam em seres preguiçosos e sem ambição

Material com direitos autorais

que não iriam muito longe. Assim, a voz dele costuma ser confundida com a voz durona da razão em vez de o Sabotador destrutivo que realmente é.

### O Insistente

O Insistente é a necessidade de perfeição, ordem e organização levada longe demais. Ele deixa você e os outros ao seu redor ansiosos e nervosos. Drena a sua energia ou a dos outros com medidas extras de perfeição que não são necessárias. Também faz você viver em constante frustração consigo mesmo e com os outros por as coisas não estarem perfeitas o bastante. A mentira dele é que o perfeccionismo é sempre bom e que você não paga um preço muito alto por ele.

### O Prestativo

O Prestativo obriga você a tentar ganhar aceitação e afeição ao ajudar, agradar, salvar ou elogiar os outros constantemente. O resultado é que ele faz com que você perca de vista suas próprias necessidades e se ressinta dos outros. Também encoraja os outros a se tornarem exageradamente dependentes de você. A mentira dele é que você está agradando os outros porque é uma coisa boa de se fazer, negando que, na verdade, você está tentando ganhar afeição e aceitação indiretamente.

### O Hiper-Realizador

O Hiper-Realizador deixa você dependente de desempenho e realizações constantes para ter respeito e validação próprios. Ele mantém você concentrado principalmente no sucesso exterior em vez de no critério interior para felicidade. Costuma levar a tendências insustentáveis de vício em trabalho e faz com que você perca contato com necessidades emocionais e de relacionamento mais profundas. A mentira dele é que sua aceitação própria deveria ser dependente do desempenho e da valorização externos.

Material com direitos autorais

### A Vítima

A Vítima quer que você se sinta emotivo e temperamental como forma de ganhar atenção e afeto. Ela resulta em um foco extremo em sentimentos internos, principalmente os dolorosos, e pode muitas vezes resultar em uma tendência a se martirizar. As consequências são que você desperdiça sua energia mental e emocional, e os outros se sentem frustrados, impotentes ou culpados de nunca conseguirem fazer você feliz por muito tempo. A mentira da Vítima é que assumir a figura de vítima ou mártir é a melhor maneira de atrair cuidado e atenção para si mesmo.

### O Hiper-Racional

O Hiper-Racional coloca um foco intenso e exclusivo no processo racional de tudo, incluindo relacionamentos. Ele faz com que você seja impaciente com as emoções das pessoas e as veja como indignas de muito tempo e consideração. Quando você está sob a influência do Hiper-Racional, pode ser visto como frio, distante ou intelectualmente arrogante. Ele limita sua profundidade e flexibilidade em relacionamentos no trabalho e em sua vida pessoal e intimida pessoas com mentes menos analíticas. A mentira dele é que a mente racional é a forma mais importante e útil de inteligência que você possui.

### O Hipervigilante

O Hipervigilante faz você sentir ansiedade intensa e contínua em relação a todos os perigos que cercam você e em relação a tudo o que poderia dar errado. Ele fica constantemente em estado de alerta e nunca pode descansar. Isso resulta em uma grande quantidade de estresse contínuo que exaure você e os outros. A mentira dele é que os perigos ao seu redor são maiores do que realmente são e que a vigilância ininterrupta é a melhor maneira de lidar com eles.

### O Inquieto

O Inquieto está constantemente em busca de emoções maiores

Material com direitos autorais

na próxima atividade ou mantendo-se sempre ocupado. Ele não permite que você sinta muita paz e alegria com sua atividade atual. Dá a você uma contínua série de atividades que o faz perder o foco nas coisas e nos relacionamentos que realmente importam. As outras pessoas têm dificuldade em acompanhar a pessoa guiada pelo Inquieto e costumam se sentir distantes dele ou dela. A mentira dele é que, ao se manter tão ocupado, você está vivendo a vida intensamente, mas ele ignora o fato de que a busca por uma vida cheia faz você perder a vida que está acontecendo no momento.

### O Controlador

O Controlador funciona movido a uma necessidade ansiosa de estar no comando, controlar situações e dirigir as ações das pessoas de acordo com a vontade dele. Ele gera alta ansiedade e impaciência quando isso não é possível. Na visão do Controlador, ou você está no controle, ou está fora de controle. Enquanto o Controlador permite que você consiga resultados em curto prazo, ele acaba gerando ressentimento nos outros em prazos mais longos e impede que eles exercitem e desenvolvam sua capacidade plena. A mentira dele é que você precisa do Controlador para extrair os melhores resultados das pessoas ao seu redor.

### O Esquivo

O Esquivo se concentra no positivo e no prazeroso de uma maneira extrema. Ele evita tarefas difíceis e desagradáveis e conflitos. Ele leva você aos hábitos de procrastinar e fugir de conflitos. Isso resulta em explosões nocivas, em conflitos sufocados que foram deixados de lado, e provoca atrasos na conclusão de coisas. A mentira dele é que você está sendo positivo, e não evitando seus problemas.

## O SÁBIO

Material com direitos autorais

Se seus Sabotadores representam seus inimigos interiores, seu Sábio representa a parte mais profunda e inteligente de você. Ele é a parte que pode se elevar acima da confusão e não permitir se deixar levar pelo drama e pela tensão do momento e nem ser vítima das mentiras dos Sabotadores. A perspectiva dele de qualquer desafio que você encara é que esse desafio ou já é uma dádiva e uma oportunidade, ou pode ser transformado nisso. Ele tem acesso a cinco grandes poderes da sua mente e os mobiliza para encarar qualquer desafio. Esses poderes residem em áreas da sua mente diferentes das que alimentam seus Sabotadores.

