

“Benjamin Hardy é uma das vozes mais influentes da liderança e da produtividade. Este livro é um guia inteligente que nos ajuda a prosperar no mundo de hoje.”

Arianna Huffington

FORÇA DE VONTADE NÃO FUNCIONA

Um livro para quem já tentou mudar de vida muitas e muitas vezes sem sucesso

BENJAMIN HARDY



**FORÇA DE
VONTADE
NÃO FUNCIONA**

FORÇA DE VONTADE NÃO FUNCIONA

Um livro para quem já tentou mudar de vida muitas e muitas vezes sem sucesso

BENJAMIN HARDY

Tradução
Alessandra Esteche



Título original: *Willpower Doesn't Work*

Copyright © 2018 by Benjamin Hardy

Copyright desta edição © 2018 Casa da Palavra/LeYa

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610, de 19.2.1998.

É proibida a reprodução total ou parcial sem a expressa anuência da editora.

Editora responsável: Izabel Aleixo

Gerente editorial: Maria Cristina Antonio Jeronimo

Produtor editorial: Guilherme Vieira

Revisão de tradução: Ana Kronemberger

Indexação: Jaciara Lima

Diagramação: Filigrana

Revisão: Rayana Faria

Capa: Leandro Liporage

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Angélica Ilacqua CRB-8/7057

H239f

Hardy, Benjamin

Força de vontade não funciona / Benjamin Hardy ; tradução de Alessandra Esteche. – Rio de Janeiro : LeYa, 2018.

256 p.

ISBN 978-85-441-0754-6

Título original: *Willpower Doesn't Work*

1. Técnicas de Autoajuda 2. Identidade (Psicologia) 3. Autoconhecimento I. Título
II. Esteche, Alessandra

18-1228

CDD 158.1

Índices para catálogo sistemático:

1. Autoajuda

Todos os direitos reservados à

EDITORA CASA DA PALAVRA
Avenida Calógeras, 6 | sala 701
20030-070 – Rio de Janeiro – RJ
www.leya.com.br

SUMÁRIO

Introdução: Por que força de vontade não funciona

PARTE I: SEU AMBIENTE MOLDA VOCÊ

1. Todo herói é produto de uma situação: Entendendo o poder do entorno
2. Como seu ambiente molda você: O mito da força de vontade
3. Dois tipos de ambientes “enriquecidos”: Estresse alto, recuperação alta

PARTE II: COMO FAZER COM QUE A FORÇA DE VONTADE SEJA IRRELEVANTE

4. Redefina sua vida: Tome decisões poderosas fora de seu ambiente rotineiro
5. Institua um espaço sagrado: Estabeleça um ambiente diário para se manter no caminho certo
6. Elimine tudo que vá contra suas decisões: Subtração é produtividade
7. Altere suas opções-padrão: Colocando as escolhas positivas no modo automático
8. Crie gatilhos para evitar a autossabotagem: Acionando o planejamento de falhas

PARTE III: TERCEIRIZE A ALTA PERFORMANCE E O SUCESSO PARA SEU AMBIENTE

9. Incorpore “funções determinantes” em seu ambiente: Faça a mudança acontecer
10. Mais que boas intenções: Como se adaptar a ambientes novos e difíceis
11. Cresça em direção a seus objetivos: Terceirize sua motivação para ambientes de alta pressão
12. Rotacione seus ambientes: Faça alterações de acordo com o trabalho que está desempenhando
13. Encontre parcerias excepcionais: Projete seu mundo por meio das pessoas com quem trabalha
14. Nunca esqueça sua origem: Lembre-se do ambiente onde começou

Conclusão: Não importa onde esteja, você pode mudar

Agradecimentos

Índice remissivo

Sobre o autor

Se não criarmos e controlarmos nosso ambiente,
nosso ambiente nos criará e nos controlará.

— Dr. Marshall Goldsmith

INTRODUÇÃO

POR QUE FORÇA DE VONTADE NÃO FUNCIONA

Força de vontade não funciona.

Sejamos francos, você já tentou melhorar sua vida milhões de vezes — e milhões de vezes voltou, frustrado, à estaca zero. Tentou usar sua força de vontade para abandonar um mau hábito, mas acabou repetindo tudo de novo. Fez sinceras promessas de ano-novo, mas em fevereiro já havia voltado a ser como era antes. Traçou objetivos grandiosos que mudariam sua vida, mas mesmo com toda a dedicação eles continuaram inalcançáveis. Depois de alguns fracassos, é fácil concluir que *you* é o problema. Talvez você não tenha o que é necessário — a coragem, a motivação, a força de vontade. Talvez deva simplesmente se conformar com a vida que tem...

Mas e se essa conclusão estiver completamente equivocada?

E se o problema não for você?

Consideremos a luta quase universal para perder peso. Grande parte da população global está ganhando peso apesar de se dedicar cada vez mais para emagrecer. Bilhões são gastos nas dietas do momento e em mensalidades de academia — e para quê? Diversos especialistas estimam que, até 2025, mais de 50% de todos os humanos do planeta estarão acima do peso ou obesos. Mais triste ainda é perceber que os mais empenhados são os que mais têm dificuldade. Ouvimos uma série de explicações para essa crise global — genética, personalidade, falta de força de vontade ou maus hábitos, por exemplo. Mas essas não são as causas da epidemia de obesidade — e sim nosso ambiente, em constantes e drásticas mudanças.

No fim dos anos 1800 e início dos 1900, o mundo se industrializou, o que atraiu milhares de pessoas dos campos para as cidades. Em vez de trabalhar ao ar livre, a tendência nos últimos cem anos tem sido as pessoas cumprirem o expediente em ambientes fechados, geralmente sentadas. Em vez de ingerir

alimentos frescos, a maioria das pessoas ingere alimentos industrializados.

Se a Revolução Industrial representou uma enorme alteração ambiental, a era da informação e da comunicação, iniciada entre os anos 1980 e 1990, acelerou essas transformações em escala mundial. Hoje, o avanço tecnológico acontece a uma velocidade exponencialmente maior, e pouquíssimas pessoas conseguem se adaptar às mudanças que moldam nosso ambiente.

A maioria é vítima dessas rápidas mudanças. Despreparadas para viver num novo mundo com novas regras, muitas delas sucumbem a vários vícios — sobretudo em tecnologia, mas também em estimulantes como cafeína, alimentos de absorção rápida repletos de carboidratos e açúcares, e em trabalho.

Todos esses vícios culturalmente aceitos se retroalimentam, colocando as pessoas em situações de estresse constante e privação do sono. Em outras palavras, a maioria de nós está em modo de sobrevivência. Ser viciado virou o padrão, e se você quiser controlar sua vida, a força de vontade *não é* a solução mais indicada. Existe uma série de coisas em nosso ambiente nos desorientando. O especialista em vício Arnold M. Washton, ph.D., afirmou: “Muitos pensam que o viciado precisa de força de vontade, mas isso está bem longe de ser verdade.”

A chave para sair do modo de sobrevivência e superar os vícios culturais não está em reunir mais força de vontade. Sua força de vontade acabou. Acabou no momento em que você acordou e foi sugado para o smartphone. Acabou quando você foi bombardeado por mil opções e escolhas. Forçar o caminho em direção à mudança não funciona, nunca funcionou. Em vez disso, você precisa criar e controlar seu ambiente.

FORÇA DE VONTADE NÃO FUNCIONA

O tema da força de vontade, ou o poder de exercer seu livre-arbítrio contra obstáculos internos ou externos, bombardeou a psicologia nos últimos anos. E o fez intensamente. De acordo com a pesquisa anual “Estresse na América”, da Associação Americana de Psicologia, a falta de força de vontade costuma ser citada pelas pessoas como o principal motivo pelo qual não conseguem alcançar seus objetivos. Pesquisadores do mundo todo estão

estudando como algumas superam o esgotamento e conseguem reunir mais força de vontade. Na verdade, força de vontade é para quem ainda não decidiu o que realmente quer da vida. Se você precisa dela para fazer algo, é porque existe um óbvio conflito interno. Você quer comer o biscoito, mas também quer ser saudável. Quer se concentrar no trabalho, mas também quer assistir àquele vídeo no YouTube. Quer estar presente na vida de seus filhos, mas não consegue parar de olhar o celular.

Pesquisas na área da psicologia indicam que a força de vontade é como um músculo. É um recurso finito que se esgota com o uso. Como resultado, ao final de um dia difícil, seus músculos e sua força de vontade estão exaustos, e você percebe que está sozinho e indefeso — com zero controle para fugir dos lanchinhos noturnos e de hábitos que desperdiçam seu tempo.

Ou pelo menos foi o que lhe ensinaram a vida inteira.

As pesquisas sobre a força de vontade explicam o comportamento humano, mas apenas de forma superficial. O fato de que você precisa dela tem algumas causas fundamentais:

- *Você não sabe o que quer*, então vive um conflito interno.
- Seu desejo (seu *porquê*) por seus objetivos não é forte o bastante.
- Você não se dedica a si mesmo e aos seus sonhos.
- Seu ambiente se opõe ao seu objetivo.

Quando esses quatro princípios estiverem alinhados dentro de você, o embate interno chegará ao fim. E assim todas as futuras decisões sobre a questão também terão sido tomadas. Fim de papo.

Então, você vai levar isso a sério?

Ou é só conversa fiada?

Ainda está em cima do muro? Ou já se decidiu?

Enquanto não se decidir, você continuará precisando da força de vontade e fazendo progressos insignificantes.

Quando se fala em alcançar objetivos, tomar decisões com comprometimento envolve:

- investir logo de cara;
- contar a todos;

- traçar uma linha do tempo;
- preparar diversas formas de feedback/prestação de contas; e
- eliminar ou mudar tudo em seu ambiente que vá de encontro ao seu objetivo.

Em vez de confiar somente em sua determinação e força internas, o verdadeiro compromisso está em construir vários *sistemas externos de defesa* em torno de seus objetivos. Está em criar condições que tornem a realização de seus objetivos algo inevitável. Tudo já foi posto em marcha. Você não tem mais escolha senão seguir seus maiores desejos. Há muito em jogo para simplesmente voltar atrás.

VOCÊ PODE PROJETAR SEU AMBIENTE PARA IMPULSIONAR E MANTER O SUCESSO

Somos levados a nos adaptar ao ambiente. Por isso, uma evolução pessoal *consciente* envolve controlar e criar ambientes que nos moldem nas pessoas que queremos nos tornar. Tudo na vida segue um processo natural e orgânico. Nós nos adaptamos e evoluímos com base nos ambientes que projetamos.

Você é quem é por causa do seu ambiente.

Quer mudar? Então mude seu ambiente. Pare com essa loucura de força de vontade.

Essas ideias vão na contramão de muitos conselhos de autoajuda, que tendem a se concentrar no que *você* pode fazer, sozinho e para si mesmo. O conselho de autoajuda padrão é focar em si — o que até faz sentido, já que vivemos numa cultura tão individualista. Fomos condicionados a ignorar o contexto e pensar obsessivamente em nós mesmos.

Projetar o ambiente é diferente. É criar condições que tornam seu sucesso inevitável. Por exemplo: se quer se concentrar no trabalho, você precisa eliminar todas as distrações do seu espaço de trabalho físico e digital. Se quer ter uma alimentação saudável, elimine todos os alimentos não saudáveis de sua casa. Se quer ter ideias criativas, saia da cidade e relaxe por um ou dois dias. Se quer ficar mais motivado, assuma mais responsabilidades e aumente os riscos tanto de sucesso quanto de fracasso.

Aqueles que se dedicam a projetar o ambiente reconhecem que as fronteiras entre nossos mundos interno e externo não são claras. Embora as pesquisas da área da psicologia façam distinção entre motivação intrínseca e extrínseca, a realidade é que o interno e o externo alimentam um ao outro. Quando você muda seu ambiente — digamos, cercado-se de pessoas diferentes —, seus pensamentos e suas emoções também mudam. Essas mudanças internas então alteram seus valores e aspirações, o que exige que você altere ainda mais seu ambiente externo. Assim, é ajustando suas condições que você molda de maneira consciente quem você se torna.

Você projeta sua visão de mundo moldando os dados externos, como as informações que consome, as pessoas que o cercam, os lugares aonde vai e as experiências que vive. A maioria das pessoas, no entanto, responde automaticamente e sem pensar aos ambientes em que se encontra, e assim desenvolve uma visão de mundo que leva à ineficiência e à vitimização.

O que nos traz à própria definição de “ambiente”. Em sentido estrito, todos temos ambientes internos, externos e interpessoais. No entanto, para manter a simplicidade, neste livro, *ambiente* é aquilo que é *externo*, não interno. Por exemplo, seu ambiente inclui seu espaço físico, as pessoas com quem você escolhe se relacionar, as informações e os alimentos que consome e as músicas que escuta.

Aquilo que é externo *molda* o que é interno. Em outras palavras: sua visão de mundo, suas crenças e seus valores não vieram de dentro de você, mas *de fora*. Se tivesse crescido como uma pessoa branca no Sul dos Estados Unidos nos anos 1950, sua visão de mundo provavelmente seria moldada por essa perspectiva. O mesmo seria verdade se você tivesse crescido na Europa durante a Idade Média, ou na Coreia do Norte durante o regime comunista, ou em 2005 como um nativo digital com acesso à internet. Seus objetivos, suas crenças e seus valores são moldados pelo contexto cultural em que você vive.

Embora o ambiente nunca tenha sido mais extremo ou estressante, ele sem dúvida *não é* seu inimigo. Na cultura ocidental, sobretudo em círculos de tratamento psicológico e de autoaperfeiçoamento, a influência do ambiente tem sido desprezada. Talvez seja a frase mais comum entre esses grupos: “Seja produto de suas escolhas, não das circunstâncias.” À primeira vista, parece um conselho muito bom. Mas também é ingênuo e impreciso.

Sim, sua vida é produto de seus pensamentos e de suas escolhas, como muitos livros de autoajuda explicam. Mas de onde vêm esses pensamentos e essas escolhas? Eles não geram a si mesmos do nada. Você molda o jardim de sua mente plantando coisas específicas do seu ambiente, como os livros que lê, as experiências que vive e as pessoas que o cercam.

Como será mostrado mais adiante, ao moldar diretamente seu ambiente, você molda indiretamente seus pensamentos e comportamentos. Além disso, cria condições favoráveis a comportamentos desejados que, em condições normais, não estão disponíveis. Ao moldar seu ambiente, você terá maior controle sobre seus pensamentos e suas escolhas. Assim, em vez de fazer do ambiente ou das “circunstâncias” o inimigo — o que tem sido o conselho tradicional da autoajuda —, é importante perceber que seu ambiente é na verdade *a única maneira* de você mudar alguma coisa. Novas informações, novos relacionamentos e novas experiências são o que dita sua mudança. Você precisa colher e plantar as sementes certas do ambiente para criar um jardim abundante em sua vida. Por isso, ainda que a maior parte dos ambientes de fato molde uma versão distraída e não realizada de você, tentar se livrar do “ambiente” ou das “circunstâncias” não só é impossível como também infantil para quem busca o crescimento. Seu ambiente pode se tornar seu melhor amigo. E, como você vai ver, você e seu ambiente são um só.

SE VOCÊ NÃO MOLDAR SEU AMBIENTE, SEU AMBIENTE VAI MOLDAR VOCÊ

Ao contrário das receitas comuns de autoaperfeiçoamento — como ter força de vontade e mudar sua atitude, que costumam se chocar contra um ambiente negativo e destruidor —, quando você molda seu ambiente, pode dar saltos quânticos radicais em seu desenvolvimento. Se escolher fazer isso, poderá se colocar em situações que exigem dez ou cem vezes mais do que você jamais enfrentou.

Como?

Adaptando-se ao novo ambiente.

Criar situações altamente exigentes e então se moldar de maneira consciente a essas situações é a chave para o sucesso. Charles Darwin disse:

“Não é a espécie mais forte que sobrevive, nem a mais inteligente, mas a que melhor se adapta às mudanças.”

Na verdade, é surpreendente a rapidez com que podemos nos adaptar de um ambiente para o outro. Os seres humanos são altamente adaptáveis. Viktor Frankl, por exemplo, refletiu sobre sua experiência num campo de concentração nazista dormindo *confortável* ao lado de outras nove pessoas numa cama pequena. Disse Frankl no livro *Em busca de sentido*: “Sim, uma pessoa pode se acostumar a qualquer coisa, só não me pergunte como.”

Por maior que seja o salto de um ambiente para o outro — e, segundo Frankl, por mais terrível que ele seja —, uma pessoa pode e vai se adaptar. Em vez de se adaptar a um ambiente negativo, como a maioria da população mundial está fazendo, você pode se adaptar ao ambiente que escolher.

Este livro vai ensiná-lo a moldar seu ambiente de forma *consciente*. Também vai explicar *por que* seu ambiente molda você. Assim, o objetivo primordial é mostrar que você pode mudar de maneiras singelas e extremas. Você não é um ser fixo, independente e imutável. Psicológica, intelectual, emocional e espiritualmente, o estímulo é muito superior à “natureza”. E você é totalmente responsável por seu estímulo; então, é capaz de guiar quem vai se tornar. Por isso, quando terminar este livro, você não terá mais desculpas. Não poderá apontar para seu DNA, seu passado ou para quaisquer outros motivos pelos quais acredita ter emperrado. Em vez disso, vai entender os princípios e se preparar com estratégias para criar os ambientes que acabarão por mudá-lo.

FORÇA DE VONTADE
NÃO FUNCIONA

PARTE I

SEU AMBIENTE
MOLDA VOCÊ

CAPÍTULO 1

TUDO HERÓI É PRODUTO DE UMA SITUAÇÃO

Entendendo o poder do entorno

O historiador Will Durant passou mais de quatro décadas estudando a história do mundo e registrando suas descobertas na obra-prima de onze volumes *A história da civilização*. Ele cobriu... bem, basicamente, todo o período da história humana. Olhou para os momentos grandiosos e transformadores, e, mais importante, estudou os povos mais notáveis e impactantes que o mundo já conheceu.

E após milhares de horas de estudo e leitura atenta, ele concluiu, numa quase reviravolta, que a história não é moldada por esses gigantes. Não é como uma argila que alguém encontra e na qual deixa sua marca. Não. Na verdade, o que Durant concluiu foi que a história não foi moldada por homens grandiosos, mas sim por *situações* desafiadoras.

A *necessidade*, ele descobriu, é o ingrediente mais importante da receita da grandiosidade — não o brilhantismo de um indivíduo específico nem a visão de apenas um líder.

Para muitos de nós, isso não é algo fácil de ouvir.

Como sociedade, tendemos a ficar obcecados por indivíduos e a ignorar o contexto que os molda. Nossos filmes destacam o carisma e os talentos do tipo de pessoa que faz coisas impressionantes e impossíveis. Acreditamos na jornada do herói. Nós nos perguntamos se seu talento era genético, ou se lhe foi ensinado... ou, em alguns casos, resultado do consumo de substâncias que melhoram o desempenho. Nossas livrarias estão cheias de livros que proclamam as características individuais que precisamos ter para nos tornarmos heróis também: a já mencionada força de vontade, determinação, autoestima e disciplina.