Os cinco grandes poderes do seu Sábio são: 1. explorar com grande curiosidade e mente aberta; 2. ter empatia consigo mesmo e com outros e levar compaixão e compreensão a qualquer situação; 3. inovar e criar novas perspectivas e soluções fora dos parâmetros convencionais; 4. navegar e escolher um caminho que melhor se encaixe em seus valores e missão mais profundos e básicos; e 5. ativar e ter ações decisivas sem o tormento, a interferência e as distrações dos Sabotadores.

Em capítulos subsequentes, vou mostrar que você tem um grande reservatório desses poderes dentro de si, o que costuma passar despercebido. Também vou mostrar como todo desafio no trabalho e na vida pode ser encarado pelo Sábio, por sua perspectiva e seus cinco poderes. Se você usar seu Sábio para superar esses desafios, vai vivenciar sentimentos Sábios de curiosidade, compaixão, criatividade, alegria, paz e determinação consciente mesmo em meio à maior das crises. Você vai ver por si mesmo que seus Sabotadores nunca são necessários para superar nenhum desafio, apesar das mentiras que eles contam para justificar suas próprias existências.

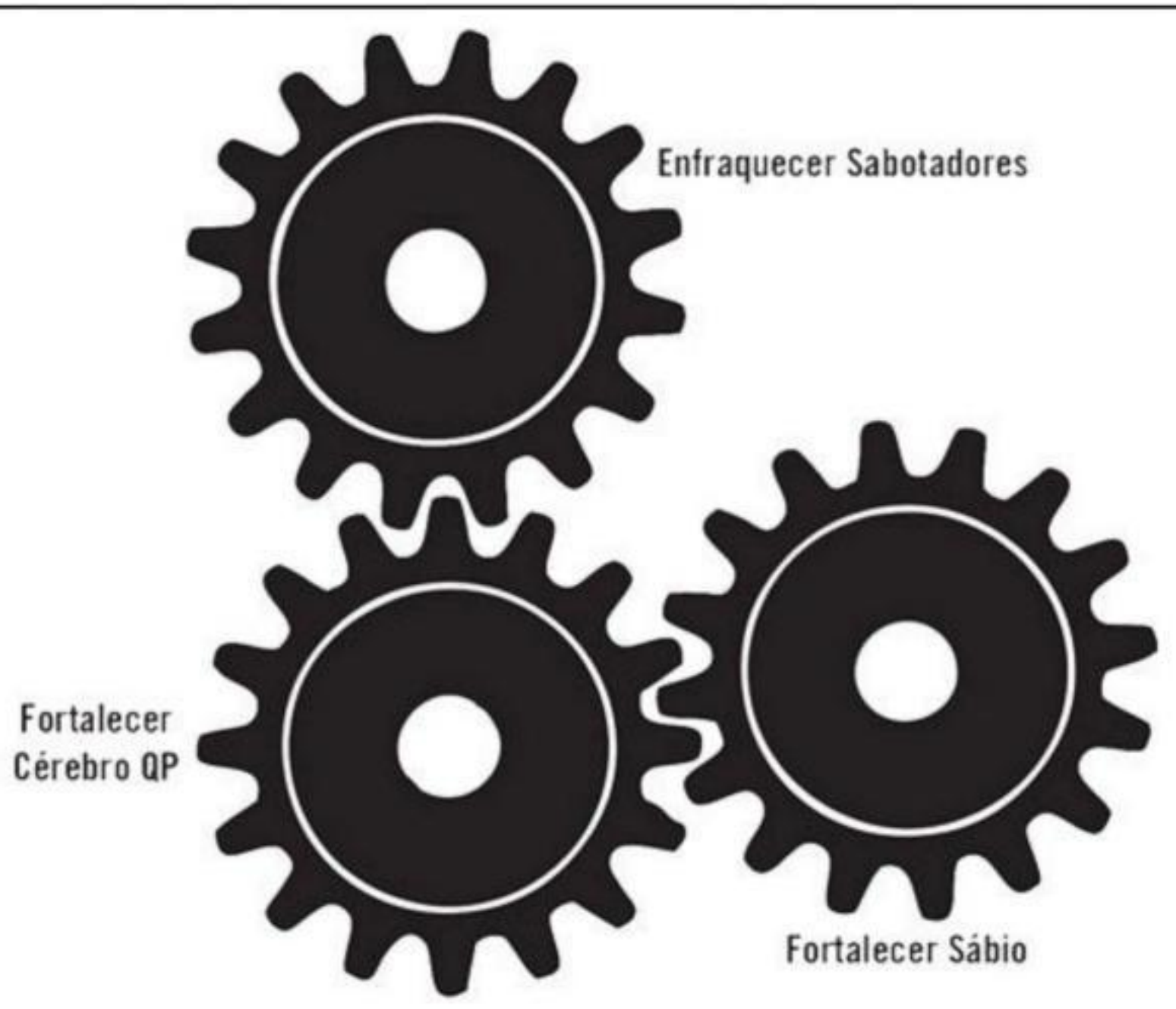
## TRÊS ESTRATÉGIAS PARA MELHORAR SEU QP

Como mencionei antes, há uma conexão direta entre as diferentes regiões e funções do cérebro, dependendo se você está em seu modo Sabotador ou Sábio. Os Sabotadores são alimentados primordialmente por regiões do seu cérebro que se concentravam inicialmente em sua sobrevivência física ou

Material com direitos autorais

emocional. Vamos chamar essas regiões de Cérebro Sobrevivente. O Sábio se baseia em regiões completamente diferentes do cérebro, que vamos chamar de Cérebro QP. Esse enlace de cérebro Sabotador-Sábio resulta em três estratégias distintas, porém relacionadas, para melhorar seu QP: 1. enfraquecer seus Sabotadores; 2. fortalecer seu Sábio; e 3. fortalecer os músculos do seu cérebro QP.