Em nossa cultura individualista, costumamos acreditar que nosso ambiente é separado e diferente de nós. Que, de alguma forma, passamos por ele ilesos. A verdade é que você e seu ambiente são duas partes do mesmo todo. Quem você é e o que é capaz de fazer numa situação é muito diferente de quem você é e o que é capaz de fazer em outra. Mas é costume do Ocidente isolar e tirar de contexto, sejam as variáveis de um experimento científico ou nós mesmos. Somos muito bons em colocar as coisas em caixas e não perceber a relação *entre tudo*.

Essa visão de mundo individualista é profunda, e é muito difícil para nós considerar algo contrário ou mesmo compreender que talvez essa não seja a história completa. Segundo o psicólogo Timothy Wilson: “As pessoas agem assim por causa de suas personalidades e atitudes, certo? Elas devolvem uma carteira perdida porque são honestas, reciclam o lixo porque se importam com o meio ambiente e pagam cinco dólares por um café com leite e caramelo brulé porque gostam de cafés caros... Com frequência, nosso comportamento é moldado pelas pressões sutis que nos rodeiam, mas não conseguimos reconhecê-las. Assim, acreditamos erroneamente que nosso comportamento emana de uma disposição interior.”

Infelizmente, a alternativa mais comum ao individualismo extremo é o determinismo completo, no qual as pessoas são vistas como autômatos sem qualquer vontade própria ou iniciativa. O argumento deste livro é que *ambas* essas visões extremistas são equivocadas e perigosas. Sem dúvida, cada pessoa é moldada por seu ambiente. No entanto, cada pessoa também tem grande potencial para criar e controlar esses ambientes que acabarão por moldá-las.

Um entrevistador rebateu a teoria de Durant — a ideia de que os ambientes contribuem para criações grandiosas: “Alguns indivíduos, o gênio, homem grandioso ou herói, como Carlyle acreditava, não foram os principais determinantes da história humana?”

A resposta de Durant serve de base para este livro: “Acho que Carlyle estava errado... *o herói é produto da situação*, e não o resultado um produto do herói. *É a exigência que desperta as qualidades excepcionais do homem...* [Heróis] *cumprem a função de corresponder a uma situação que exige* todas as suas capacidades potenciais... Acho que a capacidade do homem médio poderia ser dobrada se fosse exigida, caso a situação exigisse.”

O PODER DO ENTORNO

Está claro que não se tratava apenas da especulação anedótica de um historiador. A compreensão de Durant de que as situações são o que molda a história (e as pessoas) tem sido confirmada pela ciência, em tempos mais recentes. Considere, por exemplo, o projeto Igualdade de Oportunidades, um estudo inovador realizado pelos economistas Raj Chetty e Nathaniel Hendren. Esse projeto mapeou a probabilidade de uma pessoa melhorar sua situação econômica nos Estados Unidos.

Os resultados são de uma clareza devastadora e chocante: as chances de alguém melhorar seu status socioeconômico têm forte relação com o estado e até mesmo com a *área* específica do estado na qual a pessoa mora. Em algumas áreas existe chance real de melhora da situação econômica, enquanto em outras as chances são mínimas, quase zero. Seu ambiente de origem tem impacto direto e mensurável sobre vários aspectos da sua vida, a menos que você mude isso.

Outros estudos confirmaram a célebre frase do autor e palestrante Jim Rohn de que somos “a média das cinco pessoas com quem mais convivemos”. Aliás, também somos a média das cinco pessoas com quem cada um dos nossos cinco amigos mais convive. Por exemplo: se o amigo do seu amigo engorda, suas chances de ganhar peso de forma pouco saudável aumentam drasticamente. É a chamada *conexão negativa secundária*, que costuma ser mais perigosa do que uma conexão negativa primária, porque em geral não a percebemos. Num exemplo mais prático: você não é somente o que come, mas também o que seu alimento come. Daí a pressão recente para fornecer uma nutrição melhor e mais orgânica para o gado.

O ambiente de uma pessoa molda cada aspecto de sua vida, da renda ao sistema de valores, passando pela medida da cintura e pelos hobbies. Como será demonstrado ao longo do livro, *seu potencial é moldado por aquilo que o cerca*. Cada ideia sua vem de algo a que você foi exposto. Quem você se torna e o que faz com sua vida são limitados pelas pessoas à sua volta e pela qualidade da informação que consome. Lixo entra, lixo sai.

Ou, como Durant concluiu, ou você cresce ou se retrai diante dos desafios da sua situação. A maioria das pessoas vive vidas simples, não porque não tenham talento, mas porque sua situação não as desafia mais. Elas não se

colocaram numa posição que exija que se tornem mais do que já são.

A boa notícia é que não precisa ser assim.

MINHA HISTÓRIA

O poder do ambiente não é apenas algo sobre o qual escrevo — é também algo que estudo, vivencio e me surpreende todo dia. É minha estratégia principal de vida e de sucesso. Em agosto de 2014, minha esposa Lauren e eu nos mudamos para Clemson, Carolina do Sul, onde cursei a pós-graduação em psicologia. No início, meu interesse era estudar a força de vontade. No entanto, no decorrer dos meus estudos, da minha pesquisa e das minhas experiências como pai adotivo por três anos, minha perspectiva mudou.

Quanto mais me aprofundava na psicologia e em minha própria experiência humana, mais percebia o quanto o ambiente externo é poderoso. Isso me surpreendeu muito, pois eu havia sido condicionado a subestimar ou até mesmo a ignorar meu entorno. Eu acreditava que ele era estático e neutro e que as pessoas podiam fazer o que quisessem, desde que se empenhassem.

No entanto, no decorrer de meus estudos e da minha experiência de vida, percebi que o contexto importa muito — mais do que qualquer um de nós gostaria de admitir. Não demorei a perceber quanto meu próprio ambiente tinha *me* moldado. Como acontece com tantas pessoas, tive experiências complicadas e incômodas em minha formação. Só depois de deixar alguns desses lugares e experiências para trás — e com isso prosperar — foi que percebi que meu ambiente e eu somos duas partes do mesmo todo. Mudar um é mudar o outro. Assim, acabei me dando conta de que poderia transformar bem depressa minha identidade, minhas habilidades, emoções e minha visão de mundo. Minha natureza não era fixa. Meu ambiente e, portanto, minha identidade estavam em grande medida sob meu controle.

A mudança foi uma das coisas que me ajudaram a entender o que o ambiente faz conosco. Outra foi me tornar pai adotivo. Nossos filhos adotivos nasceram numa região que faz fronteira com Clemson, cidade em que morávamos. Essa região está entre as 9% de menor mobilidade de renda — é muito pobre, com poucos empregos e ainda menos oportunidades. Em respeito às leis de proteção à privacidade de filhos adotivos, não posso entrar

em maiores detalhes sobre seu ambiente anterior, mas é suficiente dizer que a situação de moradia estava longe de ser a ideal. Se tivessem permanecido ali, as chances de essas crianças espertas, inteligentes e amorosas melhorarem de vida, assim como suas oportunidades de felicidade e realização, seriam praticamente zero. Mas, como os economistas Raj Chetty e Nathaniel Hendren disseram: “Os dados mostram que podemos fazer algo pela mobilidade ascendente... Cada ano da infância passado numa vizinhança melhor parece fazer a diferença.”

Quando adotamos nossos filhos, era nítido que eles vinham de um mundo diferente do nosso. A de 5 anos não sabia contar até dez ou identificar a primeira letra de seu nome. O de 7 não sabia ler, balbuciava palavras decoradas, algumas delas incorretamente. Nenhum deles conseguia dormir sozinho, e ambos imploravam por remédios para curar qualquer incômodo físico ou emocional.

Dizer que foi uma transição difícil seria brincadeira. Dois mundos bastante diferentes se chocaram, e fomos obrigados a virar uma unidade nova e integrada. Lauren e eu tivemos de mudar muito nos últimos três anos como pais adotivos. Tivemos de aprender a ser pais de uma hora para a outra e a ser muito mais pacientes do que jamais nos foi exigido. Tivemos de reorganizar nossa vida, nossas agendas e prioridades. Mas isso era exatamente o que *queríamos*, e sabíamos que as exigências da nova situação *nos fariam evoluir* para pessoas mais gentis e amáveis. Moldamos de propósito um ambiente que sabíamos que nos moldaria.

Nossos filhos — e nós junto com eles — mudaram de forma radical. Prosperaram em sua nova e rigorosa escola. Participam de esportes e outras atividades extracurriculares. Viajaram para mais de trinta estados norte-americanos nos últimos três anos, ampliando e muito sua visão de mundo e se expondo a ambientes diferentes que nem sabiam que existiam (e nem eu, aliás). Passaram quase o último ano inteiro sem ingerir açúcar refinado, o que restaurou sua saúde — incluindo a autoconfiança, a capacidade cognitiva, o sono e até a paciência. Eles dormem em média doze horas diárias desde que passaram a viver em nossa casa. Damos a cada um quase uma hora de ajuda com os estudos todas as noites.

As pessoas costumam se chocar com o quanto nossos filhos mudaram. Não digo isso para me gabar de nossas habilidades como pais. Estamos longe

de ser pais excelentes, mas somos pessoas melhores por tentar. Se compartilho isso, é para destacar a mudança radical de ambiente pela qual nós passamos, e como isso transformou a todos.

Meu ambiente continua me fazendo seguir para me tornar a melhor versão possível de mim mesmo. Minha esposa é uma pessoa encantadora. Ela faz vídeos lindos e divertidos em família. Recentemente, ela fez um documentando os anos que nossos filhos adotivos já passaram conosco. É uma loucura ver como eles eram pequenos quando chegaram para viver conosco e o quanto mudaram desde então. Eram tão fofos, e ótimas crianças. Cresceram muito. É incrível como a memória funciona. Eu sei, revendo esses momentos, que só tenho lembranças boas, e meu amor por essas crianças cresce cada dia mais.

Assistir a esses vídeos que Lauren fez me leva às lágrimas. Eu *amo tanto* essas crianças! Elas merecem o melhor que posso oferecer. Merecem um pai que se importa de verdade com elas. Merecem uma ótima vida. Elas se tornaram minha inspiração e meu propósito (meu “porquê”) para ter sucesso como escritor. Quero deixá-las orgulhosas de mim. Quero ser um exemplo incrível para elas. Quero lhes proporcionar a melhor vida possível. Meu ambiente é um lembrete contínuo disso. Sou muito grato por tudo.

E O LIVRE-ARBÍTRIO?

É crucial falar agora sobre livre-arbítrio e determinismo. Alguns de nós acreditam no livre-arbítrio (o conceito de que podemos traçar o próprio caminho na vida), enquanto outros creem que nossas vidas são todas determinadas por forças externas, como a genética. Ambas as visões estão incorretas por uma série de motivos. O arbítrio totalmente “livre” não existe. Se existisse, eu poderia querer voar ou ter três metros de altura. Claramente, não é o caso. Existem variáveis externas, como a gravidade, que *restringem*, mas não determinam de todo o meu comportamento.

No extremo oposto do espectro, muitos acreditam que seres humanos não passam de autômatos carentes de poder ou de ação para direcionar suas vidas ou fazer escolhas. Ainda que nosso comportamento seja moldado e guiado pelas circunstâncias, o fato é que existe uma série de *possibilidades* dentro de

cada uma delas.

Embora você possa ter sido condicionado a agir de determinada forma, pode fazer diferente. Pense nas pessoas que agem com altruísmo de maneiras inesperadas, arriscando a vida para ajudar os outros. Quando os riscos são altos o bastante, qualquer forma de comportamento é possível (como será demonstrado no decorrer deste livro). Assim, ao desenvolver convicções ou desejos firmes o bastante, você pode contrariar seus hábitos e suas condições de vida. Pode escolher redirecionar sua realidade remodelando seu entorno. Ainda assim, suas possibilidades não são infinitas, e sim limitadas pelo contexto em que você está inserido.

No lugar do livre-arbítrio ou do determinismo absolutos, cada pessoa tem uma *ação contextual*. Trocando em miúdos, as possibilidades de ação de cada pessoa são limitadas por seu contexto. Como o psicólogo social Jeffrey Reber explica, vivemos num “mundo físico, com corpos físicos e casas com familiares específicos em localizações culturais e geográficas e eras temporais específicas. Não somos independentes dessas coisas, nem elas nos obrigam a agir, mas elas limitam nossas escolhas”. Não existem duas pessoas com o mesmo “livre-arbítrio” porque não existem duas pessoas que compartilhem exatamente o mesmo contexto.

A verdade é que nunca somos independentes do contexto. Por exemplo: você é livre da gravidade? Claro que não. Você é limitado, mas não é um *produto* da gravidade. E quanto ao ar? Você é independente dele? (É melhor acreditar que não.) As pessoas que vivem em regiões de altitude mais elevada no Peru são mais baixas do que grande parte do mundo por conta do ar rarefeito que respiram. O ar cria algumas limitações, mas essas pessoas escolhem como se adaptar a isso. Você é independente da cultura em que vive e na qual nasceu? É independente da língua que fala?

Algumas pessoas podem encarar essas perguntas como pessimistas ou limitantes. Mas não são. Elas são realistas. Somos mais interdependentes do que nunca, sobretudo num mundo globalizado. Por exemplo: estou escrevendo este livro num laptop que não desenvolvi, nem tenho o conhecimento ou a habilidade para desenvolver. Estou sentado numa cadeira diante de uma mesa que comprei na Costco; não construí nem teria vontade de construir nenhuma delas com as próprias mãos. Meu estômago está cheio de comida que comprei no mercado, o que exigiu muito esforço e

coordenação da rede de distribuição. Dependo do meu ambiente e, em vários aspectos, sou definido por ele.

Mas a boa notícia é que posso exercer muito controle sobre meu ambiente. E você também pode. Sem a capacidade de mudar nosso ambiente, *não seríamos* capazes de mudar. Mudar um é mudar o

outro. A psicóloga de Harvard Ellen Langer disse: “Psicólogos sociais argumentam que o que somos em qualquer momento depende principalmente do contexto em que nos encontramos. Mas quem cria o contexto? Quanto mais conscientes somos, mais podemos criar os contextos em que vivemos... e acreditar na possibilidade de mudança.”

Portanto, não é livre-arbítrio *ou* determinismo. Não é escolha *ou* ambiente. É escolha *e* ambiente. Falando mais claramente, é a escolha *do* ambiente. Você é responsável por moldar e escolher os ambientes que acabarão por moldar a pessoa que você vai se tornar e o destino que vai ter. Projetar o ambiente é sua maior responsabilidade. Escolher e moldar seu ambiente está no centro do que “livre-arbítrio” realmente significa, porque sua escolha de ambiente e influências externas vai refletir diretamente na pessoa que você se tornará.

A NOVA CIÊNCIA DA TRANSFORMAÇÃO

Durante muito tempo, psicólogos acreditaram que havia uma relação de mão única entre a mente e o corpo. Aonde a mente fosse, o corpo seguiria. No entanto, pesquisas recentes têm mostrado que esse relacionamento é uma via de mão dupla. Sim, a mente pode influenciar o corpo, mas o corpo também influencia e direciona a mente. O psicólogo e pesquisador de economia comportamental Dan Ariely formula em seu livro *A mais pura verdade sobre a honestidade* um conceito chamado “autossinalização”. Autossinalização é a noção de que nós, como pessoas, não nos conhecemos tão bem quanto gostaríamos de acreditar. Na verdade, julgamos a nós mesmos e nosso caráter do mesmo modo que as outras pessoas nos julgam — como Ariely explica, “inferindo quem e como somos *a partir de nossas ações*”.

Seu comportamento não decorre da sua personalidade. Ao contrário, sua personalidade é moldada pelo seu comportamento. Quando age de

determinada maneira, você se julga com base em suas ações. Assim, você pode alterar sua identidade rapidamente alterando seu comportamento.

Agir intencionalmente de maneiras que você sabe que influenciarão seu psicológico é o que os psicólogos chamam de “precognição”. A ideia é bem simples: como indica o prefixo “pré”, algo acontece anteriormente ao estado cognitivo e emocional. Em outras palavras, você pode desencadear, manipular ou prever intencionalmente sua experiência interior por meio do uso de comportamentos específicos. Se quiser se sentir motivado, por exemplo, tudo o que precisa fazer é bater palmas com vontade por alguns segundos, correr dando a volta no quarteirão ou tomar uma ducha fria. Convide alguém para sair e, seja qual for o resultado, você vai se enxergar como uma pessoa que se arrisca. Essa mudança em seu psicológico vai, então, alterar suas futuras decisões.

Assim como seu corpo e sua mente têm uma relação de mão dupla, o mesmo ocorre entre você e o ambiente. Quando altera uma parte, você altera o todo. Seu ambiente desencadeia seu estado mental e emocional, assim você pode prever como vai se sentir em determinados ambientes e na companhia de determinadas pessoas. Por exemplo, quando estou em lugares novos e interessantes e cercado de pessoas incríveis, me sinto inspirado e motivado. Quando estou num despertar espiritual, fico contemplativo e me sinto mais humilde. A precognição, portanto, é *antecipar* e criar seu estado psicológico futuro moldando fatores ambientais no presente.

Meu amigo Nate, um bem-sucedido corretor de imóveis, decidiu fazer um experimento pessoal e testar como sua vida mudaria ao realizar um ajuste em seu ambiente. Apesar de ter uma renda de seis dígitos, ele é um cara muito simples. Durante anos, dirigiu um Toyota Camry da década de 1990. O carro andava muito bem e tinha um consumo ótimo, mas não criava um ambiente de confiança entre os potenciais clientes de Nate.

Seu experimento foi trocar de carro e ver como isso afetaria os negócios. Ele gastou mais de 110 mil dólares num Tesla. Quatro coisas muito interessantes aconteceram um mês após o investimento:

1. Sua plataforma e presença on-line cresceram depressa, à medida que ele compartilhava sobre seu novo Tesla e por que tinha comprado o automóvel. Ele recebeu mais de dois mil convites de amizade de

pessoas envolvidas no ramo imobiliário, pessoas de sua rede de contatos.

2. As vendas de seus materiais de educação imobiliária quadruplicaram. Esse aumento de receita permitiu que ele recuperasse o valor do carro em apenas dois meses. Seu ambiente agora inspirava autoridade imediata — o que, de acordo com pesquisas na área da psicologia, é um incentivo primário para a persuasão.
3. Com o carro novo, alguns dos maiores investidores imobiliários e representantes de educação imobiliária da região começaram a procurá-lo. Agora ele era visto como alguém “confiável”. Nate começou a ser convidado para eventos exclusivos promovidos por pessoas que ele considerava inspiradoras.
4. O psicológico de Nate mudou. Dirigir um carro bacana fez com que se sentisse incrível. Sua autoconfiança disparou.

A mudança que Nate realizou em seu ambiente fez com que ele também mudasse — ainda que essa mudança tenha sido algo tão simples quanto investir num carro mais caro. Seu investimento foi um momento decisivo, que destacou seu compromisso com o sonho de se tornar um bem-sucedido especialista em corretagem de imóveis. Ao moldar seu ambiente, ele conscientemente criou uma profecia de autorrealização em tempo real. Criou um ambiente que agora, ao mesmo tempo, o criava.

A precognição foi a chave para a transformação rápida de Nate. Antes de comprar o carro, ele não tinha como saber os efeitos exatos que isso teria, mas antecipou que o novo ambiente causaria uma mudança interna. E foi exatamente o que aconteceu. Num curto período de tempo, a identidade e a personalidade de Nate mudaram. Apesar de já ser um dos maiores representantes de sua região, quando comprou o Tesla, ele logo se tornou o maior representante de sua região.

É claro que nem todo mundo tem condições de comprar um Tesla, mas o mesmo princípio pode ser aplicado de diversas maneiras. Por exemplo, o simples fato de vestir roupas diferentes vai fazer com que você se sinta diferente. Se quiser se sentir mais confiante, vista-se melhor. Passe um pouco de colônia ou perfume. Arrume o cabelo de um jeito diferente. Pequenos ajustes externos têm o poder de criar mudanças internas enormes. Então você

poderá usar essas mudanças internas para alterar seu ambiente externo para melhor, criando, assim, um círculo vicioso ascendente de transformação pessoal.

EVOLUÇÃO NATURAL VS. EVOLUÇÃO DOMÉSTICA

Cada espécie foi criada com uma tendência à variação, tanto no estado selvagem como no estado doméstico.

— Charles Darwin

De acordo com Charles Darwin em *A origem das espécies*, a evolução ocorre de duas maneiras: domesticada ou naturalmente. A evolução natural, ou aquela que acontece na natureza, ocorre conforme a espécie responde às mudanças do ambiente. Os que se adaptam melhor vencem. Essa forma de evolução não é planejada e é amplamente imprevisível. Quaisquer mudanças que aconteçam no ambiente levam às mudanças nas espécies. Evolução aleatória.

A evolução domesticada, por outro lado, ocorre quando os fatores ambientais são propositadamente estruturados para produzir características específicas “selecionadas artificialmente”. Precognição, mas também pré-biologia, uma vez que ambas são moldadas pelo ambiente. Por exemplo, as pessoas cruzam animais para que tenham determinadas características, como velocidade, estética, força ou tamanho. Animais domesticados e plantas cultivadas para serem utilizadas na alimentação costumam ser muito maiores do que seus correspondentes na natureza.

A maioria das pessoas se desenvolve como as plantas e os animais se desenvolvem na natureza: de maneira aleatória, não planejada e inconsciente. Elas *reagem* a qualquer ambiente em que estejam inseridas. Não “começaram com o fim em mente” e trabalharam para alcançá-lo.

A diferença principal, portanto, no modo como animais e humanos se desenvolvem é que os animais são produto *direto* de seu ambiente, enquanto os humanos são produto *indireto* de seu ambiente. Embora as mudanças ocorram por meio do ambiente, os seres humanos, se assim desejarem, podem *escolher conscientemente o ambiente em que estão*.

Um fato é certo: *Você está se desenvolvendo neste exato momento.* A mudança é inevitável. Por outro lado, o crescimento é opcional e raramente acontece. Se não prestar atenção em seu ambiente, você vai se transformar de forma involuntária em algo que talvez não queira. Às vezes, a falta de consciência pode levá-lo a se transformar em seus piores pesadelos. Vi isso acontecer com muita frequência. As pessoas me dizem que querem “mudar de vida” ou fazer “algo incrível”, mas continuam passando tempo demais presas a velhos hábitos ou a velhos amigos que não estão indo a lugar algum na vida.

Sinto por um amigo específico da escola, que vamos chamar de Matt. Alguns anos atrás, ele tinha um lindo casamento e se encaminhava para conseguir o emprego dos sonhos. No entanto, ele se autossabotou e acabou destruindo tanto seu casamento quanto suas perspectivas de carreira. Matt não percebeu a influência sutil que *um único amigo*, Eric, tinha sobre ele.

Matt encontrava Eric algumas vezes por semana. Juntos, eles jogavam videogame, assistiam a filmes e comiam besteira. Para Matt, algumas horas por semana “descontraindo” com Eric pareciam inofensivas. Matt não percebeu que estava aos poucos assumindo a forma do ambiente de Eric — o qual, embora amigável, tem uma visão bastante cínica e negativa da vida. Ele passa todo o tempo livre jogando videogame. Tem mania de superioridade e gosta de colocar os outros para baixo. No fundo ele se odeia, e gosta de rebaixar os outros para o seu nível.

Na época, eu estava ocupado trabalhando e me formando na faculdade. No entanto, a cada seis ou oito meses, passava algumas horas com Matt e Eric. Durante essas trocas curtas, eu percebia diferenças pequenas mas perceptíveis em Matt. Ele estava um pouco mais sarcástico ou pessimista. Fazia comentários negativos sobre a própria esposa. Às vezes usava palavrões ou linguagem depreciativa, o que não fazia antes. O plano de fundo de seu smartphone era uma imagem pornográfica — bem à vista da esposa e dos filhos. É importante destacar que a esposa de Matt criou um ambiente que permitia que esses comportamentos acontecessem. Ou, o que é mais provável, estava reagindo às mudanças que aconteciam externamente a ela e igualmente alheia a seus efeitos.

Essas mudanças não foram drásticas. Na verdade, aconteceram como que em banho-maria, ao longo de cinco anos. Mas não eram difíceis de perceber

— ainda mais para mim, que olhava para Matt de fora. Eu conseguia ver coisas nele que ele não conseguia ver em si mesmo. As mudanças que estavam acontecendo eram pequenas quando avaliadas no dia a dia, que é como nos vemos. No entanto, quanto avaliadas a cada cinco meses, elas eram bastante fortes. Como consequência, fui capaz de prever, com anos de antecedência, que, se continuasse passando tempo com Eric, ele provavelmente acabaria deixando a esposa ou despedaçando sua vida. Para mim, parecia inevitável.

O ambiente em que Matt se colocou intencionalmente era incompatível com ele ser um bom marido e um bom pai. Minha previsão acabou se concretizando. Embora triste, não fiquei nem um pouco surpreso. É fácil prever para onde as pessoas estão indo em suas vidas. Seu ambiente *revela* quem você é, tanto para você quanto para os outros. Talvez o indicador mais claro de sua identidade externa seja seu ambiente externo. Se você se sente confortável em determinados ambientes, o que isso diz sobre *você*?

Em retrospecto, Matt provavelmente diria que as mudanças que fez em sua vida nos últimos anos foram escolhas conscientes. Ele quer sentir que tem domínio e controle sobre a própria vida. No entanto, se você perguntasse a ele cinco anos atrás se queria estar divorciado e desempregado, ele teria respondido “Claro que não”. Ele não planejou a evolução que aconteceu dentro de si. Não percebeu que seu “amigo” Eric estava despedaçando seu sistema de valores e suas ambições de modo astuto e sutil. Não percebeu que seu ambiente tinha uma intenção (como todos os ambientes têm). Matt se acercou de um perdedor, então também se tornou um perdedor. Citando o filósofo estoico Plutarco, “Quem com coxo anda aprende a mancar”.

CONCLUSÃO: MOMENTOS DE AMADURECIMENTO

No filme *O Rei Leão*, Simba tem uma experiência traumática: seu pai é assassinado. Simba é obrigado a deixar seu lar e se junta a Timão e Pumba, dois párias que vivem uma vida despreocupada. Inicialmente, Simba recusa as regras que ditam a vida de Timão e Pumba. No entanto, apesar de seus baixos padrões, Simba se junta a eles e logo se adapta a seu estilo de vida. Ele teria permanecido nessa trajetória simplória, mas uma situação terrível em seu antigo lar exige que Simba cresça e se torne um herói.

Para assumir um papel mais poderoso, ele é forçado a encarar seu passado e lidar com as emoções que passou anos suprimindo. Ele não pode se desenvolver sem expurgar e se livrar de toda a bagagem emocional que o mantém em seu papel e ambiente inferiores. Se não puder enfrentar o desafio, as consequências serão terríveis para o lugar onde vive e seus entes queridos.

Simba teve um momento de amadurecimento, por meio do qual se tornou quem precisava ser. Foi seu ponto sem volta. Ele não queria mais viver abaixo de suas expectativas e de seus valores. Não queria mais mentir para si mesmo. Não queria mais se preocupar com o que as pessoas pensavam dele. Estava disposto a encarar todas as consequências de suas ações. Disposto a parecer e se sentir como um idiota. Disposto até mesmo a morrer pelo que acreditava. Tornou-se muito mais doloroso para Simba continuar fugindo da verdade do que correr ao encontro dela. Por isso correu ao encontro da verdade e foi empoderado com um *porquê* que inspirou poder. Foi então capaz de evoluir para o papel que a situação exigia. Ele mudou seu ambiente e reequilibrou tudo.

Da mesma forma, você precisa ter um momento de amadurecimento. Esse momento precisa também ser um ponto sem volta. Quando você chegar a esse ponto, grande parte da confusão e da ambiguidade desaparece. Você não foge mais dos papéis que sua situação exige. Não se dispõe mais a permitir que você mesmo e aqueles a sua volta sofram em razão de sua falta de cuidado. Não se preocupa mais com as consequências e os riscos que ser totalmente honesto consigo e com os outros envolve. Não se dispõe mais a viver uma mentira e, portanto, não tolera mais a incompatibilidade entre suas convicções e seu ambiente.

Ser radicalmente honesto com quem *you* precisa ser é tudo o que importa agora. As opiniões dos outros são irrelevantes. As incertezas quanto à situação são irrelevantes. As emoções difíceis que você precisa enfrentar não são mais barreiras. Seu relacionamento com pessoas tóxicas não pode mais permanecer o mesmo. Ou elas respeitam sua situação e o que você precisa fazer, ou você vai ter que deixá-las para trás. Não há outra opção; os riscos estão altos demais. Não há como voltar atrás.

Você está disposto a encarar seus medos e demônios internos de frente. Está disposto a desistir de sua vida abaixo das expectativas, da inatividade, do desperdício de suas capacidades, seus maus hábitos e vícios, o prazer

instantâneo e as distrações. Está disposto a assumir a responsabilidade exigida de você. Está disposto a mudar seu ambiente para seu próprio aperfeiçoamento e daqueles que você ama. É hora de ser a pessoa que você sabe que pode ser. É hora de deixar a vida pequena para trás. Seu mundo precisa que você evolua. E as cartas estão na mesa.

CAPÍTULO 2

COMO SEU AMBIENTE MOLDA VOCÊ

O mito da força de vontade

De acordo com a dra. Wendy Wood, psicóloga da Universidade do Sul da Califórnia, durante a maior parte do século XX cientistas acreditaram que, para mudar o comportamento de uma pessoa, a chave era mudar seus objetivos e sua mentalidade. “As pesquisas eram muito focadas em tentar entender como mudar as atitudes das pessoas, supondo que a mudança do comportamento viria como consequência”, afirma Wood. O resultado foi uma infinidade de pesquisas científicas e campanhas de saúde pública (e incontáveis livros de autoaperfeiçoamento) sobre como melhorar suas atitudes e estabelecer metas melhores.

O resultado? Um monte de nada para a maioria das pessoas.

Focar em objetivos e atitude só funciona para um pequeno subconjunto de comportamentos, de acordo com o dr. David Neal, psicólogo da Universidade Duke. Esse pequeno grupo de comportamentos inclui aqueles que quase nunca desempenhamos, como falar em público. O motivo pelo qual técnicas e estratégias mentais focadas diretamente no estabelecimento de objetivos não costumam ser bem-sucedidas é porque quase todos os seus comportamentos são resultado do ambiente. Quando você repete uma ação um número suficiente de vezes num mesmo lugar, essa ação se torna subconsciente.

Quando aprende a fazer algo pela primeira vez, como dirigir, você precisa concentrar sua atenção consciente no comportamento e empregar um grande esforço. Precisa pensar em cada detalhezinho, como a força com que deve pisar no acelerador. No entanto, com o tempo e depois de repetir a ação o suficiente, seu comportamento se torna subconsciente, um processo que os psicólogos chamam de “automaticidade”.

Embora a automaticidade seja essencial para a vida e o aprendizado, ela também tem suas desvantagens. A maioria das pessoas terceiriza e

automatiza seu comportamento para um ambiente que contradiz seus objetivos. É por isso que as resoluções de ano-novo e o estabelecimento de metas raramente funcionam. Uma pessoa pode querer parar de fumar, mas seu ambiente a leva a fumar em intervalos aleatórios e inesperados. A força de vontade é gasta e se esgota, e a pessoa fica se sentindo um fracasso.

No entanto, quando você terceiriza seu comportamento para um ambiente de aprimoramento de objetivos, o comportamento desejado se torna automático e subconsciente. A automaticidade funciona a seu favor. Quando isso acontece, sua memória ativa fica livre para meditar e planejar outros desafios. Você não precisa mais se concentrar no seu entorno imediato. Não precisa mais lutar apenas para manter o *status quo*. Em vez de pagar aluguel e viver dia a dia ou momento a momento, você pode investir em objetivos muito maiores e melhores porque seu ambiente automatiza os comportamentos que mantêm seu sucesso e sua paz interior.

Não é de se estranhar que a força de vontade tenha sido colocada sob os holofotes da mídia como essencial para o sucesso. Num ambiente negativo, a força de vontade é tudo o que temos. É o bote salva-vidas, o paraquedas reserva. E dependemos dele para salvar nossa pele. É preciso muita força de vontade para se manter positivo num ambiente negativo. É difícil sempre dizer não quando as pessoas à sua volta comem besteira. Ou pior, quando você precisa exercer força de vontade em sua própria casa porque comprou besteiras que sabia que no fundo não deveria comer. É um desperdício enorme de recursos mentais e emocionais.

Em vez de dizer que devem mudar seu ambiente, o principal conselho de autoajuda continua sendo dizer às pessoas que elas devem mudar a si mesmas. Não consigo reforçar o suficiente o quanto esse conselho é péssimo. No decorrer deste capítulo, usarei várias correntes da ciência e eventos históricos para mostrar que é *impossível* mudar a si mesmo sem mudar seu ambiente. Seu ambiente e quem você é são partes indivisíveis do mesmo todo.

O QUE VOCÊ É CAPAZ DE FAZER DEPENDE DO AMBIENTE, NÃO DA FORÇA DE VONTADE

Em 2014, Jasyn Roney se tornou a pessoa mais jovem a executar um mortal para trás numa motocicleta. Ele só tinha 10 anos. Mas o que é ainda mais louco do que um garoto de 10 anos fazer um mortal para trás numa motocicleta é o fato de que essa manobra era considerada impossível, “coisa de videogame”, no fim dos anos 1980 e início dos 1990. Mas, para Roney, mortais para trás eram só uma coisa que os pilotos de motocross faziam. Ele cresceu inserido numa cultura de motocross na qual *todos* sabiam fazer tal manobra. Essa era a norma.

O mortal para trás (ou *backflip*) se tornou uma realidade em 1998, quando um vídeo de motocross se popularizou, mostrando pessoas tentando executar a manobra voando de uma rampa por cima da água. De uma hora para a outra, essa coisa incrível que ninguém podia fazer começou a parecer *possível*. Em 2002, Caleb Wyatt se tornou a primeira pessoa a executar o mortal para trás numa motocicleta partindo de terra firme. Isso mudou as regras do que era possível entre pilotos de motocross. Em 2006, Travis Pastrana fez o primeiro mortal duplo, e em 2015 Josh Sheehan fez o primeiro mortal triplo. Isso é evolução.

Não há dúvida de que os pilotos de motocross dos anos 1990 tinham força de vontade, paixão e uma atitude positiva. Mas a ideia parecia fisicamente impossível. Nenhuma quantidade de força de vontade seria capaz de criar um mortal para trás, muito menos um mortal triplo. A diferença entre Jasyn Roney aos 10 anos e as legiões de pilotos de motocross ousados e talentosos dos anos 1990 não é a força de vontade ou a capacidade, é o contexto. Quando Roney nasceu, a manobra já era comum. Criado e treinado naquele ambiente, ele nunca pensou que esse ato um dia fora considerado inacreditável ou impossível. Só precisou pensar: “Como aprendo a fazer isso?”

E então ele aprendeu.

TODO AMBIENTE TEM REGRAS

Todo ambiente tem regras e normas. Essas regras determinam o comportamento das pessoas dentro desses ambientes porque há consequência em seguir e quebrar essas regras. Por exemplo, em alguns ambientes você

pode fumar, mas em outros não. Gritar é admissível num show de rock, mas não num avião. Ficar com os sapatos dentro de casa é aceitável para algumas pessoas, mas não para outras. Dirigir pela esquerda é correto em alguns lugares, enquanto dirigir pela direita é correto em outros. Cada esporte tem suas regras, e essas regras mudam com frequência.

As regras em cada ambiente podem ser escritas ou não, faladas ou não. Sejam explícitas ou implícitas, as regras existem e moldam os comportamentos e atitudes das pessoas naquele ambiente. Considere, por exemplo, grupos de amigos. Cada grupo tem normas que moldam como os membros pensam, agem e se comportam. Não costuma ser necessária uma explicação detalhada para discernir as regras de um grupo de pessoas. Tudo o que você precisa fazer é observar o que elas dizem, como agem e como se relacionam umas com as outras. Você vai saber quase imediatamente se as regras de um grupo específico estão alinhadas ou em conflito com as suas regras e normas pessoais.

Normas sociais têm mais poder sobre o controle de nosso comportamento do que nossas ideologias e desejos mais profundos. Por exemplo, a maioria das pessoas considera importante ser saudável e gostaria de estar em forma, no entanto, apesar desses desejos, elas continuam indo atrás de alimentos não saudáveis. A maioria das pessoas quer ser bem-sucedida, mas vive em ambientes que facilitam o consumismo e maus hábitos financeiros.

A vida de uma pessoa, então, não é reflexo de seus valores e crenças mais profundos. Em vez disso, a vida de uma pessoa é produto das normas sociais que a rodeiam. Ao permanecer num ambiente contrário a suas regras pessoais, você só tem duas escolhas: adaptar-se a um ambiente ruim ou lutar contra ele por meio da força de vontade. As duas opções são muito ruins e vão acabar levando você ao mesmo lugar.

TODO AMBIENTE TEM UMA TAMPA

Consideremos agora o treinamento das pulgas. Um grupo de pulgas é colocado num pote. Se o pote estiver sem tampa, as pulgas podem pular para fora quando quiserem. No entanto, se o pote estiver tampado, as regras do ambiente se modificam. Agora, pular muito alto resulta em bater contra a

tampa, o que não é muito agradável. Com isso, as pulgas se adaptam às novas regras e logo são treinadas a não pular tão alto. O interessante é que, quando a tampa é removida, três dias depois, as pulgas não pulam mais para fora do pote. Uma barreira mental se formou na consciência coletiva, e o grupo de pulgas agora tem um conjunto de regras mais restrito.