*Fig. 1* **Três estratégias relacionadas para melhorar o QP**




## Estratégia 1: Enfraquecer seus Sabotadores

Enfraquecer seus Sabotadores envolve identificar que padrões de pensamento e emoção vêm de seus Sabotadores e ver claramente que eles não são bons para você. Tipicamente, esses Sabotadores se justificam e fingem que são seus amigos. Ou, pior ainda, fingem que são você. Nos capítulos 3 e 4, vamos tirar as

Material com direitos autorais

máscaras e expor os truques deles para reduzir a credibilidade e o poder que exercem sobre você. Para enfraquecer seus Sabotadores, tudo o que você precisa fazer é observar e rotular os pensamentos ou sentimentos deles quando aparecerem. Por exemplo, você pode dizer para si mesmo: "Ah, o Crítico voltou para dizer que vou fracassar" ou "Aí está o Controlador se sentindo ansioso de novo".

### Estratégia 2: Fortalecer seu Sábio

Fortalecer seu Sábio envolve mudar para a perspectiva do Sábio e acessar os cinco poderes que ele usa para encarar todos os desafios. Você vai ver por si só que tem esse Sábio dentro de você e que ele sempre oferece maneiras melhores de lidar com seus desafios do que as opções que os Sabotadores oferecem. Nos capítulos 5 e 6, você vai aprender a perspectiva do Sábio e divertidos "jogos de poder" que vão ajudar a acessar e estimular os cinco poderes do Sábio sempre que você precisar deles.

### Estratégia 3: Fortalecer os músculos do seu Cérebro QP

Fortalecer os músculos do seu Cérebro QP envolve entender a diferença entre seu Cérebro QP e seu Cérebro Sobrevivente. Você vai ver como os músculos do seu Cérebro QP permaneceram sem desenvolvimento ao longo dos anos, enquanto os músculos do seu Cérebro Sobrevivente andaram usando esteroides. No Capítulo 7, você vai aprender técnicas muito simples e divertidas que vão rapidamente intensificar a força dos seus músculos do Cérebro QP.

Cada uma dessas três estratégias pode ser aplicada de maneira independente e resulta no aumento do seu QP. Melhor ainda, elas reforçam e desenvolvem umas às outras. Por exemplo, você vai aprender a fortalecer seus músculos do Cérebro QP por meio de muitas atividades simples, incluindo algumas estranhas como balançar os dedos dos pés com atenção e esfregar os dedos com atenção por dez segundos. Ao primeiro olhar, esses exercícios podem parecer não estar relacionados com seu Sábio e seus Sabotadores. No entanto, vou mostrar que eles ajudam a ativar seu Cérebro QP, que

Material com direitos autorais

por sua vez dá a você maior acesso à perspectiva e aos poderes do Sábio.

Além disso, estimular seu Cérebro QP enfraquece seu Cérebro Sobrevivente, que alimenta seus Sabotadores. E cada vez que você escolhe a perspectiva do Sábio, ou observa e rotula seus pensamentos ou sentimentos Sabotadores, você automaticamente ativa e fortalece seu Cérebro QP.

Cada uma dessas três estratégias (enfraquecer seus Sabotadores, fortalecer seu Sábio e fortalecer os músculos do seu Cérebro QP) pode ser executada com o uso de técnicas que levam dez segundos ou menos. Elas foram planejadas para se encaixarem em sua rotina carregada de trabalho e vida pessoal. Pessoas diferentes preferem estratégias diferentes, e você vai descobrir sozinho quais acha mais gratificantes e atraentes. Depois de implementar sua estratégia básica, as outras duas vão acompanhar automaticamente.

## A HISTÓRIA DE DAVID

David é um daqueles raros empreendedores que conseguem fundar uma empresa e se manter no comando bem depois de ela chegar à marca de um bilhão de dólares. Pouco depois de sua empresa abrir o capital, David se viu sob uma carga de estresse sem precedentes. Depois de anos de crescimento explosivo e lucrativo consistente, a equipe dele parecia a caminho do primeiro ano de perdas. O resultado seria desastroso para as ações novatas no mercado. David tinha que mudar o rumo das coisas, e precisava fazer isso rápido. Ele me pediu para trabalhar com a equipe dele.

Depois de uma rápida avaliação de QP, falei para David que a maneira mais veloz e eficiente de aumentar consideravelmente o desempenho era melhorar o QP dele próprio e da equipe. O QP dele tinha sido avaliado em 48 e o da equipe, em 52. Isso significava que ou eles estavam desperdiçando muita energia mental e emocional, ou a estavam usando para sabotarem a si próprios. Era provável que conseguissem melhorar o desempenho significativamente ao ajustar as estratégias e táticas e ao aprimorar as habilidades. Mas parar de se autossabotarem e mobilizar os poderes do Sábio teriam efeitos muito

Material com direitos autorais

mais fortes e duradouros.