Não é surpresa que as novas regras e cultura social das pulgas no pote também influenciem a próxima geração de pulgas, que acabam desenvolvendo as mesmas expectativas para si mesmas que seus pais tinham antes delas. As expectativas das pessoas que o cercam estabelecem as suas regras e expectativas pessoais. Psicólogos chamam isso de Efeito Pigmalião.

Ao permanecer em proximidade imediata e constante com os pais, a próxima geração de pulgas não consegue transcender seu ambiente. Se, no entanto, você pegasse uma pulga do pote e a colocasse num pote maior, cercada por pulgas pulando bem mais alto, ela se adaptaria. As velhas regras que restringiam o comportamento da pulga seriam substituídas por novas. Essas novas regras não só alterariam o modelo mental da pulga, mas também sua composição genética.

Essa história das pulgas vai de encontro ao entendimento convencional da biologia e da genética, mas pode ser melhor explicada à luz da nova ciência da epigenética. De acordo com Bruce Lipton, um renomado biólogo, “Costumávamos acreditar que um gene mutante era a causa do câncer, mas com a epigenética, tudo isso mudou”. Lipton explica como sua pesquisa revelou a ciência da epigenética e por que os genes de uma pessoa não são a única causa daquilo que ela vem a se tornar.

Coloquei uma célula-tronco numa placa de Petri, e ela se dividiu a cada dez horas. Depois de duas semanas, havia milhares de células na placa, todas geneticamente idênticas, pois eram derivadas da mesma célula-mãe. Dividi a população de células e inoculei-as em três placas de Petri diferentes... Então, manipulei o meio de cultura — o equivalente celular do ambiente — em cada placa.

O que aconteceu em seguida é fascinante: mudando apenas o ambiente, aquelas células idênticas passaram a se expressar de modos diferentes. Segundo Lipton: “Numa placa, as células se tornaram tecido ósseo, em outra,

muscular e, na última, adiposo. *Isso demonstrou que os genes não determinavam o destino das células porque todas elas tinham exatamente os mesmos genes. O ambiente determinou o destino das células, não o padrão genético (ênfase minha).* Então, se as células estão num ambiente saudável, elas são saudáveis. Se estão num ambiente não saudável, ficam doentes.”

Simplificando, a epigenética está mostrando que quem uma pessoa se torna se baseia muito mais em que genes se expressam do que em que genes estão presentes. E a expressão genética se baseia principalmente em sinais e escolhas ambientais. Então, a biologia de uma pessoa não é fixa, mas altamente fluida e maleável. Essa é uma mensagem empolgante e empoderadora.

SEU VALOR É RELATIVO, NÃO ABSOLUTO

Não se junte a uma multidão confortável;
você não vai crescer.

Vá aonde as expectativas e exigências de
desempenho são altas.

— Jim Rohn

Em alguns ambientes, você é um peixe grande num lago pequeno. Em outros, você é um peixe pequeno num lago grande. Mudar seu ambiente é mudar *você*. Tome como exemplo um garoto de 17 anos, que vamos chamar de Austin. Os pais dele se divorciaram quando ele era criança, e ele passa a maior parte do tempo com a mãe. Em fins de semana intercalados ele fica com o pai. Embora não perceba, quando Austin está com o pai, ele retrocede emocionalmente a uma versão muito mais jovem de si mesmo. De acordo com a mãe de Austin, ele volta a ter entre 5 e 6 anos quando está com o pai. Ele fica infantil, imaturo e aparentemente incontrolável.

As regras no ambiente que ele divide com o pai são muito diferentes das regras no ambiente da mãe. Além disso, quando está com o pai, ele desempenha papéis diferentes daqueles de quando está com a mãe. O interessante é que Austin estabeleceu uma rotina sempre que volta da casa do pai, que o transporta de volta ao ambiente da mãe. Quase imediatamente, ao

chegar em casa, Austin toca piano por cerca de trinta minutos. Esse comportamento permite que ele faça a transição emocional de um ambiente para o outro (é a precognição em ação). Isso faz com que ele volte ao papel que costuma desempenhar, muito diferente da identidade imatura que representou nos três dias anteriores.

Assim como Austin, quem você é na terça-feira num local não é igual a quem você é numa quarta-feira num local diferente. Perto de algumas pessoas, você se sente incrível. Perto de outras, não consegue pensar direito. Você não tem um valor absoluto e uma identidade imutável. Como peças num tabuleiro de xadrez, seu valor e suas capacidades são relativos, não fixos e imutáveis. A relação *entre* as coisas (o contexto) é a realidade, não as coisas em si. Se estiver próximo de certas pessoas, você pode fazer um trabalho brilhante e se sentir capaz de mudar o mundo. Com outras, pode ficar sem inspiração e entediado, sem nunca realizar seus sonhos mais profundos (e, pior ainda, sem perceber o que está faltando em sua vida). Relacionando essas ideias ao jogo de xadrez, o ex-prodígio Josh Waitzkin explica em seu livro *The Art of Learning* [“A arte de aprender”, em tradução livre]:

Enquanto um jogador intermediário aprende que a força de um bispo no meio-jogo depende da estrutura central dos peões, um jogador um pouco mais avançado simplesmente lança sua mente de um lado a outro do tabuleiro e absorve o bispo e os componentes estruturais críticos. *A estrutura e o bispo são um só. Nenhum dos dois tem qualquer valor intrínseco fora da relação com o outro.* Eles são um só na mente. Essa nova integração de conhecimento tem um efeito peculiar, porque comecei a perceber que as máximas iniciais do valor de cada peça estão longe de serem blindadas. *As peças perdem gradualmente a identidade absoluta.* Aprendo que torres e bispos trabalham com mais eficiência juntos do que torres e cavalos. Mas rainhas e reis tentem a ter certa vantagem sobre rainhas e bispos. *O poder de cada peça é puramente relacional,* dependendo de variáveis tais como a estrutura de peões e as forças circundantes. Então, agora, quando vir um cavalo, *você vê seu potencial no contexto do bispo a algumas casas de distância.*

O que Waitzkin descreveu nos termos do xadrez, eu vi e vivi por mim

mesmo, mas a um grau elevado. O valor de uma pessoa é relativo a seu contexto e, ao contrário das peças do xadrez, que não podem mudar, uma pessoa tem o potencial de mudar de maneiras poderosas. Alguém pode ir de peão a bispo ou a rei ou a algo completamente diferente.

Durante a faculdade, trabalhei como assistente de pesquisa para vários professores. Eu achava que era muito bom. Trabalhava duro, conhecia o material e tinha certeza de que um futuro brilhante na academia me aguardava. Depois de passar horas incontáveis ao longo de dois anos fazendo pesquisa, me inscrevi na pós... e fui rejeitado por todas as escolas onde queria estudar. Aparentemente, eu não era tão bom candidato quanto fui levado a acreditar.

Alguns meses depois dessa rejeição humilhante, conheci um jovem professor — dr. Nate Lambert — de outro departamento. Imediatamente, vi algo diferente nele. Todos os seus assistentes de pesquisa estavam trabalhando em artigos de verdade. Não estavam fazendo o trabalho comum para estudantes de graduação, mas recebendo muito mais responsabilidades e treinamento profissional. Vi que trabalhar no laboratório de pesquisa de Nate traria muito mais possibilidades do que os laboratórios em que tinha trabalhado antes.

Em meu primeiro dia trabalhando com Nate, ele me deu um de seus velhos artigos de pesquisa inacabados. “Deixe esse trabalho tinindo e vamos submeter para publicação”, ele me disse. Eu nunca tinha trabalhado em algo tão próximo da publicação, mas dada minha nova situação, minha motivação estava nas alturas. Trabalhei com afinco naquele trabalho durante a semana seguinte, e quando achei que estava tão bom quanto poderia ficar, enviei de volta a ele. Ele gostou do que viu e submeteu o trabalho para uma publicação importante, onde acabou sendo aceito. “Uau”, pensei comigo mesmo. “Acabei de passar dois anos com vários professores e não cheguei nem perto de submeter um trabalho para publicação. Agora, uma semana depois de conhecer esse cara, já tenho um trabalho prestes a ser publicado.”

Percebi que aquele era um ambiente do qual queria fazer parte: uma parceria produtiva, desafiadora e frutífera. Estava sendo impulsionado a me destacar como não havia acontecido em outros dos meus relacionamentos de pesquisa. Amava ver meu progresso em direção aos meus objetivos. Mas mais do que isso, amava ver minhas habilidades, capacidades e confiança

crescerem enquanto trabalhava com Nate.

Meu relacionamento com ele se tornou uma orientação muito produtiva e que mudou minha vida. Nós nos tornamos bons amigos e até dividimos responsabilidades. Semanalmente, fazíamos caminhadas e discutíamos detalhes dos artigos em que eu estava trabalhando. Falávamos sobre nossos sonhos e objetivos a longo prazo, assim como sobre nossas dificuldades. Nate me ofereceu dezenas de sessões individuais de orientação, durante as quais analisava os pontos fracos em minhas habilidades de pesquisa e escrita. Acabou me nomeando líder de um grupo de cinco outros pesquisadores. Quatro meses depois que Nate e eu nos conhecemos, já tínhamos mais de 15 artigos submetidos para publicações científicas. Agora eu estava pronto para entrar em qualquer programa de pós-graduação que desejasse.

As habilidades de escrita e pesquisa que desenvolvi na relação com Nate eram inexistentes no contexto dos meus outros professores. Eu nem sabia que não sabia. E, assim, não tinha noção do potencial latente dentro de mim. Além disso, não tinha ideia de como poderia ser a verdadeira produtividade. Minha identidade, minhas capacidades e oportunidades continuam sendo reflexo do meu contexto.

O mesmo se aplica a você.

Você e seu ambiente são extensões um do outro. Quem você é e o que é capaz de fazer num ambiente é muito diferente de quem você é e do que é capaz de fazer em outro. Por exemplo, você pode ficar ao ar livre numa noite clara e tentar ver Plutão a olho nu. Você pode ficar ali por horas, semanas, anos, até décadas, e não vai ser capaz de ver Plutão. Força de vontade, pensamento positivo e todas as outras coisas que manuais de autoaperfeiçoamento já lhe disseram não vão permitir que você veja Plutão a olho nu. Se, no entanto, usar um telescópio bom, a combinação entre você e o telescópio vai permitir que veja Plutão.

Arquimedes disse: “Me dê uma alavanca comprida o suficiente e um ponto de apoio e eu moverei o mundo.” Seu ambiente é sua alavanca. Arquimedes não disse que moveria o mundo com determinação e força de vontade. Ele reconheceu humildemente sua relação com as ferramentas de seu ambiente. Ele e seu ambiente são extensões um do outro. Além disso, Arquimedes reconheceu que um *tipo específico* de alavanca era necessário para atingir esse objetivo. Nem todas as alavancas forneceriam a potência

necessária para mover o mundo.

De modo semelhante, nem todo solo é adequado para cultivar tipos específicos de plantas. Se precisa de ervas, terá muitas opções de solo para escolher. No entanto, se quiser cultivar plantas tropicais, vai precisar de um tipo específico de solo. Não importa quanta ambição ou desejo uma planta tem de crescer (ou quanta ambição você tem de cultivá-la); se não tiver o solo certo, ela não vai se desenvolver. A planta e o solo são ambas partes indispensáveis do mesmo objetivo.

VOCÊ SEMPRE ESTÁ DESEMPENHANDO UM PAPEL

Muitas pessoas acreditam que têm uma “personalidade” fixa e imutável. Que quem são ao nascer é, essencialmente, quem serão ao morrer. Elas aceitaram a noção de que a pessoa e o ambiente são desconexos e separados.

Essas pessoas colocam a natureza acima da criação e se concentram no que não podem mudar em vez de observar aquilo que muda. Elas “reificam” a si mesmas, o que quer dizer que acreditam que a parte mais *real* de si mesmas é intocada e não sofre influência do ambiente.

É a mesma lógica que existe em dizer que uma nota de um dólar e uma moeda de 25 centavos são *objetivamente e sempre* “dinheiro”. Pedacos coloridos de papel e moedas de metal são o próprio dinheiro? Ou, como sociedade, criamos significados compartilhados sobre o valor de moedas e papéis específicos que criamos? Do mesmo modo, como sociedade, será que criamos significados compartilhados para palavras como “depressão”, “inteligência” e “beleza” que acreditamos serem objetivamente reais?

Uma moeda de 25 centavos é sempre uma moeda de 25 centavos?

Sempre foi uma moeda de 25 centavos?

Nas mãos de um bebê, essa moeda pode ser um brinquedo. Em outro país, essa moeda pode ser considerada sem valor. Num cadinho de argila, essa moeda pode ser derretida até virar um líquido. A moeda, dependendo do contexto, desempenha determinado *papel* dependendo de quem a tem na mão. Do mesmo modo, uma pessoa nunca é objetivamente deprimida, inteligente ou bela. Ao contrário, são todos *significados* subjetivos baseados no contexto. Ao superidentificar-se com qualquer uma dessas coisas, você se

coloca numa caixa. Também transforma algo subjetivo e fluido em algo que acredita ser objetivo, fixo e imutável.

Carol Dweck, renomada psicóloga de Stanford, descobriu que pessoas que acreditam ter uma inteligência fixa e imutável têm muita dificuldade para aprender. No momento em que experimentam qualquer forma de dificuldade ou resposta negativa, elas travam mentalmente e desistem. Por outro lado, pessoas que acreditam ter uma inteligência fluida e maleável são muito mais propensas a crescer e mudar. Elas são argila que pode ser transformada pela experiência, principalmente por experiências novas e desafiadoras.

A crença de que você não pode mudar leva a uma mentalidade de vítima. Se a natureza determina quem você é, então não há nada que você possa fazer quanto a sua sorte na vida. Por outro lado, a crença de que você pode mudar faz com que assuma responsabilidade por sua vida. Você pode ter nascido com certas restrições, mas pode mudá-las, permitindo-se melhorar e crescer.

Como a moeda, você está sempre desempenhando um *papel*. Os papéis que desempenha não são sua identidade fixa e imutável. Ao contrário, você está *agindo* de determinada maneira com base nas *regras* da situação em que se encontra. Como as peças de xadrez, seu papel é relativo ao seu entorno. Em algumas situações, você pode desempenhar o papel de pai. Em outras, pode ser aluno, bombeiro, amigo, ou, se estiver brincando com meu filho de 6 anos, pode ser um trampolim.

Tenho um amigo, Blaine, que trabalha como gerente de um depósito de mangueiras industriais. Ele disse a seu amigo Brad que trabalhava com mangueiras, o que o incomodou, porque achou que isso “diminuía” Blaine. Não seria melhor se Blaine se identificasse como gerente? Embora seja comum nos vincularmos e nos identificarmos com o trabalho que temos, na realidade, estamos apenas desempenhando papéis, seja o de escritor, gerente, policial, advogado ou professor. Esses papéis mudam rapidamente quando mudamos de contexto.

Você provavelmente já desempenhou papéis que não o favoreciam. Por exemplo, você pode ter algum tipo de vício, talvez em álcool. Mas você não é um “alcoólatra”. Isso seria incorporar uma característica a seu respeito que não é você de verdade, mas um papel que está desempenhando para sempre em sua vida. Mais do que quem você é como pessoa, seu vício é reflexo do ambiente e das relações que você permitiu que se construíssem à sua volta. O

vício é um padrão, uma terceirização subconsciente de comportamento a ambientes autodestrutivos (falaremos muito mais disso mais adiante).

Você pode mudar seus padrões. Pode mudar seus papéis, mas só pode fazer isso mudando seu ambiente — quer isso signifique ter conversas francas para restabelecer limites e expectativas ou se afastar fisicamente de alguns indivíduos ou lugares.

Se permanecer preso nos mesmos papéis e padrões, não importa quanta força de vontade reúna; seus esforços continuarão confinados ao contexto limitante de seu papel. Você continuará refém de um contexto que erradamente acredita ser uma identidade fixa.

Mas você certamente *pode* mudar seus papéis, até mesmo de forma abrupta e drástica. As pessoas têm a crença equivocada de que precisam ser totalmente qualificadas para assumir determinado papel. Mas isso é mentira. Na verdade, você se qualifica *por meio do próprio papel*. Por exemplo, quando Lauren e eu nos tornamos pais adotivos, não tínhamos nenhuma experiência como pais. Claro, li vários livros sobre o assunto, muitos deles com ideias inteligentes e soluções inovadoras para experimentar. Mas teoria e prática são duas coisas radicalmente diferentes. Imagino que todos os pais de primeira viagem passem por uma trajetória parecida — você aprende fazendo.

Você nunca vai conseguir se preparar completamente para nada na vida. Sempre haverá um salto, grande ou pequeno, da teoria para a prática. Ao contrário da força de vontade, o salto para um novo ambiente é instintivo, como um mecanismo de sobrevivência. Imediatamente, você vai começar a se adaptar a um novo papel e um novo ambiente. Então, em vez de tentar se pré-qualificar para ser alguém, crie o ambiente que vai qualificá-lo para ser esse alguém agora.

RESUMO

O individualismo está impregnado em círculos e conteúdos de autoajuda. Como o dr. David Hawkins disse: “A ilusão de individualidade é a origem de todo o sofrimento.” Ironicamente, quando você isola as coisas de seu contexto, você as coloca numa caixa, que as impede de crescer e se

transformar. Embora este livro reconheça que existem restrições ao crescimento pessoal, essas restrições não são tão nítidas e rígidas. Ao contrário, as restrições de uma pessoa são flexíveis e se baseiam no contexto em que ela está inserida. Em vez de reunir mais força de vontade e força, se quiser mudar sua vida, você precisa mudar seu ambiente e os papéis que desempenha. Para ser bem-sucedido nessa empreitada, você precisa perceber que:

- o que você é capaz de fazer depende do contexto, não da força de vontade;
- todo ambiente tem regras;
- todo ambiente tem uma “tampa”;
- seu valor é relativo, não absoluto; e
- você está sempre desempenhando um papel.

CAPÍTULO 3

DOIS TIPOS DE AMBIENTES “ENRIQUECIDOS”

Estresse alto, recuperação alta

Courtney Reynolds é uma jovem empreendedora. Ela faz questão de ser muito produtiva. Consequentemente, ela é *muito* consciente de seu ambiente. Cerca de quinze dias por mês, ela mora em Denver com sua sócia, Val. Em Denver, Courtney e Val costumam trabalhar dezoito horas por dia. O apartamento delas não tem distrações. Não há quadros nas paredes. É muito simples. Há alguns sofás de couro e muito espaço livre para filmar vídeos para qualquer promoção que precisem fazer.