David a princípio ficou intrigado com minhas sugestões. Ele e a equipe tinham orgulho do uso que faziam de técnicas de pensamento positivo e achavam que por essa prática significava que já tinham QPs altos. Afinal, o desempenho da empresa antes de abrir o capital tinha sido bom. A questão era: por que estavam tendo dificuldades de repente? Sugeri que as técnicas de pensamento positivo não se equiparavam ao poder dos Sabotadores camuflados que interferiam. Parecia que os Sabotadores tinham sido superestimulados desde que a empresa tinha aberto o capital, o que faz sentido: o estresse os alimenta e abastece. Além disso, administrar uma empresa pública era diferente de administrar uma empresa privada. Os Sabotadores dos membros da equipe estavam dificultando que eles mudassem alguns dos modos ultrapassados com os quais estavam administrando o negócio.

Nosso primeiro trabalho era nos concentrarmos em David, pois o QP do líder causa impacto significativo no QP da equipe. Sugeri que começássemos a aumentar o QP dele expondo e enfraquecendo seu maior Sabotador, o Crítico.

A primeira reação de David foi de que não tinha um Crítico forte, pois não era uma pessoa muito crítica. Expliquei que o Crítico em geral se disfarça bem, e que costumamos não perceber quando estamos criticando. A maior parte dos sentimentos de estresse, ansiedade, frustração, decepção, arrependimento e culpa são resultado direto de criticar a si mesmo, os outros, situações ou resultados. O grande estresse e desconforto que David estava sentindo me disse que ele devia ter um forte Crítico na cabeça que estava fingindo ser seu amigo.

Para mostrar o poder que o Crítico dele tinha, examinamos os pensamentos que fizeram com que David rolasse na cama às três horas da madrugada anterior. Ele escreveu vinte pensamentos. Pedi que classificasse cada um como neutro, útil ou prejudicial. David decidiu que três dos pensamentos eram úteis: lembrar-se de marcar uma reunião com um fornecedor, falar com o RH sobre o pacote de compensações de um funcionário e pedir ao assistente que marcasse uma viagem para uma conferência. Concordei com David que esses três eram pensamentos úteis.

Material com direitos autorais

Ainda assim, perguntei o que teria acontecido se esses pensamentos não tivessem ocorrido às três horas da madrugada, interrompendo seu descanso. Ele concordou que provavelmente teriam ocorrido mais tarde no mesmo dia e que nada teria se perdido.

David marcou cinco pensamentos como neutros. Eles incluíam lembrar o dia da formatura na escola, sua primeira viagem à África e seu primeiro inverno em Nova York. Concordamos em classificar esses pensamentos como neutros e aleatórios, embora um psicanalista pudesse se divertir com eles.

Em seguida, examinamos o que David tinha classificado com precisão, porém hesitantemente, como pensamentos prejudiciais, tal como a possibilidade de a diretoria demiti-lo se o desempenho da empresa não melhorasse. Isso levou a uma cascata de pensamentos sobre o que aconteceria com sua reputação, se ele conseguiria permanecer na grande casa em que morava e com seus carros de luxo etc. Outros pensamentos provocadores de ansiedade incluíam preocupação em potencialmente perder um cliente grande que parecia infeliz e o medo de uma apresentação futura para os investidores não ser boa. Alguns pensamentos eram sobre arrependimentos. Por que não tinha reagido mais rapidamente a uma mudança na dinâmica do mercado? Por que tinha contratado o sujeito errado para a área de desenvolvimento de negócios e desperdiçou nove meses até demiti-lo?

David disse que estava hesitante em classificar com firmeza esses pensamentos como prejudiciais porque eles o mantinham alerta e o pressionavam a trabalhar muito para virar o jogo. Perguntei se era a primeira vez que estava tendo esses pensamentos. Ele admitiu que eram recorrentes e que os tivera dezenas ou centenas de vezes.

Eu disse para David que não tinha problema a mente dele lembrá-lo da importância de uma reunião uma vez. Ele poderia usar o lembrete para se preparar para a reunião. Mas não havia nada de útil em seu Crítico ficar insistindo repetidamente em deixá-lo angustiado às três horas da madrugada, quando não havia nada que ele pudesse fazer além de rolar na cama. Em seguida, expliquei que isso também era verdade quanto a ponderar sobre erros passados. Rever um erro uma vez como tentativa de aprender com ele e não repeti-lo era útil.

Material com direitos autorais

Mas ser perturbado várias vezes não era útil. Os resultados eram falta de energia, pouco descanso e ansiedade, estresse, decepção, culpa e arrependimento constantes. Era pura e simples sabotagem.

David começou a perceber lentamente que seu Crítico não era o amigo que fingia ser. Considerando o papel dele como o maior Sabotador, concordamos em nos concentrar inicialmente no Crítico de David e não nos distrairmos com nenhum outro Sabotador.