Enquanto está em Denver, Courtney se coloca propositalmente sob grande quantidade de estresse e pressão para ter êxito. Sempre há prazos se esgotando, expectativas altas e grandes promessas para cumprir. Ela tem uma produtividade absurda, mas isso tem um preço alto. Trabalhar em tantos projetos por tantas horas é exaustivo para a mente, o emocional, o físico e para os relacionamentos. E é exatamente isso o que ela quer quando está em Denver. Sua intenção é progredir e crescer. Mas ela sabe que o ritmo em que trabalha é insustentável. Consequentemente, ela tem um ambiente em que pode se recompor e se recuperar onde passa a outra metade do mês, em Las Vegas, Nevada.

A casa de Courtney em Vegas foi projetada para obter relaxamento intenso, rejuvenescimento e até alegria. As paredes têm cores quentes e convidativas e são cobertas de belas peças artísticas. Os móveis e utensílios de cozinha são luxuosos e inspiradores. Além disso, Courtney faz parte de diversos grupos sociais em Vegas que proporcionam lazer e conexões profundas. Ela geralmente recebe pessoas em casa. Dorme de dez a doze horas regularmente quando está lá. Ela tem um pequeno escritório em Vegas,

que usa poucas horas por dia, principalmente para verificar o andamento e gerenciar seus vários projetos. Na maior parte do tempo, ela está completamente desconectada e se recuperando. É possível encontrá-la correndo pela cidade, jantando em restaurantes chiques ou participando de muitas outras atividades de entretenimento.

São esses intervalos de recuperação regulares que permitem que Courtney se esforce tanto enquanto está em Denver. A recuperação proativa é um dos segredos por trás de seu sucesso incrível sendo tão jovem. O uso estratégico de seu ambiente permite que ela conquiste mais num mês do que muitas pessoas conquistam num ano. Quando está em Denver, seu ambiente é otimizado para a produtividade. Além disso, ela está descansada, tanto física quanto mentalmente, o que permite que se esforce mais, por mais tempo e com mais profundidade do que a maioria das pessoas.

Sem ter consciência disso, Courtney se aproveitou de uma compreensão científica profunda. Ela estruturou o que vou chamar de ambientes “enriquecidos”, que lhe permitiram se comprometer totalmente com o que está fazendo. Seres humanos evoluíram precisando de dois tipos principais de ambientes: estresse alto e recuperação alta. Nesses dois ambientes, as pessoas ficam completamente absortas em sua situação. Estão totalmente presentes e vivas. Em ambientes de estresse, estão completamente *ligadas*. Em ambientes de recuperação, estão completamente *desligadas*. Ambos os ambientes são enriquecedores, gratificantes e, infelizmente, raros.

O primeiro tipo de ambiente “enriquecido” é por natureza altamente estressante: Chame de *estresse positivo* ou *eustresse*. Mas é um tipo muito diferente de estresse em relação ao *distresse* que a maioria das pessoas vivencia. Enquanto o *distresse* leva à morte e ao declínio, o *eustresse* é exatamente o necessário para o crescimento. O estresse positivo nos ensina a testar nossos limites e nos deixa mais fortes, alcançando mais do que jamais pensamos ser possível. É assim que Courtney vive durante metade do mês, esforçando-se muitas vezes além de seus limites.

O que nos leva ao segundo tipo de ambiente enriquecido: descanso e rejuvenescimento. Depois do estresse, o crescimento acontece em estado de descanso. Para entrar para a elite de qualquer coisa, você precisa estar em constante deslocamento entre ambientes altamente desafiadores e ambientes altamente repousantes. Nos dois ambientes, você precisa estar completamente

absorto em cada experiência. Numa situação desafiadora, você precisa corresponder e se concentrar. Num ambiente de recuperação, você precisa se desconectar completamente de todo o estresse de trabalho, exercício e do mundo em geral.

Em *The Adrenal Reset Diet* [“A dieta de reposição adrenal”, em tradução livre], os autores Alan Christianson e Sara Gottfried explicam que a não ser que criemos um espaço para realmente desconectar, redefinir, revigorar e recarregar, a resposta natural e evolutiva do nosso corpo é armazenar gordura em vez de queimá-la. Saúde, criatividade, produtividade, relacionamento e vida exigem recuperação completa e frequente. É assim que Courtney vive durante a outra metade do mês.

A ciência é muito clara quanto a isso. Por exemplo, no mundo fitness, o conceito de “tempo sob tensão” explica que, para crescer e fortalecer seus músculos, você precisa impulsioná-los além do limite. Não é correndo maratonas que se fica saudável. É com explosão e recuperação. Quanto mais você exigir de seus músculos, maior o potencial de crescimento — mas só se o tempo de recuperação for igualmente longo e profundo. Na verdade, o processo de recuperação deveria sempre ser mais longo e mais profundo do que o processo de trabalho. Portanto, o sono, a oração, as férias, o lazer, o jejum e a meditação (as chaves para a recomposição e a recuperação) nunca foram tão essenciais porque o mundo nunca foi tão desafiador. Ao longo do caminho, todos nós nos esquecemos disso.

Como no fitness, os maiores avanços criativos acontecem durante a recuperação mental após um trabalho rigoroso e laborioso. Por exemplo, a neurociência já demonstrou que apenas 16% dos avanços mentais e criativos acontecem enquanto você está no trabalho. A criatividade nasce ao fazermos conexões distintas e úteis. Essas conexões não podem ser feitas se você não pensou intensamente e se esforçou profundamente num projeto ou problema, e depois descansou. A pérola mental e criativa não acontece enquanto você está à sua mesa, mas enquanto está descansando. As melhores joias criativas só ficam disponíveis em ambientes distantes do estresse e da fadiga da rotina diária. Por isso as férias, as viagens e a desconexão completa nunca foram tão necessárias quanto hoje. Elas precisam estar incorporadas à nossa vida e rotina, como Courtney fez. Você pode não conseguir se desconectar por algumas semanas, mas pode se desconectar durante o fim de semana.

Pouquíssimas pessoas tiram um tempo para se recuperar do trabalho, da tecnologia, das pessoas, da comida e da vida. Como resultado, pouquíssimas pessoas têm a energia e a clareza para realmente se esforçarem em ambientes de estresse e demanda extremos porém saudáveis. Você precisa dos dois tipos de ambientes enriquecedores para prosperar no trabalho, nos relacionamentos, na saúde, espiritualmente e em todas as outras áreas da vida.

Recentemente conheci Justin e seus três filhos num parque local. Eles estavam no parque porque uma amiga da filha de Justin tinha um jogo de futebol. A filha dele queria assistir ao jogo da amiga, e Justin queria estar com os filhos. Percebi que ele nem estava com o celular. Estava ali pelos filhos, fazendo uma atividade que era importante para *eles*. Percebi que, pelo menos *naquele momento*, Justin estava vencendo na vida. Estava vivendo a vida de acordo com os próprios valores e regras. Não estava com medo de perder nada. Estava totalmente presente com os filhos, não semipresente enquanto pensava no trabalho ou usando o smartphone. Estava com eles. Estava se recuperando e vivendo a vida. Não é de se estranhar que ele seja tão bom no trabalho e em outras áreas da vida.

A PRÓXIMA EVOLUÇÃO DA ALTA PERFORMANCE E DA REALIZAÇÃO

Parece que o que há de mais avançado em autoaperfeiçoamento se baseia em pesquisas de psicologia realizadas nos anos 1960, 1970 e 1980. Seguir se concentrando em mentalidade, força de vontade e estabelecimento de metas é uma abordagem desatualizada e equivocada do sucesso. Não que essas estratégias sejam essencialmente ruins. Na verdade, o foco é que está errado. A maioria dos guias de autoajuda coloca toda a pressão diretamente sobre o indivíduo.

A próxima evolução da alta performance e da realização *tira* o foco do indivíduo e posiciona o ambiente em primeiro plano. Assim, ironicamente, o futuro da autoajuda não vai ter foco no “eu”, mas no *ambiente* que molda o eu. No centro desse novo impulso estará a criação de ambientes enriquecidos.

Num ambiente enriquecido, seu comportamento desejado é automatizado e terceirizado. Você está completamente presente e absorto em suas tarefas,

seja um trabalho altamente desafiador ou a recuperação rejuvenescedora. O que quer que esteja fazendo, o ambiente foi proativamente otimizado para possibilitar o comportamento desejado.

Por outro lado, num ambiente comum, seu comportamento desejado não é automatizado e terceirizado. Na maioria dos ambientes, você precisa se manter consciente do que está fazendo e, portanto, precisa usar a força de vontade para agir do modo desejado. É porque a maioria dos ambientes está otimizada para a distração, não a alta performance ou a recuperação.

O restante deste livro tem como foco ajudá-lo a desenvolver ambientes enriquecidos para que você possa viver de acordo com suas próprias regras e vencer na vida, como meu amigo Justin, que desfruta de momentos de presença total com os filhos. Embora possa parecer contraintuitivo, o descanso e a recuperação são, na verdade, o aspecto mais importante do sucesso. Conforme recomendação inteligente e verdadeira de Arianna Huffington, nós “dormimos para chegar ao topo”.

No ambiente altamente desafiador dos dias de hoje, sempre em movimento e superestimulante, tirar um tempo para se recompor, descansar e se recuperar nunca foi tão raro e tão essencial. Por isso, a Parte II deste livro vai ensiná-lo a criar ambientes enriquecidos, otimizados para o descanso e a recuperação. É enquanto descansa que você vai fazer seu trabalho mais produtivo. Vai ter as melhores ideias, os momentos mais importantes com pessoas importantes e obter clareza quanto à direção que deve tomar no trabalho e na vida.

A Parte III deste livro vai ensiná-lo a criar ambientes enriquecidos, otimizados para o estresse e a alta demanda. Uma vida de calma não é o caminho para o crescimento e a felicidade. Ao contrário, uma vida de calma é como ficamos emperrados e confusos na vida. Embora a maioria das pessoas busque o caminho de menor esforço e se adapte à calma e à ociosidade, desafios imensos e dificuldades devem ser a sua direção na vida. Águas profundas são onde você deve querer nadar. Por exemplo, árvores que crescem em ambientes extenuantes de muito vento são obrigadas a plantar *raízes mais profundas*, o que as torna impenetráveis a seu ambiente difícil. Você não vai crescer na vida se não se esforçar. Citando o poema de Douglas Malloch, “A boa madeira não cresce no conforto, quanto mais forte o vento, mais forte o tronco”.

A força de uma árvore depende da dificuldade de seu ambiente. Madeira boa não cresce em ambientes tranquilos. Nem pessoas boas. Se quer ficar mais forte, seus treinos precisam ser difíceis. Se quer pertencer à elite daquilo que faz, seu trabalho precisa ser melhor e mais desafiador. Você precisa ter expectativas mais altas para ser bem-sucedido. Precisa se encarregar de projetos que vão além de sua capacidade atual, obrigando-o a plantar raízes mais profundas como pessoa.

PARTE II

COMO FAZER COM QUE A FORÇA DE VONTADE SEJA IRRELEVANTE

CAPÍTULO 4

REDEFINA SUA VIDA

Tome decisões poderosas fora de seu ambiente rotineiro

Tsh Oxenreider é uma blogueira de viagem que passou os últimos anos viajando o mundo com o marido e os três filhos. Antes de deixar os Estados Unidos, se desligando completamente de sua vida, Tsh estava numa rotina profundamente sem sentido tanto no trabalho quanto na vida pessoal. Não conseguia descobrir seu propósito, não conseguia fazer o trabalho que queria fazer, se sentia paralisada.

No entanto, assim que se afastaram de sua rotina e de seu ambiente, ela se sentiu animada, inspirada e até motivada a trabalhar. Era como se as comportas tivessem sido abertas, e todo tipo de ideias sobre as quais ela podia escrever começaram a jorrar em sua mente e alma. Em seu ambiente novo e enriquecido, ela estava fazendo conexões únicas e em estado de relaxamento. Estava tendo novas experiências e crescendo como pessoa.

Foi enquanto Tsh viajava com a família, completamente afastada de sua rotina habitual, que ela tomou algumas das decisões mais poderosas de sua vida. Ela decidiu dar cursos para ajudar outras pessoas a simplificarem e melhorarem suas vidas. A razão pela qual Tsh foi capaz de tomar essa decisão foi estar passando por aquilo que os psicólogos chamam de “experiência de pico”.

Abraham Maslow descreve as experiências de pico como “experiências raras, empolgantes, oceânicas, profundamente emocionantes, estimulantes e elevadas que geram uma forma avançada de percepção da realidade e são até místicas e mágicas em efeito sobre quem as vivencia”. Maslow ainda argumenta que experiências de pico são essenciais para se tornar uma pessoa autorrealizada, quando você tem todas as suas necessidades básicas atendidas e pode alcançar seu mais alto potencial como pessoa.

Experiências de pico são mais prováveis de ocorrer em ambientes

enriquecidos — especificamente ambientes otimizados para o descanso e a recuperação. Portanto, é enquanto viaja que você tem as ideias mais criativas. Considere a história do designer Stefan Sagmeister, que fecha seu estúdio em Nova York a cada sete anos para um ano sabático de rejuvenescimento e renovação de sua visão criativa. Sagmeister explica que durante esse ano longe do trabalho ele tem suas melhores ideias para os próximos anos. Num ambiente novo, em estado de relaxamento, conexões únicas se formam em seu cérebro. Além disso, ele consegue realmente avaliar o que quer da vida. O que ele está fazendo é buscar experiências de pico.

Experiências de pico mudam a trajetória da vida e da carreira de uma pessoa. Apenas por meio de experiências poderosas e de uma mudança de paradigma é que você consegue realmente ver o que está acontecendo em sua vida. Então pode tomar decisões poderosas enquanto está num estado elevado para elevar sua vida e seus padrões. Depois de ver a si mesmo e o mundo de um jeito novo, você pode transcender os medos e as crenças mesquinhas que o prendem no ambiente atual.

Eu já tive várias experiências de pico, e tento tê-las com frequência. Recentemente, passei um fim de semana com meu amigo Richard Paul Evans, que fundou um grupo para homens chamado Tribe of Kyngs. O propósito do grupo é ajudar homens a construir amizades íntimas e sinceras (algo raro hoje em dia) e oferecer um ambiente para que os homens superem desafios, tenham experiências divertidas e elevem suas visões de vida. Alguns fins de semana por ano, Rick organiza um retiro do Tribe of Kyngs em seu rancho no sul de Utah.

Recentemente, Rick me convidou para conhecer seu rancho e o retiro. Fiquei impressionado, primeiro com a beleza do sul de Utah. O rancho de Rick é bem ao lado do Zion National Park. Mas também fiquei impressionado com a cultura do grupo e o propósito do retiro. Não havia uma agenda cheia de tarefas. “Os homens são ocupados”, Rick me disse. “Você precisa de um tempo para simplesmente relaxar. Então não temos programação para os próximos dois dias. O café da manhã é as nove, mas se você decidir ficar dormindo, não tem problema nenhum.”

No retiro, passei muito tempo andando de quadriciclo e conversando com os outros homens presentes. Fizemos até um torneio de paintball. Mas também passei muito tempo sozinho lendo, escrevendo em meu diário,

andando pelo rancho, ouvindo audiolivros e admirando a bela paisagem. O interessante é que, durante esse tempo longe, meu amor e minha devoção por minha esposa, meus filhos e minha vida voltaram para casa loucamente amplificados.

Fora da minha rotina, fui capaz de ver suas melhores partes como realmente eram, essas partes que são tão fáceis de ignorar ou subestimar.

Não liguei para minha esposa até chegar no aeroporto, porque o grande propósito do retiro era se desconectar e se reconectar consigo mesmo e com a vida. Mas quando finalmente liguei para ela, disse com mais amor do que demonstrava havia algum tempo o quanto ela era importante para mim. Tenho vergonha de admitir que não é sempre que dou o devido valor a ela, a nossos filhos e a tudo de maravilhoso que tenho em minha vida.

Mas durante esse curto retiro no rancho, eu não obtive só clareza sobre tudo de maravilhoso que já tinha em minha vida. Também tive muitas ideias relacionadas a projetos nos quais vou trabalhar no futuro. O ambiente realmente importa, e Rick fez um trabalho brilhante ao criar um ambiente onde eu pudesse me divertir muito criando conexões com homens incríveis e onde pudesse só *realmente* relaxar, me recuperar, me recompor e me reconectar comigo mesmo. Consegui pensar sobre o que quero fazer pelos próximos anos da minha vida. Porque estava num estado de pico, visualizei do fundo de minha alma e com minhas maiores ambições. Estava embriagado de vida e naquele estado estava aberto para as ideias brilhantes que entraram em minha mente.

COMO CRIAR EXPERIÊNCIAS DE PICO E DOCUMENTAR PLANOS EM SEU DIÁRIO

De acordo com Abraham Maslow, ter uma “experiência de pico” é algo raro. No entanto, não precisa ser assim. Na verdade, ter experiências de pico, ou se colocar num *estado de pico*, devia ser algo que fazemos diariamente.

O motivo pelo qual as pessoas consideram experiências de pico raras é não organizarem suas vidas para tê-las com frequência. A maioria das pessoas é muito desconectada *de si mesma*. Estão vivendo em estado vicioso e reativo, causado por uma rotina e um ambiente negativos. Ainda assim, nos

poucos momentos em que as pessoas intencionalmente se afastam de seu estado hipnotizante de inconsciência, experiências de pico podem acontecer, e *de fato* acontecem.

Elas são previsíveis.

Você pode criá-las.

E se você transformasse o estado de pico numa prioridade?

E se você literalmente precisasse funcionar a níveis de pico diários para alcançar seus objetivos?

E se *esse* fosse o seu padrão?

Estar em estado de pico significa funcionar no nível que você deseja estar, para poder concretizar ambições que vão além de qualquer coisa que já tenha feito antes. Se você não está buscando algo que nunca fez antes, provavelmente não precisa ter experiências de pico com frequência. Mas se está em estado de crescimento, precisa posicionar sua vida para ter momentos de pico com mais frequência. Mais do que isso: precisa estabelecer sua trajetória *partindo de um estado de pico*. Porque como você começa algo geralmente é como você vai terminá-lo.

Se começar do jeito certo, geralmente vai conseguir se manter no caminho certo, mas se começar do jeito errado, é muito, muito difícil acertar as coisas depois. Isso não quer dizer que você não vai fazer ajustes ao longo do caminho. Simplesmente significa que o poder por trás da decisão inicial vai determinar a trajetória. A maioria das pessoas toma decisões fracas por não estar num estado de pico. Pouquíssimas pessoas, na verdade, chegam a tomar qualquer decisão real.

A maioria das pessoas não tem convicção suficiente para tomar uma decisão. Não são seguras. Não estão certas do que querem. Os riscos não são altos o suficiente. Elas são como um navio sem vela, vão para onde a vida as leva. Sua evolução é aleatória e inconsciente. Seus comportamentos são reativos e sem muita consequência. Não se importam de gastar várias horas vagando pela internet.

No entanto, se você quer estabelecer um caminho novo em sua vida, precisa tomar uma decisão poderosa e definitiva. E é bom que esteja em estado de pico ao tomá-la.

Como entrar em estado de pico?

Quando se trata de ter clareza quanto à sua vida e aos seus objetivos, você

precisa se recompor com frequência. As pessoas mais bem-sucedidas do mundo intencionalmente tiram um tempo de suas agendas para desconectar, recarregar e se recompor. Tome o famoso exemplo de Bill Gates, que tirava “semanas para pensar” durante as quais se desconectava completamente do trabalho e de todas as formas de comunicação. Tudo o que fazia era pensar, aprender e descansar. E ele admite que suas melhores ideias para a Microsoft aconteceram durante essas semanas de descanso e recuperação.

Você pode não ter uma semana inteira para descansar e se recuperar. Em vez disso, pode começar a programar “dias desconectados”, tirando um dia inteiro de folga do trabalho para simplesmente descansar e se recuperar. Durante esse tempo, seria útil deixar seu ambiente habitual e talvez dirigir pelo menos trinta minutos para chegar a um espaço adequado.

Durante esses dias desconectado, você pode passar algum tempo pensando, relaxando, aprendendo e depois escrevendo em seu diário. O motivo pelo qual você precisa sair de sua rotina e de seu ambiente diários é poder se distanciar das árvores de sua vida e enxergar a floresta. Você precisa de ar fresco. Precisa respirar e se recompor — exatamente o que o jejum faz pelo seu corpo — do estresse constante.

Durante esses momentos de desconexão, é melhor se manter totalmente presente e desconectado do seu trabalho e da sua vida. Isso é muito difícil para a maioria das pessoas, pois a maioria das pessoas é viciada em tecnologia e trabalho. Por isso, as pesquisas em psicologia estão descobrindo a importância de se desligar do trabalho diariamente. Só aqueles que realmente se desligam — mental, emocional e fisicamente — podem se reconectar quando voltam a trabalhar. Para se concentrar e se envolver com o que está fazendo, você precisa descansar e se recompor, com frequência.

O descanso é quando você cresce e se recupera para se empoderar e melhorar cada vez mais no que quer que esteja fazendo. Então você precisa se afastar, nem que seja por um dia. Se afaste completamente de sua vida ocupada e tire um tempo para se recompor e se reconectar *com você*. Um componente crucial desse descanso é levar seu diário e escrever bastante. Mas antes de escrever em seu diário, o ideal é colocar sua mente no lugar certo. Por isso é crucial tirar pelo menos trinta minutos para sair de seu ambiente habitual e se preparar mentalmente.

Enquanto se prepara, você pode ler ou ouvir algum conteúdo inspirador.

Pode fazer um treino físico. Ou conversar com um amigo ou familiar que sempre o deixe de bom humor. Você precisa se colocar num estado de pico *antes* de começar a escrever. Naturalmente, estar fora de seu ambiente habitual vai desencadear emoções positivas, principalmente se você souber que vai passar as horas seguintes mergulhando em aprendizado, recuperação, planejamento e visualização.

Outras estratégias específicas para aprimorar a experiência de escrever em seu diário são a meditação e a oração. Existe muita confusão quanto ao que é a meditação e para que ela serve. A crença comum, que impede que tantas pessoas desenvolvam hábitos de meditação, é que meditar é impedir a mente de pensar. Não é para isso que serve a meditação. A meditação serve para esclarecer o que você quer e, finalmente, levar uma vida melhor.

A meditação pode assumir muitas formas, assim como a oração. Para mim, elas andam lado a lado. E tirar um tempo para orar e meditar antes de escrever em seu diário vai colocá-lo num estado mental elevado. No entanto, às vezes esse estado elevado ocorre depois que você começa a escrever, principalmente se escreve sobre as coisas pelas quais é grato. Todo esse processo, a rotina pré-escrita e a escrita em si, tem o objetivo de fazer com que você se aprofunde mais e mais em si mesmo, seus sonhos e suas ambições.

Quando começar a escrever, existem algumas coisas em que você pode se concentrar que vão ajudá-lo: comece com a gratidão e o apreço por tudo o que está acontecendo em sua vida.

Tire bastante tempo para refletir e escrever sobre todos os detalhes de sua vida e seus relacionamentos.

Escreva sobre as pessoas que são importantes para você.

Escreva sobre tudo que você já alcançou.

Escreva detalhes sobre o que está acontecendo (e o que aconteceu) desde sua última sessão de recuperação.

Registrar sua história é um componente crucial em qualquer diário. Isso fornece contexto para suas ideias, seus objetivos e planos.

Seja radicalmente honesto consigo mesmo sobre o que está acontecendo no seu mundo enquanto escreve em seu diário. Quando tiver acabado de expressar gratidão e apreço pelo esplendor (e pelas lutas) de sua vida, você precisa ser sincero consigo mesmo quanto aos aspectos a que não está

correspondendo.

Em estado de pico, você precisa se comprometer a fazer mudanças específicas. Anote as principais mudanças que precisa fazer para alcançar seus sonhos e ideais. Anote tudo o que lhe vier à cabeça. Manter um diário é uma ferramenta terapêutica e de cura poderosa. Ao escrever sobre o que precisa mudar, fale abertamente sobre as frustrações e dificuldades que o levaram até onde você está. Escreva sobre por que você não conseguiu fazer essas mudanças no passado.

Seja muito sincero e aberto consigo mesmo.

Ninguém mais vai ler o que você está escrevendo.

O propósito dessa escrita é obter clareza e estabelecer suas prioridades e seu foco.

Se você não puder ser sincero em seu próprio diário, como pode esperar ser honesto no resto da sua vida?

Escreva sobre seus maiores sonhos. Eles podem ser enquadrados como sua visão de vida, seus objetivos para daqui a três a cinco anos, seus objetivos para os próximos três a doze meses. É bom tirar um tempo para pensar sobre o que está tentando fazer levando em consideração o quadro geral antes de se concentrar nos detalhes que estão bem diante de você.

Um componente crucial de escrever sobre o quadro geral é que isso o reconecta com seu “porquê”. É muito fácil perder seu porquê de vista durante a rotina diária. Além disso, existe uma diferença enorme entre objetivos “meio” e objetivos “fim”. E seus objetivos fim são o que realmente importa para você. São as coisas que você quer por elas mesmas, não porque vão capacitá-lo a fazer o que realmente quer. Por exemplo, conquistar um diploma universitário para conseguir um bom emprego é um objetivo meio. Mas qual é o fim? O fim é o que realmente importa, e você pode evitar vários problemas começando e seguindo com o fim em mente. Você pode evitar percorrer objetivos que são expectativas sociais.

É bom ter seu celular com você, mas só para agir a partir de ideias que tiver enquanto escreve em seu diário, escuta/lê um livro ou pondera/reflete. Com frequência, você vai ter ideias sobre pessoas importantes em sua vida. Você deve imediatamente estabelecer alguma forma de comunicação com as pessoas que lhe vierem à mente — enviando um e-mail ou uma mensagem ou fazendo uma ligação.

Recentemente, enquanto escrevia em meu diário, tive a ideia de enviar flores a algumas pessoas que tinham me ajudado. Imediatamente peguei o telefone e mandei entregar flores em suas casas. Então continuei a escrever.

SESSÕES DE PLANEJAMENTO SEMANAL USANDO SEU DIÁRIO

Manter uma versão condensada ou similar dessa sessão de escrita de recuperação torna mais eficaz a sessão de planejamento semanal, quando você reflete sobre a semana anterior e faz planos melhores para a seguinte.

As sessões de planejamento semanal são essencialmente uma versão expandida de sua sessão de escrita matinal, que será detalhada no Capítulo 5 sobre se manter no caminho certo. Especificamente, nas sessões de planejamento você deve usar o seu diário para escrever sobre temas como:

- Refletir sobre a semana anterior (as coisas boas, as ruins etc.);
- O que você fez bem (suas “vitórias”);
- O que você não fez bem (o que não fez, com quem não falou, onde deixou a desejar);
- Qualquer acontecimento significativo (como momentos incríveis com um amigo, familiar, ou um avanço no trabalho);
- Seus planos para a próxima semana;
- Como você pretende usar o que aprendeu na semana anterior e melhorar na semana seguinte;
- Seus objetivos gerais (uma lista curta de pontos como lembretes de seu “porquê” e de seus objetivos “fim”);
- Seus objetivos proximais (coisas nas quais está trabalhando para os próximos três a seis meses);
- Tarefas específicas que deve terminar na semana seguinte (incluindo planos relacionados a rotina matinal, aprendizado, relacionamentos, trabalho, exercícios etc.);

Tal como ocorreu com as sessões de escrita de recuperação, você deve se colocar em estado de pico antes de começar essa sessão de planejamento. O

objetivo é elevar seu pensamento e então traçar planos e decisões poderosas a partir de um estado elevado. Você quer redefinir sua trajetória. Sem tomar decisões poderosas, como você vai criar ambientes que facilitem essas decisões? Para evoluir consciente e proativamente, você precisa se comprometer com algo específico. Do contrário, vai evoluir reativa e aleatoriamente baseado no que quer que esteja acontecendo fora de você.

RESUMO

Muitas pesquisas revelaram que suas melhores ideias não vão acontecer enquanto você está sentado trabalhando. Seu cérebro trabalha melhor em estado de descanso e relaxamento. É claro que você não vai ter ideias brilhantes enquanto descansa se não se esforçar e se concentrar muito enquanto está trabalhando. É exatamente como seu corpo físico; ele não vai crescer e se fortalecer enquanto você dorme se você não o levou ao limite enquanto estava acordado. Além disso, suas ideias mais profundas raramente vão acontecer durante a rotina. Na rotina, em casa e nos ambientes habituais, você está focado demais no que está acontecendo ao seu redor. Por isso, precisa criar o hábito de se recuperar da vida se distanciando dela. Às vezes, isso significa tirar uma folga da família para que você possa voltar uma versão melhor e mais capaz de si mesmo para amá-los e apoiá-los.

CAPÍTULO 5

INSTITUA UM ESPAÇO SAGRADO

Estabeleça um ambiente diário para se manter no caminho certo

Quando você toma uma decisão, o universo
conspira para que ela aconteça.

— Ralph Waldo Emerson

A pesar da turbulência e das demais condições que mantêm os aviões fora da rota durante 90% do tempo de voo, a maioria dos voos chega ao destino correto e no tempo pretendido. A razão por trás desse fenômeno é bastante simples: por meio do controle do tráfego aéreo e do sistema de navegação inercial, os pilotos estão constantemente corrigindo a rota. Quando tratadas imediatamente, essas correções de rota não são difíceis de gerenciar. Quando não são feitas com frequência, o resultado pode ser uma catástrofe.

Em 1979, um avião comercial com 257 pessoas a bordo deixou a Nova Zelândia para um voo turístico até a Antártida e de volta para o local de origem. No entanto, os pilotos não sabiam que alguém havia alterado as coordenadas do voo em meros dois graus, colocando-os 45 quilômetros ao oeste de onde pensavam estar. Aproximando-se da Antártida, os pilotos voaram mais baixo para que os passageiros pudessem ver as lindas paisagens. Infelizmente, as coordenadas incorretas os colocaram diretamente no caminho do vulcão ativo no monte Érebo. A neve no vulcão se confundiu com as nuvens do céu, levando os pilotos a crer que sobrevoavam uma planície. Quando os instrumentos de voo soaram um alerta quanto ao terreno irregular, já era tarde demais. O avião bateu no vulcão, e todos que estavam a bordo morreram.

Um erro de apenas alguns graus causou uma enorme tragédia. Coisas pequenas — se não forem corrigidas — acabam ganhando grandes proporções. Esse voo é uma analogia de nossas vidas. Até mesmo aspectos aparentemente inofensivos podem criar ondas de consequências — para o bem e para o mal.

Como você está pilotando sua vida?

Que tipo de feedback está recebendo para corrigir sua rota?

Com que frequência você checa seu sistema de orientação?

Você tem um sistema de orientação?

Quando vai chegar onde pretende?

Está fora de sua rota atualmente?

Há quanto tempo está fora de rota?

Como saberia se estivesse na rota certa?

Como pode minimizar a turbulência e outras condições que alteram seu caminho?

No capítulo anterior, expliquei como se desconectar e recompor para estabelecer sua trajetória. Este capítulo explica a importância de ter um ambiente diário que garanta que você se mantenha no caminho certo em direção a seus novos objetivos. Além disso, você precisa de um ambiente diário que recrie o estado de pico em que estava quando estabeleceu seus objetivos e decisões.

Como um avião, você precisa fazer correções de rota com frequência, ou vai naturalmente *sair de rota*. Diariamente, você precisa garantir que está indo na direção que deseja. Se estiver realmente comprometido com essas mudanças, você vai precisar se preparar diariamente para existir e agir *a partir da posição* da nova realidade que está tentando criar. Ao fazer isso, você será capaz de moldar proativamente as situações e circunstâncias para fazer seus objetivos acontecerem.

POR QUE VOCÊ PRECISA DE UMA ROTINA MATINAL

O principal motivo para ter uma rotina matinal é colocar-se em estado de pico pela manhã — para ser capaz de funcionar *a partir daquele estado* durante o resto do dia. Em vez de ser reativo, viciado e inconsciente pela manhã, é

muito melhor colocar-se proativamente em estado de pico de maneira ritualística. Rituais matinais são essenciais.

Se deseja superar um vício, você precisa de um ritual matinal. Se deseja ser um escritor ou criador prolífico, você precisa de um ritual matinal. Se deseja ser perspicaz, inspirado e presente em seus relacionamentos diariamente, você precisa de um ritual matinal.

Por quê?

Porque você precisa desencadear um estado que esteja acima de suas formas antigas e habituais de agir. Se quer ter uma vida diferente, você precisa *ser* uma pessoa diferente. Seus rituais matinais são o que desencadeia o estado de pico. Aquele estado que o faz lembrar de quem você quer ser e como quer agir. Você vai então agir a partir desse estado, como essa pessoa, durante o restante do dia.

Se quer mudar sua trajetória na vida, os dois melhores lugares para fazer isso são:

- Totalmente fora de sua rotina e num ambiente otimizado para o aprendizado, o crescimento, a conexão, o descanso e a recuperação (ver Capítulo 10); e
- Pela manhã após uma rotina matinal poderosa e ritualística.

Se você tomar a decisão de subir de vida, naturalmente encontrará muita resistência ao colocar essa decisão em prática. Você tem um ambiente construído à sua volta para manter as coisas como estão. Você tem um modelo mental que corresponde à sua vida atual. Se não tivesse, sua vida seria diferente. Sua confiança também corresponde à sua vida atual. Se não, sua vida seria diferente. Então, ao tomar uma decisão definitiva de viver de forma diferente, você precisa recriar continuamente a experiência que gerou a decisão. A experiência — e a mentalidade que a acompanha — precisa ser seu *novo estado normal*.

Então, você precisa desenvolver a rotina de se colocar com frequência em estado de pico. A melhor hora para fazer isso é logo após acordar. Porque se você não fizer isso no momento em que acorda, vai imediatamente entrar em seu estado atual de funcionamento, que está abaixo do nível da decisão que tomou em estado de pico. Assim, apesar de suas melhores intenções, seus

comportamentos continuarão correspondendo à sua realidade atual. Você vai voltar a padrões antigos, sua realidade atual vai persistir, e seus sonhos vão permanecer sonhos. Você provavelmente vai tentar aplicar força de vontade por um tempo, mas só vai adiar o inevitável.

Se esse for o caso, então sinceramente você devia admitir que a “decisão” que tomou não foi uma decisão real. Não foi uma decisão porque você não se importou o suficiente a ponto de vivê-la diariamente. Você não se importou o suficiente a ponto de se colocar naquele lugar. Você não ligou o suficiente a ponto de criar o estado de pico e operar a partir daquele estado diariamente.

Você precisa primeiro *ser* de um jeito, então *agir* a partir daquele lugar, para *ter* o que quer. Ser → Agir → Ter. Não o contrário. Você precisa agir consistentemente a partir do estado de pico que gerou sua decisão. Precisa se tornar quem você é. Ser quem você precisa ser é natural quando você tem um ambiente sagrado e ritual diário para transformar-se no papel e na identidade que deseja tornar permanente.

RITUAL DIÁRIO DE ESCRITA MATINAL PARA SE COLOCAR EM ESTADO DE PICO

A maioria das pessoas começa o dia de modo reativo. A primeira atitude que têm é olhar para o smartphone e logo são sugadas para um mundo digital de informações e intenções de outras pessoas. Elas se programam para viver o restante do dia de maneira distraída e reativa. Ter uma rotina matinal é importante por alguns motivos cruciais:

- Reconectar-se profundamente consigo mesmo e com seu porquê;
- Colocar-se em estado de pico, para que possa alcançar os sonhos e a visão que busca para sua vida;
- Preparar-se para o que realmente quer fazer naquele dia;
- Viver proativamente, não reativamente, para evitar a autossabotagem;

Uma rotina matinal pode envolver muitas coisas diferentes, como exercícios, meditação, oração, trabalhar num projeto criativo e assim por diante. Tudo isso é incrível. No entanto, o aspecto mais essencial de sua

rotina matinal é escrever em seu diário. Escrever em seu diário é mais poderoso do que simplesmente meditar pelo mesmo motivo que escrever seus objetivos é mais poderoso do que deixá-los em sua cabeça.

A meditação e a oração são maneiras poderosas de tornar suas sessões de escrita mais eficientes. No entanto, a meditação, a oração e a visualização apenas não são suficientes. Você precisa escrever suas ideias, seus planos e objetivos. E precisa escrevê-los diariamente. A meditação, a visualização, a oração e a escrita são atividades poderosas que combinam muito bem. Mas a escrita é onde você solidifica, esclarece, afirma e cria estratégias para suas ideias, seus objetivos e planos.

Escrever faz das outras atividades fundamentais dez ou cem vezes mais poderosas. Se não está usando seu diário diariamente, então sua meditação, visualização e oração vão ser muito menos eficientes. O objetivo principal de uma rotina matinal é dar prioridade às prioridades. Se concentrar no que é importante na sua vida, não no que é urgente.

O objetivo é se colocar em estado de pico para que você possa operar a partir desse espaço em tudo o que faz, todos os dias. É assim que você vai sair do modo de sobrevivência e obter um impulso enorme em sua vida. O impulso leva à confiança, que então leva a sonhos cada vez maiores, um serviço e valores melhores e uma vida mais congruente. Assim, exercícios e projetos criativos são atividades matinais ótimas. No entanto, nada deve vir antes de se colocar no estado a partir do qual você planeja operar naquele dia. É aí que entram a meditação e a escrita.

Sua mente consciente e subconsciente, assim como seu cérebro criativo e seus níveis de energia, estão em sua melhor condição imediatamente após o sono. Escrever em seu diário assim que acorda é essencial para treinar seu subconsciente para atingir seus objetivos. Como Napoleon Hill escreveu em *Pense e enriqueça*, “O subconsciente vai se traduzir para seu equivalente físico pelo método mais direto e prático que estiver disponível”. Essa sessão matinal de escrita só precisa durar de cinco a quinze minutos.