Via de regra, essa estratégia de se concentrar em enfraquecer o Crítico teria sido trabalho suficiente para a semana seguinte. Mas David queria progredir o mais rápido possível, então debatemos acrescentar a segunda estratégia, de fortalecer os músculos do Cérebro QP. Criamos um plano simples de conectar essas duas estratégias e transformar o persistente Crítico no próprio *personal trainer* do Cérebro QP. Cada vez que o Crítico aparecesse, David o usaria como lembrete para ativar os músculos do Cérebro QP e torná-los mais fortes. Isso levaria apenas dez segundos e poderia ser feito enquanto ele estava em uma reunião, dirigindo ou se exercitando. A beleza desse plano era que o Crítico agora trabalharia em sua própria destruição; conforme o cérebro QP se fortalece, os Sabotadores se enfraquecem.

Por exemplo, se David tivesse o pensamento "Qual é o seu problema, David? Por que fez essa besteira?", ele diria para si mesmo "Ah, lá vem o Crítico de novo", e ativaria seu Cérebro QP por dez segundos. Também discutimos uma variedade de formas para ele ativar o cérebro QP. Seus métodos favoritos eram respirar um pouco mais fundo três vezes seguidas, mexer os dedos dos pés com atenção e reparar em cada um deles, e sentir cada uma das pontas dos dedos ao esfregá-las umas contra as outras.

David não acreditava que exercícios tão simples pudessem ter os efeitos dramáticos que eu alegava que teriam. Expliquei que dizer "sem dor não há ganho" era uma das muitas mentiras autorrealizáveis do Crítico dele e que uma coisa não precisa ser difícil para ser eficiente. Além do impacto positivo significativo, os exercícios também eram divertidos, relaxantes e energizantes.

Quando conversei com David uma semana depois, ele estava impressionado com o quanto a voz do Crítico tinha predominado. Depois que David começou a prestar atenção ao Crítico, descobriu

Material com direitos autorais

image not available

# PARTE II

# PRIMEIRA ESTRATÉGIA: ENFRAQUEÇA SEUS SABOTADORES

Na Parte II, você vai aprender a primeira das três estratégias para aumentar o QP: enfraquecer seus Sabotadores.

No Capítulo 3, você vai aprender mais sobre o maior Sabotador, o Crítico, e os nove Sabotadores cúmplices. Vai executar uma autoavaliação para determinar qual dos nove Sabotadores cúmplices é mais forte em você e vai aprender técnicas para enfraquecê-lo.

No Capítulo 4, você vai se concentrar em entender o Crítico melhor para que possa expô-lo e enfraquecê-lo.

Material com direitos autorais

errada para um de nossos ancestrais distantes, mas na única vez em que estivesse certa, teria salvado a vida dele ou dela. Aqueles sem o Crítico com tendência ao negativo, os que esperavam para ter informações mais completas e menos tendenciosas antes de tomar uma atitude, não sobreviviam o bastante para passar os genes adiante.

O Crítico de cada pessoa desenvolve suas características particulares em resposta às necessidades específicas de sobrevivência daquele indivíduo. Temos uma necessidade psicológica poderosa de uma construção mental que faça nossa experiência de vida ter sentido, e o Crítico nos ajuda a encaixar as peças. A interpretação do Crítico é sempre cheia de defeitos e tendências negativas, mas no começo da vida isso pode ser útil para entender o mundo ao nosso redor e criar uma construção mental coerente a partir de nossa experiência.

No meu caso, quando criança eu sentia que não recebia cuidado e atenção suficientes. Minha mente poderia ter entendido isso em um ou dois dias. Eu poderia ter interpretado a situação com precisão e admitido que estava sendo criado por pais cheios de defeitos que não sabiam me dar a atenção da qual eu precisava e que merecia. Mas isso teria forçado uma percepção aterrorizante e teria tornado minha sobrevivência emocional mais difícil. Eu dependia dos meus pais para viver. Vê-los como pessoas cheias de defeitos teria sido tão apavorante quanto um mergulhador nas profundezas perceber que o mecanismo de fornecimento de ar dos tanques estava com defeito e prestes a parar de funcionar. Assim, o Crítico veio ao meu resgate. A solução do Crítico foi que eu tinha muitos defeitos e não merecia o tempo dos meus pais perfeitos. Por que eles deveriam demonstrar mais afeição a alguém tão não merecedor?

| Fig. 2 | |
|---|---|
| | **CRÍTICO** |
| **Descrição** | Acha defeitos em si mesmo, nos outros e nas circunstâncias. Provoca a maior parte da nossa decepção, raiva, arrependimento, culpa, vergonha e ansiedade. Ativa Sabotadores cúmplices. |
| **Características** | Em si mesmo: se atormenta por erros passados e falhas atuais.<br>Nos outros: se concentra no que está errado nos outros, em vez de apreciar as coisas boas. Faz comparações do que é superior e inferior.<br>Circunstâncias: insiste que uma circunstância ou resultado é “ruim”, em vez de ver como dádiva e oportunidade. |

Material com direitos autorais

3. Evitar: você se afasta ou afasta sua atenção das atividades, pensamentos, sentimentos, ou outras pessoas para realizar sua necessidade de independência, aceitação ou segurança.

Mais uma vez, não se preocupe a essa altura em descobrir qual desses três estilos é dominante em você.

## IDENTIFICANDO SEU MAIOR SABOTADOR CÚMPLICE

A interseção entre sua motivação principal e seu estilo principal determina seu Sabotador cúmplice mais provável. No entanto, o ambiente e as circunstâncias externas também têm seu papel. Um trauma ou uma perturbação extrema, principalmente nos primeiros anos, pode mudar o processo de desenvolvimento do Sabotador, assim como os Sabotadores que nossos pais demonstram. Algumas crianças imitam os pais e desenvolvem Sabotadores similares, e algumas desenvolvem Sabotadores complementares aos dos pais. Por exemplo, o filho de um pai com Sabotador Controlador pode desenvolver o Prestativo para manter a paz.

A tabela a seguir mostra como os nove Sabotadores cúmplices se relacionam com motivação e estilo.

| *Fig. 3* **Os nove Sabotadores cúmplices** | | | |
|---|---|---|---|
| **ESTILO** | **MOTIVAÇÃO** | | |
| | Independência | Aceitação | Segurança |
| Afirmar | **Controlador** | **Hiper-Realizador** | **Inquieto** |
| Conquistar | **Insistente** | **Prestativo** | **Hipervigilante** |
| Evitar | **Esquivo** | **Vítima** | **Hiper-Racional** |

Material com direitos autorais

| | HIPER-REALIZADOR |
|---|---|
| **Descrição** | Dependente de desempenho e realizações constantes para respeito próprio e autovalidação. Altamente concentrado em sucesso externo, o que leva a tendências workaholic insustentáveis e perda de contato com necessidades emocionais e de relacionamento mais profundas. |
| **Características** | Competitivo, atento a imagem e status.<br>Bom em disfarçar inseguranças e mostrar uma imagem positiva.<br>Adapta a personalidade para se encaixar ao que seria mais impressionante para os outros.<br>Orientado para os objetivos e com traços de vício em trabalho.<br>Mais dedicado a aperfeiçoar a imagem pública do que à introspecção.<br>Pode se autopromover. Mantém as pessoas a uma distância segura. |
| **Pensamentos** | Preciso ser o melhor no que faço.<br>Se não posso ser excelente, nem vou me dar ao trabalho. Devo ser eficiente e eficaz.<br>As emoções atrapalham o desempenho. O foco tem que ser no pensamento e na ação.<br>Posso ser qualquer coisa que queira.<br>Sou valioso enquanto for bem-sucedido e os outros pensarem bem de mim. |
| **Sentimentos** | Não gosta de insistir em sentimentos por muito tempo: eles o distraem na realização de objetivos.<br>Às vezes se sente vazio e deprimido, mas não passa muito tempo pensando nisso.<br>Precisa se sentir bem-sucedido. É isso que importa.<br>Se sente valioso por meio de suas realizações.<br>Pode ter medo de intimidade e vulnerabilidade. A intimidade com outros pode permitir que eles vejam imperfeições. |
| **Mentiras para justificar** | O objetivo da vida é alcançar realizações e produzir resultados. Mostrar uma boa imagem me ajuda a alcançar resultados. Sentimentos são apenas uma distração e não ajudam em nada. |
| **Impacto em si mesmo e nos outros** | A paz e a felicidade são fugazes e efêmeras em breves celebrações de conquistas. A autoaceitação é continuamente dependente do próximo sucesso. Perde contato com sentimentos mais profundos, o eu mais profundo e a capacidade de se conectar intimamente com outros.<br>Os outros podem ser atraídos para o turbilhão de desempenho do Hiper--Realizador e se tornarem similarmente desequilibrados em seu foco na realização externa. |
| **Força** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

*Fig. 7*

| | VÍTIMA |
|---|---|
| | |

Material com direitos autorais

| *Fig. 11* | |
|---|---|
| | **CONTROLADOR** |
| **Descrição** | Necessidade baseada em ansiedade de assumir a responsabilidade e controlar situações, forçando as ações das pessoas à sua própria vontade. Resulta em alta ansiedade e impaciência quando não é possível. |
| **Características** | Forte necessidade de controlar e assumir responsabilidade.<br>Conecta-se com outros por meio de competição, desafio, atos físicos ou conflitos, em vez de por emoções mais delicadas.<br>Determinado, confrontador e direto. Leva as pessoas além de suas zonas de conforto.<br>Ganha vida quando faz o impossível e contraria a probabilidade.<br>Estimulado por conflitos e conectado por meio deles. Surpreso por os outros se magoarem.<br>Intimida os outros. A comunicação direta é interpretada pelos outros como raiva ou crítica. |
| **Pensamentos** | Estou no controle ou fora de controle.<br>Se eu trabalhar com afinco o bastante, posso e devo controlar a situação para que transcorra como quero.<br>Os outros querem e precisam que eu assuma o controle. Estou fazendo um favor para eles.<br>Ninguém me diz o que fazer. |
| **Sentimentos** | Sente alta ansiedade quando as coisas não transcorrem como ele quer.<br>Fica com raiva e intimidado quando os outros não o seguem.<br>Impaciente com os sentimentos e estilos diferentes dos outros.<br>Sente-se magoado e rejeitado, embora raramente admita. |
| **Mentiras para justificar** | Sem mim, você não consegue fazer muita coisa. Você precisa forçar as pessoas.<br>Se eu não controlar, serei controlado, e não consigo suportar isso.<br>Estou tentando terminar o serviço por todos nós. |
| **Impacto em si mesmo e nos outros** | O Controlador consegue resultados temporários, mas com o custo de os outros se sentirem controlados, ressentidos e incapazes de alcançar suas maiores capacidades. O Controlador também gera uma grande quantidade de ansiedade, pois muitas coisas no trabalho e na vida não são controláveis. |
| **Força** | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

| *Fig. 12* | |
|---|---|
| | **ESQUIVO** |
| **Descrição** | Foco no positivo e no agradável de uma forma extrema. Fuga de tarefas e conflitos difíceis e desagradáveis. |
| | |

Material com direitos autorais

da percepção consciente.[18] O pesado do trabalho de enfraquecer seus Sabotadores envolve expô-los à luz quente da percepção pela simples observação e rotulação deles quando aparecem.