Ao escrever seus objetivos e sonhos assim que acorda, você aprofunda suas crenças e seus desejos por seus objetivos. Se não acreditar que pode alcançar esses objetivos, realmente não vai alcançá-los. Se não quiser de verdade alcançar determinado objetivo, provavelmente não vai acontecer. Então, toda manhã, você precisa se colocar num lugar em que se lembre de

seus objetivos, acredite neles e queira muito alcançá-los. Como resultado, vai se esforçar naquele dia, e em todos os outros, para não se distrair ou de desviar do que realmente importa para você.

Também é poderoso escrever seus objetivos de maneira afirmativa e definitiva. Por exemplo, se quer ganhar 100 mil por ano ou correr uma maratona, escreva:

- Vou estar ganhando 100 mil até [data]
- Vou correr uma maratona até [data]

Escreva seus objetivos diariamente. Então, em seu estado mental matinal, você deve escrever tudo o que precisa fazer para alcançar esse objetivo. Isso inclui pessoas que quer envolver. Inclui coisas que vai fazer na semana e até as que fará no dia relacionadas a essas coisas.

CRIE UM AMBIENTE DIÁRIO E SAGRADO PARA SUA VISUALIZAÇÃO/ESCRITA

Algumas atividades, como visualizar e planejar seu futuro, tomar decisões importantes ou tentar comungar com os céus, são mais eficientes num ambiente sagrado. Isso não quer dizer que você precisa subir as montanhas ou ir a um templo, embora ambas possam ser ótimas opções. Na verdade, você simplesmente precisa de um lugar que seja pessoal para você, que desencadeie o estado mental de que você precisa para pensar com clareza.

Meu carro é meu ambiente sagrado diário, mas só quando está estacionado em algum lugar longe de casa. Toda manhã, entro no carro e saio do meu ambiente doméstico, com todos os seus gatilhos e energias, e estaciono em outro bairro ou mesmo do lado de fora da academia onde vou me exercitar. Então passo entre vinte e sessenta minutos lendo um bom livro, escrevendo em meu diário, orando e meditando. Esse ato diário me mantém inspirado e ativo e na direção que quero seguir. Além do meu ambiente sagrado diário, algumas vezes por mês dirijo algumas horas até um lugar que é importante para mim, onde posso me desligar completamente do mundo por algumas horas.

Do mesmo modo, o ator e comediante Jim Carrey aplicou esse princípio para criar oportunidades incríveis. Apesar da infância tão pobre que a família chegou a morar durante um tempo numa van no gramado de um parente, Carrey acreditava em seu futuro. Todos os dias no fim dos anos 1980, Carrey dirigia até o topo de uma grande colina com vista para Los Angeles e visualizava diretores de cinema valorizando seu trabalho. Era seu lugar sagrado. Ele subia lá todas as noites. Na época, era um jovem comediante duro e batalhador.

Uma noite, em 1990, enquanto olhava para Los Angeles e sonhava com seu futuro, Carrey fez um cheque de 10 milhões de dólares para si mesmo e escreveu “pelos serviços de atuação prestados em...”. Como data ele colocou o Dia de Ação de Graças de 1995 e enfiou o cheque na carteira. Ele deu a si mesmo cinco anos. Logo antes do Dia de Ação de Graças de 1995, ele recebeu 10 milhões de dólares pelo filme *Debi & Loide*. O sonho que criou enquanto estava em seu lugar sagrado se realizou. Se realizou porque ele sempre se conectava consigo mesmo em seu lugar sagrado.

CONCLUSÃO

Você tem um lugar sagrado aonde ir para se realinhar e se conectar consigo mesmo?

Você tem um lugar onde possa meditar, pensar, orar e visualizar?

Seu diário é a base para seu sucesso a longo prazo?

Você está no rumo certo?

Você reserva um tempo para si mesmo?

CAPÍTULO 6

ELIMINE TUDO QUE VÁ CONTRA SUAS DECISÕES

Subtração é produtividade

Perto do fim do filme *Interestelar*, Cooper (Matthew McConaughey) e Brand (Anne Hathaway) estão tentando sair da atmosfera de um buraco negro próximo. No entanto, há muita pressão gravitacional puxando-os para trás. Para escapar, eles precisavam exercer no mínimo a mesma quantidade de pressão exercida sobre eles pela gravidade. A terceira lei de Newton diz que para cada ação existe uma reação igual e oposta.

Os dois astronautas traçam um plano. (Alerta de spoiler, se é que isso é necessário para um filme que já tem anos!) Eles exercem uma quantidade extrema de esforço usando uma grande quantidade de combustível dos foguetes de sua nave. No entanto, Cooper sabe que a energia dos foguetes ainda não é suficiente para tirá-los da atmosfera. Então ele voluntariamente se sacrifica para salvar Brand. Quando o foguete alcança impulso suficiente, Cooper desconecta sua parte da nave para aliviar a carga e impulsionar o restante da nave (levando Brand) de volta à civilização. Uma ação, e uma reação igual e oposta.

A terceira lei de Newton não é apenas um ponto conveniente de um roteiro de Hollywood — é verdadeiro (e eficaz) na sua vida também. Tudo o que você tem na vida é energia, e portanto cria uma reação igual e oposta. Por exemplo, se você tem uma grande quantidade de roupas transbordando de seu guarda-roupas, isso lhe custa uma grande quantidade de espaço físico. Mas também custa espaço mental e emocional para escolher uma roupa todas as manhãs, para mudar pilhas de um lugar para o outro, para pensar sobre as peças das quais sabe que deveria abrir mão mas ainda não está pronto... ocupa mais espaço mental do que você pensa. E você está sempre carregando

toda essa energia.

Além de coisas físicas, como roupas, você carrega muitas emoções suprimidas. Todos carregamos. E essas emoções são muito pesadas para carregar, o que faz com que seja quase impossível que você evolua para além de sua atmosfera atual. Além disso, você carrega relacionamentos que, como a gravidade, o mantêm em seu ambiente atual. A terceira lei de Newton. O único jeito de sair de seu ambiente atual é exercer uma força igual e oposta à energia que o mantém na atmosfera atual. É muita força. Sem dúvida, você não tem o poder ou a energia para exercer esse nível de força sozinho. Seria impossível sair de seu ambiente. A atração gravitacional é sísmica e gigantesca.

Como em *Interestelar*, a única maneira de lidar efetivamente com a terceira lei de Newton é aliviar a carga. Se você estiver disposto a eliminar todo o excesso de energia que o mantém em seu ambiente atual, será necessária uma força muito menor para lhe tirar dali. Não há outro jeito, de verdade. Você precisa se livrar disso.

Embora eliminar bagagem excessiva da sua vida demande esforço, deixar de fazê-lo implica num custo muito maior. Em vez de cumprir com uma quantidade pequena de trabalho para uma vida de benefícios, as pessoas evitam a pequena quantidade de trabalho e ficam com uma vida de dor e frustração. Gary B. Sabin, fundador e CEO de várias empresas, conta uma história engraçada porém informativa que ilustra como as pessoas dificultam a vida desnecessariamente ao evitar uma pequena quantidade de trabalho.

Sabin levou um grupo de escoteiros para acampar no deserto. Os meninos dormiram perto de uma fogueira grande que tinham feito. De manhã, quando Sabin acordou e examinou o local do acampamento, viu um dos escoteiros que parecia um pouco cansado. Sabin perguntou ao escoteiro como ele havia dormido. O garoto respondeu:

— Não muito bem.

Quando Sabin perguntou por quê, o garoto respondeu:

— Passei frio; a fogueira apagou.

Sabin respondeu:

— Bem, isso acontece com fogueiras. O seu saco de dormir não estava quente o suficiente?

O menino ficou em silêncio e não respondeu. Então um dos outros

escoteiros disse em voz alta:

— Ele não usou o saco de dormir.

Sabin perguntou incrédulo:

— Por que não?

Silêncio. Então finalmente a resposta envergonhada:

— Bom, eu pensei que se não desenrolasse meu saco de dormir não ia precisar enrolá-lo de novo.

O garoto congelou dolorosamente durante horas porque não queria suportar os torturantes cinco minutos enrolando o saco de dormir.

Não seja esse garoto. Não passe a vida — nem mesmo uma noite — suportando uma dor desnecessária. Faça o trabalho antecipadamente para aliviar os grilhões que envolvem seus tornozelos. Elimine a atração gravitacional que o mantém numa atmosfera na qual você não vai prosperar.

SEMPRE HAVERÁ ALGUMA DIFICULDADE QUANDO VOCÊ APERFEIÇOAR SUA VIDA

Se tornar uma pessoa melhor é difícil. Você está onde está por ser *quem você é*. Seu ambiente é um produto seu. Você é o ímã que atrai os padrões. Se outra pessoa quisesse mudar seu ambiente *por você*, você logo voltaria ao mesmo ponto em que está agora. Por isso, a maioria das pessoas que ganha na loteria logo volta à pobreza.

Quando um pintinho está tentando sair da casca, é uma luta. Se assistir à cena, você talvez se sinta mal pelo pintinho. Pode até se sentir tentado a ajudá-lo quebrando a casca. Mas se fizer isso, não vai ajudá-lo a longo prazo. Na verdade, provavelmente estará matando o pintinho, porque a luta de sair da casca é o que dá a ele a força para sobreviver. Sem a luta, a ave não sobreviveria. Permaneceria fraca e dependente. Do mesmo modo, você precisa lutar se quiser sair de sua casca. A atração gravitacional que o prende é a luta de que você precisa para aprender a transcender.

Se desconectar da vida que você tem hoje não é para ser algo fácil. Você não estaria onde está se não houvesse benefícios. Reconheça-os. Reconheça que gosta de estar onde você está. Se não gostasse, já teria mudado suas circunstâncias há muito tempo. Você se sente confortável onde está. Por isso,

vai ser difícil, pelo menos emocionalmente, se livrar de muitas das coisas que compõem sua identidade atual. Isso inclui bens materiais, relacionamentos, distrações, expectativas, pretextos e sua história.

Se você quer evoluir, precisa abrir mão. Provavelmente haverá alguma abstinência. Você será tentado a voltar atrás. Mas se voltar, não vai sair de sua atmosfera atual. Não vai deixar seu ambiente atual e entrar em outro com possibilidades muito melhores.

ELIMINE O QUE NÃO É NECESSÁRIO

Quanto menos posses, mais você tem. Antes de obter uma mentalidade clara, você precisa de um ambiente claro. Elimine tudo o que não usa com frequência. Comece com seu guarda-roupa. Elimine todas as roupas que não usou nos últimos sessenta dias. Você não precisa de mais do que seis combinações.

Limpe sua cozinha. Elimine toda a comida que não quer realmente comer. Estando fora de seu ambiente, você não vai pensar nela. Se estiver em seu ambiente, você vai comê-la. Força de vontade não funciona. Você mentiu para si mesmo a respeito desse debate falho durante anos. Faça isso agora. Vá até a cozinha, pegue um saco de lixo grande e coloque toda a comida que não deseja consumir lá dentro. Se achar que deve, você pode usar dois sacos diferentes, um para lixo e outro para levar para um abrigo. Seja lá como for, tire o que não for necessário do seu ambiente imediatamente. Você vai se sentir muito bem.

Se tem um carro, limpe-o. Seu carro deve ser um meio de transporte, não uma lata de lixo ou um armário extra. Seu espaço físico reflete seu estado mental. Se seu ambiente estiver desorganizado, sua mente também estará. Tudo é energia. Seu ambiente exerce influência constante sobre você, quer você perceba ou não.

Se tem uma garagem, limpe-a. Venda o que puder, mande tudo para um brechó, ou simplesmente jogue fora. Fique apenas com o que realmente precisa e valoriza. Não acumule coisas só para tê-las. Segundo a falácia do custo irrecuperável, as pessoas supervalorizam coisas simplesmente porque são donas delas. Não caia nessa baboseira. Organize-se. Limpe o jardim de

sua vida. Se precisa perder cinco minutos que seja por dia com lixo inútil em seu ambiente, é atrito desnecessário que o impede de alcançar algo que realmente valorize.

Basicamente, organização é colocar limites nas coisas. No livro *Less Doing, More Living*, o especialista em produtividade e tecnologia Ari Meisel afirma que para organizar adequadamente sua vida, você precisa estabelecer limites superiores e inferiores em tudo.

Em seu livro, Meisel menciona que, se não for controlado, ele se torna um acumulador de tecnologia. Antes de organizar a vida, ele tinha um armário inteiro cheio de cabos de energia e outros eletrônicos. No entanto, quando decidiu reduzir a atração gravitacional de sua vida e eliminar aquilo que não era essencial, ele estabeleceu um limite de eletrônicos que poderia manter. Decidiu que o que coubesse numa caixa de sapatos seria suficiente. Se precisasse adicionar algum item à caixa de sapatos depois de cheia, teria que retirar outro e jogar fora ou vender. Aquela caixa era *seu limite* para eletrônicos. Assim, esse limite mantinha os eletrônicos organizados e arrumados.

Seguem alguns exemplos de limites que você poderia estabelecer para organizar melhor sua vida:

- Nunca tenha mais de cinquenta e-mails em sua caixa de entrada.
- Nunca trabalhe mais de quarenta horas por semana.
- Nunca passe mais de dez minutos por dia no Facebook.
- Nunca gaste mais de 4 mil por mês.
- Nunca coma fora mais de três vezes por semana.

Limites superiores são óbvios. São tudo que você não quer ultrapassar. Mas limites inferiores também são muito úteis. São padrões de referência que não tem problema ultrapassar. No entanto, é melhor não ficar abaixo deles. Exemplos de limites inferiores podem incluir:

- Quero viajar pelo menos uma vez por mês.
- Vou correr pelo menos cinquenta quilômetros por semana.
- Vou cozinhar em casa pelo menos uma vez por semana.

Se você quer mesmo ser organizado, deve estabelecer limites para quase todos os aspectos da vida. No mínimo, precisa estabelecer limites para suas prioridades. Pessoalmente, como adoto o minimalismo, não preciso me preocupar muito em colocar limites para bens materiais. De vez em quando, limpo meu guarda-roupa e me livro de algumas camisetas. Com relação a objetos, a única coisa que sai do controle para mim são os livros. Então preciso estabelecer um limite para a quantidade de livros físicos que tenho. Quando excedo esse limite, vendo ou doo vários livros. Para mim, a maioria dos limites que estabeleço envolve o *tempo*. Tempo trabalhando, tempo com as crianças, tempo meditando e orando e frequência com que viajo a passeio. Mas os limites também são muito importantes quando se trata do ambiente físico. Se seu ambiente estiver desordenado, você vai ter uma mente desordenada. Tudo é lixo que você precisa carregar.

Para os melhores livros sobre o assunto, consulte *A mágica da arrumação*, de Marie Kondo, e *Essencialismo*, de Greg McKeown.

ELIMINE DISTRAÇÕES

A dopamina é uma substância química do cérebro que proporciona prazer. Sua função é nos ajudar a fazer as escolhas certas. Infelizmente, no mundo radicalmente estimulante de hoje, os níveis de dopamina da maioria das pessoas estão desregulados. A maioria das pessoas se vicia em descargas momentâneas de dopamina. Cada ambiente é otimizado para *alguma coisa*, e o ambiente da maioria das pessoas é cheio de gatilhos que promovem a busca inconsciente por dopamina. Seu cérebro se tornou dependente. Seu ambiente facilita essa dependência. É um círculo vicioso.

Como isso funciona no mundo real? Para a maioria das pessoas, a dopamina vem na forma de distração momentânea daquilo que realmente deveriam estar fazendo. Então, se está trabalhando num projeto e ele começa a ficar difícil ou você começa a ficar entediado, o que você faz? Se for como a maioria das pessoas, em vez de ficar lutando, você se distrai. Como? Você provavelmente checa seu e-mail, ou as redes sociais, ou navega na internet sem rumo por alguns minutos. Talvez pegue algo cheio de açúcar ou carboidratos processados para comer. Todas essas atividades proporcionam uma recompensa breve para o centro de prazer de seu cérebro. Em outras

palavras, cada uma dessas atividades libera dopamina.

A dopamina é a mesma substância liberada quando você consome cocaína e outras drogas nocivas. Faz com que você se *sinta bem* por um tempo. É prazerosa. Infelizmente, esse prazer não dura. Assim como o sabor de um donut logo desaparece e o deixa com efeitos colaterais de longo prazo, a onda momentânea de dopamina logo se dissipa, deixando você querendo mais. Como o açúcar do donut, quanto mais você buscar dopamina por impulso, mais seu cérebro vai desenvolver dependência por ela.

Se tem um smartphone, delete todos os aplicativos que não o ajudam a ser melhor no que está tentando fazer. Simplesmente delete-os. Eles não estão ajudando você. São ervas daninhas atravancando o jardim da sua mente. Mantenha o celular o mais distante possível. A menos que precise dele enquanto trabalha, deixe-o no carro. Quando está com a família, coloque-o na pasta do trabalho. Ele estará lá amanhã quando você precisar.

O vício em dopamina e a busca pelo prazer sensorial se tornaram o principal objetivo dos americanos. Naquele que antes era um país otimizado para o aprendizado e o sacrifício do prazer momentâneo por um futuro melhor, a mensagem dominante de hoje é viver para o momento. E é exatamente isso que as pessoas fazem. Vivem para este momento às custas de garantir a distração e se aprofundar nela. Por isso, quando algo é ruim ou se torna difícil, a maioria das pessoas se anestesia com um pouco de dopamina distrativa. A maioria das pessoas se entrega à satisfação momentânea às custas de um futuro melhor.

ELIMINE OPÇÕES

Quanto mais escolhas você tem, menos decisões vai tomar. No livro *O paradoxo da escolha*, o psicólogo Barry Schwartz explica que ter mais opções não é algo bom. Ter muitas opções leva à indecisão e, com frequência, a escolhas sem compromisso. Como há muitas opções concorrentes, você costuma ficar insatisfeito com as escolhas que faz. Sempre fica se perguntando se fez a escolha certa. Nunca se compromete totalmente e está sempre olhando para trás.

Michael Jordan disse: “Quando tomo uma decisão, nunca mais penso

nela.” Isso é confiança. É autoconfiança. Não há medo de perder nada. Você não questiona seu próprio discernimento. Sabe o que quer e o que não quer. Reconhece que a cada escolha que faz, há incontáveis outras que poderia ter feito. Toda escolha envolve a renúncia a uma oportunidade. Você não pode ter tudo. E quando se compromete com algo específico, você aceita isso. Abraça de fato a realidade, porque tudo que tem valor vem com sacrifício. E você aceita esse sacrifício porque tem a experiência rara de alcançar coisas incríveis, enquanto a maioria das pessoas está aproveitando um grande bufê de decisões superficiais e compromissos vazios.

Portanto, quanto mais opções você puder eliminar de sua vida, melhor. Isso exige que você saiba o que quer, ou pelo menos a direção que está seguindo. O sucesso não é tão difícil assim; simplesmente envolve dar vinte passos numa única direção. A maioria das pessoas dá um passo em vinte direções. Abra mão das buscas vãs e distrativas com as quais não está verdadeiramente comprometido.