Para observar melhor e rotular seus Sabotadores, pode ser útil criar descrições mais personalizadas para eles. Por exemplo, o nome que dou para meu Crítico é "Executor" e o que dou para meu Hiper-Racional é "Robô". Outros chamam o Crítico de "Darth Vader", o Insistente de "Zé Ruela", o Controlador de "Sargento de Treinamento", o Hiper-Realizador de "Workaholic" e a Vítima de "Mártir".

Vamos dizer que você determine que seu Sabotador cúmplice principal é o Controlador e dê a ele o nome de "Sargento de Treinamento". Se você estiver no meio de uma reunião e receber a visita do velho amigo Controlador, você observa e rotula os pensamentos do Sabotador ao dizer: "O Sargento de Treinamento está insistindo que só vai dar certo do jeito dele." Você faz isso no fundo da mente. Quase não gasta tempo nem esforço. É rápido, como carimbar um passaporte.

Você pode se perguntar como esse simples ato de observar e rotular pode ter um impacto grande. Mas tem, e o motivo é o seguinte: por sua própria natureza, os Sabotadores causam danos bem maiores quando trabalham escondidos sob o radar, fingindo serem seus amigos ou serem você. Ao observá-los e rotulá-los, você os desmascara e desacredita a voz deles. Repare a diferença entre dizer "acho que não sou capaz" e "o Crítico acha que não sou capaz". O boneco de neve vai derreter sob a luz da sua percepção.

No Capítulo 7, você vai aprender a técnica adicional de usar cada aparição dos seus Sabotadores como lembrete para ativar o Cérebro QP por dez segundos. Isso vai acelerar a morte dos seus Sabotadores ao silenciar a parte do cérebro que os origina.

Material com direitos autorais

oportunidade e compartilhar minhas sensações de autocrítica e insegurança, na esperança de dar um pouco de perspectiva sobre o quanto esse fenômeno é comum. Escrevi uma carta de cinco páginas e espaçamento simples sobre como alcançar uma perspectiva melhor, fiz 320 cópias e coloquei nos escaninhos de cada aluno do primeiro ano em um fim de semana de outubro.

Passei uma noite de domingo agitada me perguntando qual seria a reação na manhã seguinte. Como eu tinha colocado meu nome na carta, se minha premissa estivesse errada, eu teria me revelado a pessoa mais insegura de toda a faculdade de administração e perderia boa parte da credibilidade nessa pequena comunidade que era tão importante para o meu futuro. Na verdade, a reação foi bem além até das minhas esperanças mais otimistas. A carta atingiu tantas pessoas que meu escaninho foi inundado de cartas de agradecimento de pessoas aliviadas pelo sofrimento e autocrítica serem injustificados e não privilégio delas.

Além disso, um ano depois a nova turma de segundo ano repetiu o que eu tinha feito e colocou cópias da minha carta nos escaninhos de todos os novos alunos de primeiro ano. Quando fui à reunião de vinte anos de formatura, um professor me disse que, nos últimos vinte anos, minha carta se tornou uma tradição, dada pelos alunos do segundo ano para os calouros do primeiro ano envolvidos pelas garras da dúvida e da autocrítica. Essa foi a primeira vez em que realmente vi que os poderes destrutivos do Crítico sobre nós são um fenômeno relativamente universal e que a maior parte das pessoas passa por isso sozinha.

Essa compreensão se aprofundou ao longo dos anos organizando retiros e treinando pessoas. Uma vez, organizei um retiro de dois dias de desenvolvimento de liderança para cerca de cem CEOs e presidentes. Em determinado ponto, dei para todos um cartão de 7 por 12 centímetros e pedi que escrevessem anonimamente uma coisa importante sobre eles mesmos que nunca tinham contado a ninguém por medo de perderem credibilidade, aceitação ou respeito. Depois de misturar os cartões, comecei a lê-los em voz alta. Estavam repletos de confissões de sentimentos de inadequação, não merecimento e culpa por desapontar os outros como líder, pai ou cônjuge; medo de ter sorte, em vez de ser competente; medo de ser cheio de defeitos; e medo de tudo despencar um dia. Depois de ler todos os cartões, fez-se

Material com direitos autorais

filhos? A não ser que você desenvolva domínio sobre seu Crítico, o líder dos seus Sabotadores, é ele quem escolhe por você.

## 2. CRITICANDO OS OUTROS

A segunda forma pela qual o Crítico nos sabota é criticando os outros. Ele tem papel central em conflitos de equipe, profissionais e pessoais.

Esse fenômeno é mais fácil de ilustrar usando um exemplo de relacionamento pessoal, que depois pode ser aplicado ao ambiente de trabalho. Vou usar o caso de John, um executivo que acompanhei, e sua esposa, Melody. Nos estágios iniciais do relacionamento, na fase do romance, eles dançaram nas energias eufóricas dos Sábios e os Sabotadores foram forçados a ficar de lado. Muitas das qualidades do Sábio ficaram evidentes. Eles tinham uma grande curiosidade um sobre o outro, eram abertos a experimentos com novos meios de ser, se preocupavam com o sentimento e a experiência do outro e confiavam no mistério e na sabedoria das circunstâncias que os tinham unido. Foi uma situação gloriosa de o Sábio de John ver o Sábio de Melody e vice-versa. Como é comum, a energia do Sábio de um reforçou e encorajou a energia do Sábio do outro. Em um virtuoso círculo de reforços, cada um despertava o melhor no outro ao exibir o melhor de si. Tudo era ótimo. Como não se apaixonar?

Mas, como sabemos, os Sabotadores não gostam de ficar de lado por tempo demais. Em determinado ponto, John começou a criticar e se irritar com o comportamento baseado no medo (o Controlador) de Melody. Ele reagiu primeiro com irritação leve, que foi ficando gradualmente mais intensa. Isso ajudou a deflagrar o outro grande Sabotador dele (a Vítima), na forma de acessos de pena de si mesmo por ter que conviver com isso. Em reação à Vítima de John, o Crítico de Melody despertou com força total, questionando se ela seria capaz de respeitar o novo John. Isso levou à estratégia favorita dela para evitar sentimentos difíceis: exagerar na comida e em ocupações sem pausa (o Sabotador Inquieto).

A essas alturas, os Críticos dos dois lados estavam firmemente estabelecidos como líderes, reagindo aos Sabotadores do outro e negando sua própria culpa no despertar desses Sabotadores. O círculo

Material com direitos autorais

como uma das sócias minoritárias que acabou ficando rica com um novo negócio; Tim, o CEO de uma das empresas não virtuais de capital aberto de melhor reputação, de um dia para outro mudou de se sentir no topo do mundo para se sentir um dinossauro incompetente. São impressionantes os truques do Crítico para renegociar o "quando".

Como vamos discutir no Capítulo 5, o "quando" para a paz e a felicidade é na verdade agora, independente das circunstâncias do seu trabalho e da vida pessoal. Qualquer outro "quando" é mentira do Crítico. O Sábio ajuda você a sentir paz e alegria independente do que está acontecendo em qualquer área da sua vida, enquanto os Sabotadores fazem você se sentir incompleto sejam quais forem as circunstâncias. O Sábio está certo: não se trata das circunstâncias. Não se trata do "quando". A questão é quem está sussurrando ou gritando no seu ouvido enquanto interpreta as circunstâncias para você.

Pense em cada "quando" que você declarou para si mesmo no passado e que realmente atingiu. Quanto tempo sua felicidade durou antes que você (seu Crítico) renegociasse uma nova? Que "quando" você está buscando agora como condição para sua felicidade e paz? Você estaria disposto a reconsiderar e desistir desse "quando" acreditando que pode ter grande paz e felicidade no trabalho e na vida *agora* mesmo?

## A DIFERENÇA ENTRE CRITICAR E DISCERNIR

Costumo ouvir as pessoas dizerem que, sem seu Crítico, não conseguiriam se defender de seus erros, não dariam feedback corretivo rigoroso para as pessoas, não demitiriam quem tem que ser demitido, não diriam não quando precisam, não adotariam ações corretivas a tempo, e assim por diante. Essas alegações confundem discernimento com crítica.

Se uma pessoa entregou seus projetos atrasados cinco vezes seguidas, a voz do discernimento em você deveria simplesmente declarar esse fato e dizer que é provável, a não ser que alguma coisa mude, que essa pessoa vá se atrasar na entrega do próximo projeto. Esse é o discernimento; você está prestando atenção ao estado das coisas como são. Depois de fazer uma observação dessas, você pode ativar seu Sábio para decidir o que fazer com esse discernimento.

Material com direitos autorais

CAPÍTULO 5

# A PERSPECTIVA DO SÁBIO

Sou um *coach* relativamente previsível e coerente. Quando alguém me procura com aflições mentais ou emocionais, escuto o que a pessoa tem a dizer e mostro compaixão pelo sofrimento. Mas antes de prosseguirmos na discussão, recito o seguinte princípio elementar da Inteligência Positiva: *Toda* a sua aflição é gerada por você. Para ser mais preciso, *toda* a sua aflição nas formas de ansiedade, decepção, estresse, raiva, vergonha, culpa — *todas* as coisas desagradáveis que levam ao seu sofrimento — é gerada por seus próprios Sabotadores.

Enfatizo a palavra *todas* porque descobri que, sob a influência dos Sabotadores, as pessoas querem barganhar e negociar. Elas alegam que, apesar de talvez concordarem que a maior parte do sofrimento é gerada por elas mesmas, a aflição do momento é diferente e justificada com base na severidade da situação. Como eu poderia não estar aborrecido com a perda do meu maior cliente? Como poderia não estar aborrecido comigo mesmo por estragar esse projeto? Como poderia não sentir decepção e frustração constantes pela incompetência do meu colega de equipe? Como poderia não sentir estresse com a possibilidade de perder meu emprego e minha casa com a economia terrível assim? Como poderia não ficar furioso com o comportamento obstinado do meu filho adolescente? A resposta é sempre a mesma. Ative seu Sábio para lidar com a situação e você vai se sentir bem diferente.

Seu Sábio tem acesso a seus cinco grandes poderes: empatia, exploração, inovação, navegação e ação decisiva. Com esses poderes, ele pode encarar todos os desafios que surgem de uma forma que não

Material com direitos autorais