Quando se compromete com os resultados, você toma decisões poderosas que eliminam ou facilitam todas as outras decisões. Por exemplo, se quer ser saudável, simplesmente elimine todas as comidas não saudáveis da sua casa. Quando decidimos tornar nossa casa um ambiente livre de açúcar, nossos filhos mal perceberam. Ainda havia comida na mesa e lanches na geladeira. Sua força de vontade nem foi acionada porque o ambiente tomou conta da decisão. Ao eliminar as opções ruins, a força de vontade e a memória não são colocadas à prova.

Embora isso possa soar estranho, você na verdade quer limitar suas decisões futuras. Você quer criar restrições ao que pode fazer, porque sabe que essas restrições são a verdadeira liberdade. É preciso sabedoria para fazer escolhas que você sabe que vão continuar para o resto da sua vida. Mas, ao tomar essas decisões, você sabe que estará evitando muito sofrimento e distração pelos quais muitas pessoas passam desnecessariamente. Como um exemplo simples, tomei a decisão de nunca consumir álcool. Não julgo as pessoas que bebem. Foi simplesmente uma decisão que tomei que *simplificou* a minha vida e segue esclarecendo a minha visão.

Quanto menos escolhas tiver que fazer, mais poderosas essas escolhas serão. Elimine todas as opções potenciais que servem apenas como distração. Abraça o custo da oportunidade. Abra mão do medo de perder. Prefira a

profundidade ao superficial. Elimine todos os conflitos internos de sua vida. Você vai se surpreender com a eficiência que um jardim limpo tem de produzir novos frutos. Também vai se surpreender com a paz que é ter criado um ambiente alinhado aos seus valores e aspirações mais elevados. Você ficará grato pela pessoa forte que foi no passado, e por todo o trabalho que fez para chegar a esse ponto.

ELIMINE PESSOAS

Cerque-se de pessoas que o lembrem mais
de seu futuro que de seu passado.

— Dan Sullivan

As pessoas podem enchê-lo de vida ou sugar a vida de você. O educador americano e presidente universitário Jeffrey Holland uma vez me contou a história de um jovem que durante muitos anos foi maltratado na escola. Um dia, ao alcançar a maturidade, ele entrou para o Exército. Longe de casa, teve muitas experiências de sucesso. Tornou-se um líder. Foi bem educado. Distanciou-se do passado e se transformou em alguém novo.

Então, depois de muitos anos, voltou para a cidade da juventude. Embora ele estivesse diferente, a mesma mentalidade que existira anteriormente perseverava ali, esperando seu retorno. Para as pessoas em sua cidade natal, esse jovem ainda era o mesmo cara de antes de ele ir embora. Eles não viam a transformação que tinha acontecido. Seus paradigmas estavam presos a um lugar. E eles continuaram vivendo no passado, tratando-o como tratavam antes. Infelizmente, esse homem retornou aos velhos hábitos. Fez o círculo completo: mais uma vez inativo e infeliz. Porém, desta vez, a culpa era dele. Ele escolhera se cercar das mesmas pessoas que o atrasavam no passado.

Uma das minhas amigas mais queridas me liga a cada três a seis meses para me dizer:

— Agora é a hora! Vou alcançar meus objetivos e mudar minha vida.

O que mais me desanima é que essa amiga é totalmente sincera. O que ela mais quer é sair da rota em que se encontra há mais de uma década. Ela tem grandes sonhos, um talento enorme e carisma sem igual. É uma daquelas

pessoas que poderiam fazer o que quisessem. O sucesso viria tão facilmente! Mas nunca acontece.

Ela não consegue se afastar da teia de relacionamento que a mantém presa. Ela está cercada de mediocridade e se acostumou com isso. Tanto que virou uma prisão. Só o que tenho que fazer é perguntar quando foi a última vez que ela viu certos indivíduos para saber que ela não está nem um passo mais próxima de seu sonho que dez anos atrás. A decisão real que ela precisa tomar é *cortar* quaisquer relacionamentos que contrariam seus objetivos.

Eliminar pessoas importantes, como amigos e até mesmo membros da família, de sua vida pode ser muito difícil. Isso não significa que você deve bani-los para sempre, principalmente aqueles que quer ajudar e apoiar; você só precisa estabelecer limites que evitem que ambos se adaptem negativamente. A verdade é que você nunca vai ser capaz de obrigá-los a mudar. De acordo com o fundador da Strategic Coach, Dan Sullivan, a melhor coisa que você pode fazer é ser um bom exemplo para eles. E você não pode ser um bom exemplo vivendo abaixo do nível em que acredita que deveria estar.

ELIMINE A MEMÓRIA DE TRABALHO

A memória de trabalho é sua memória de curto prazo. E é muito custoso tentar manter as coisas ali. Ao ficar tentando se lembrar de alguma coisa durante um período limitado de tempo (minutos, dias, meses etc.), você pode acabar esquecendo. Existe uma perda *enorme* de oportunidade quando se tem uma mente entupida e desordenada. Porque está concentrado em manter as ideias que tem na cabeça, você não deixa a mente viajar e ter ideias novas. Não consegue ponderar e refletir. É como ficar segurando durante muito tempo quando precisamos fazer xixi. Não faça isso com sua mente. Quando tiver ideias, registre-as imediatamente. Coloque-as no papel ou grave-as em áudio. Terceirize o pensamento para seu ambiente para liberar sua memória de trabalho.

Além disso, se você for como a maioria das pessoas, existem certos tipos de padrões de comunicação que procrastina. Com frequência, é mais por preguiça que hostilidade. Por exemplo, recentemente fiz planos de ir ao

cinema com um amigo com algumas semanas de antecedência. Estávamos na agenda um do outro e prontos para a sessão. Estava animado porque não saía com ele fazia algum tempo. Logo depois de fazer esses planos, descobri com Lauren que não estaríamos na cidade naquele fim de semana.

Em vez de imediatamente mandar uma mensagem ao meu amigo, esperei uma semana. Como o filme estava programado para dali a duas semanas, pensei que poderia avisá-lo depois. Não havia urgência, então procrastinei. Fiquei com aquele pensamento na cabeça sem necessidade durante uma semana. “Você precisa avisar ao Tyler que não vai estar aqui no dia do cinema.” Se eu tivesse enviado a mensagem imediatamente, tudo estaria resolvido. O mundo continuaria girando, eu nunca mais teria pensado naquilo, e Tyler poderia planejar melhor o fim de semana. Se leva menos de dois minutos, faça agora.

Comunicação deficiente é um dos maiores obstáculos para um ambiente limpo e organizado. Sua vida é produto de seus padrões. Se está disposto a ter uma comunicação pouco clara, é exatamente isso que terá em seus relacionamentos. Mas isso obviamente tem custos pesados. Uma abordagem muito melhor é ser respeitoso com as pessoas em sua vida e com sua própria memória de trabalho. Desenvolva o hábito da comunicação rápida e direta quando tem informação de que os outros precisam. Não procrastine se tem alguns dias para enviar a comunicação. Tire-a da cabeça e permita que a outra pessoa tenha mais tempo para lidar com a informação.

RESUMO

A eliminação é o caminho mais rápido em direção ao progresso e ao impulso para a frente. Para transcender seu ambiente atual, você precisa remover o excesso de bagagem que o mantém em seu ambiente. Vai dar um pouco de trabalho. Mas os lucros vão superar em muito os custos. Os principais itens a eliminar de sua vida incluem:

- Bens materiais;
- Todas as distrações;
- Decisões atraentes, mas ruins;

- Pessoas que não fazem sentido;
- Compromissos que nunca devia ter assumido; e
- Memória de trabalho.

CAPÍTULO 7

ALTERE SUAS OPÇÕES-PADRÃO

Colocando as escolhas positivas no modo automático

Se trocasse seus talheres de gaveta na cozinha, quanto tempo você levaria para parar de abrir a gaveta antiga?

Apenas alterar a opção-padrão de certas escolhas é um jeito fácil de mudar o comportamento imediatamente. As pessoas costumam aceitar a primeira escolha oferecida a elas. A maioria das opções-padrão que desencadeiam comportamento inconsciente na maior parte dos ambientes está longe de ser estruturada de maneira otimizada. Em muitos casos, as pessoas nem se dão conta, mas mantêm seu desempenho em níveis medíocres só porque é assim que o ambiente foi configurado.

Depois de decidir que os laboratórios de informática da universidade estavam desperdiçando muito papel, a Universidade Rutgers simplesmente tornou a impressão frente e verso a opção-padrão das impressoras. Esse pequeno ato economizou 7.391.065 de folhas de papel no primeiro semestre, ou aproximadamente 1.280 árvores durante o ano letivo. Os alunos, que não costumam ter preferência, agora são obrigados a selecionar manualmente a opção de imprimir em apenas um lado da folha. A opção econômica é facilitada enormemente ao se tornar a opção-padrão.

Quais são suas opções-padrão de comportamento?

Hoje em dia, a opção-padrão de muitas pessoas é se distrair. No fim do dia, pegamos uns salgadinhos e ligamos a TV. Se eliminasse a TV e os salgadinhos, o que você faria? Minha esposa e eu eliminamos os comerciais de nossas vidas (o americano médio passa quatro anos da vida assistindo a comerciais). Fizemos isso cancelando a assinatura de TV e passando a usar uma opção de serviço de streaming.

Eis o desafio dos comportamentos-padrão: eles estão arraigados no

ambiente externo e são acionados por ele. São o padrão por um motivo, porque são inconscientes e habituais. Como o ambiente incita seu comportamento, é o ambiente que precisa ser interrompido.

O VÍCIO NASCE DE PADRÕES INEFICIENTES

Na década de 1970, o psicólogo canadense Bruce K. Alexander fazia pesquisas com ratos, tentando entender melhor a natureza do vício. Ele conduziu diversos estudos nos quais um rato era colocado numa gaiola pequena. Naquela gaiola ficavam duas garrafas de água, uma com água comum e outra com água misturada com heroína ou cocaína. Quase 100% das vezes, o rato ficava obcecado pela água batizada e bebia até morrer.

O dr. Alexander passou muito tempo se perguntando por que isso acontecia. Em 1978, ele conduziu um experimento que desde então revolucionou o modo como entendemos o vício em drogas. Com patrocínio da Universidade Simon Fraser, Alexander e seus colegas construíram uma colônia enorme para abrigar ratos, com mais de duzentas vezes o tamanho de uma gaiola de laboratório comum. O experimento “Parque dos Ratos” culminou no principal avanço da época: a conexão fundamental entre o ambiente de uma pessoa e seu vício.

No Parque dos Ratos, havia muitas coisas incríveis que os ratos podiam fazer. Havia muito queijo, brinquedos, espaço aberto para correr, tubos a explorar e, o mais importante, muitos outros ratos para brincar. Também foram incluídas no Parque dos Ratos duas garrafas de água como as usadas nos experimentos anteriores, uma com água comum e a outra com água batizada. O interessante é que, no Parque dos Ratos, os ratos quase nunca bebiam a água batizada, preferindo a água comum. Nenhum dos ratos bebia a água batizada por impulso, e nenhum deles chegou a ter overdose, como os outros ratos tinham nas gaiolas pequenas e isoladas.

Essa pesquisa sobre ratos tem sido relacionada a dois acontecimentos similares entre humanos. Primeiro, os vícios generalizados que ocorreram entre as tropas norte-americanas durante a Guerra do Vietnã. Longe de casa, quase 20% dos 2,7 milhões de soldados desenvolveram vício em heroína. Em resposta à situação, o presidente Richard Nixon anunciou que criaria um

novo órgão — a Agência Especial de Prevenção ao Uso Indevido de Drogas — dedicado a lutar contra o mal das drogas. Depois de estabelecer um programa de prevenção e reabilitação, Nixon solicitou que fossem feitas pesquisas com os militares viciados quando eles voltassem para casa.

O pesquisador encarregado do trabalho foi uma psiquiatra respeitada chamada Lee Robins, que teve amplo acesso a homens alistados no exército para poder cumprir com o trabalho. Primeiro, ela testou todos os soldados no Vietnã. Como previsto, quase 20% de todos os soldados se autoidentificavam como viciados. Aqueles que eram viciados eram obrigados a permanecer no Vietnã até que a heroína fosse eliminada de seu sistema. Eles eram monitorados ao voltar para casa e para suas vidas nos Estados Unidos. No entanto, para surpresa de Robins, só 5% dos anteriormente viciados tinham recaídas ao voltar para casa.

Isso não fazia sentido cientificamente. De acordo com a pesquisa, o cérebro daqueles homens devia estar tão ligado e dependente da heroína que eles não teriam escolha a não ser ter recaídas impulsivas. As pessoas ficaram indignadas e questionaram a validade da pesquisa. Jerome Jaffe, o homem nomeado por Nixon para dirigir a Agência Especial de Prevenção ao Uso Indevido de Drogas, disse a respeito da dra. Lee: “Todos acharam que ela estava mentindo de alguma forma, ou que tinha feito algo errado, ou sofria influências políticas. Ela passou meses, talvez anos, tentando defender a integridade do estudo.” Ser viciado no Vietnã não significava ser viciado nos Estados Unidos.

Embora as pessoas não conseguissem compreender o comportamento dos soldados, 45 anos depois, as descobertas da dra. Lee são hoje amplamente aceitas. Muito do comportamento humano é inconscientemente sugestionado por seu ambiente. Até mesmo comportamentos que detestamos e não queremos desenvolver. Por exemplo, o dr. David Neal, psicólogo da Universidade Duke, disse: “Para um fumante, a visão da entrada do prédio onde trabalha — um lugar aonde vão fumar o tempo todo — se torna uma sugestão mental poderosa para que desempenhe esse comportamento.” Quanto mais o ciclo se repete, mais enraizada a sugestão, o que faz com que seja muito difícil resistir. Ao mudar o padrão de onde estaciona o carro e por onde entra no prédio, o fumante pode eliminar o gatilho.

A dra. Wendy Wood explica uma razão importante pela qual os gatilhos

em nossos ambientes podem ser tão poderosos: “Não nos sentimos impulsionados pelo ambiente”, diz ela. “Mas, na verdade, estamos bastante integrados a ele.” Assim, tanto Neal quanto Wood sugerem que a melhor maneira de alterar o vício ou qualquer comportamento indesejado é *tumultuar* o ambiente. Até mesmo pequenas mudanças, como fazer o lanche impulsivo da meia-noite com a mão não dominante, podem alterar a sequência de ação e a resposta corporal que estão direcionando seu comportamento. Isso atrai sua mente consciente de volta ao momento, permitindo que tenha tempo de considerar se você realmente quer tomar a decisão que está prestes a tomar.

A dra. Wood explica: “É um tipo de breve janela de oportunidade para pensar, ‘Isso é realmente o que eu quero fazer?’.”

Portanto, a principal teoria por trás do motivo pelo qual as taxas de recaída eram tão baixas entre os soldados do Vietnã era que, após terem a dependência física tratada no Vietnã, eles voltavam para um lugar radicalmente diferente do ambiente onde o vício existia. Vícios, como outros comportamentos, são ambientais. Em certas situações, o vício era o padrão. Em outras, o vício não era nem uma opção real. Fumantes, por exemplo, podem ficar horas *sem nem pensar em fumar* quando estão envolvidos em certas atividades ou situações. A maioria admite não sentir vontade de fumar quando está em um avião. Naquele contexto, fumar simplesmente não é uma opção. Por isso, a vontade não persiste, e a mente se concentra em outra coisa.

PROJETE SEUS PADRÕES

Você vive numa cultura do vício. Seu ambiente está tomado de gatilhos e mais gatilhos, tantos que, se você não assumir o comando de seu ambiente, seu padrão será uma vida em ruínas. O padrão para a maioria das pessoas é viver em estado reativo — reagindo a mensagens, e-mails e outras notificações. O ambiente atual é simplesmente muito exaustivo, polarizado e invasivo para continuar sendo ignorado. Somos todos viciados, dependentes, partidos. A liberdade e a prosperidade nunca estiveram mais disponíveis, mas também nunca estiveram mais inacessíveis. Citando Peter Drucker: “Em algumas centenas de anos, quando a história de nosso tempo for escrita de uma perspectiva de longo prazo, provavelmente os acontecimentos mais

importantes que os historiadores verão não serão a tecnologia, nem a internet, nem o comércio virtual. Mas, sim, uma mudança sem precedentes na condição humana. Pela primeira vez — literalmente — um número substancial e cada vez maior de pessoas tem escolhas. Pela primeira vez, elas terão que se conduzir. E a sociedade está completamente despreparada para isso.”

Uma estratégia de autoaprimoramento que não coloca o ambiente em primeiro plano é enganosa. Talvez funcionasse em outra era, quando você não tinha o mundo inteiro na ponta dos dedos. Mas as atrações são simplesmente potentes demais agora, a dependência da dopamina muito enraizada. Infelizmente, parece que grande parte da próxima geração corre o risco de falhar antes mesmo de embarcar realmente na vida. Nenhuma geração jamais foi tentada com distrações tão atraentes e quimicamente recompensadoras. A não ser que a próxima geração seja hipervigilante quanto a moldar seu ambiente, há pouca esperança para ela.

Os padrões mais difundidos e viciantes em nossa cultura giram em torno da tecnologia, do trabalho, da comida, das drogas, da pornografia e das pessoas. Você precisa interromper os gatilhos de seu ambiente que levam ao comportamento vicioso inconsciente. Precisa aprofundar a qualidade e a intimidade de seus relacionamentos com outras pessoas. Nossa cultura está sendo moldada para nos isolar cada vez mais uns dos outros. O vício está se tornando uma epidemia. Quando você tem relacionamentos profundos e significativos, suas chances de desenvolver um vício nocivo são muito menores.

A seguir estão quatro princípios para superar padrões prejudiciais em seu ambiente.

PRINCÍPIO Nº 1: NÃO SEJA ESCRAVO DE SEU AMBIENTE

Se você for como a maioria das pessoas, a tecnologia o controla mais do que você a ela. Nos primeiros segundos após acordar, seu capataz tecnológico já o escraviza. Então, durante o dia de trabalho, você não consegue se concentrar por mais do que alguns minutos sem receber mais uma dose de dopamina via e-mail, redes sociais ou outra distração suculenta da web.

Um estudo revelou que as pessoas checam seus smartphones em média mais de 85 vezes por dia e passam mais de quatro horas navegando na internet e usando aplicativos. O engraçado é que as pessoas checam o telefone mais do que o dobro do que acreditam fazer. Por exemplo, quando foi a última vez que você parou num sinal vermelho sem olhar imediatamente para o celular? Coloque o aparelho no porta-luvas.

Essa falta de consciência se reflete em todas as outras áreas da vida da maioria das pessoas — somos sistemas holísticos. Nenhum componente de sua vida pode ser visto isoladamente. Se você passa várias horas usando tecnologia inconscientemente, como pode esperar se comprometer completamente no trabalho ou nos relacionamentos? A seguir estão alguns resultados do uso prejudicial do smartphone:

- Aumento da depressão, da ansiedade e da “disfunção diurna”
- Diminuição da qualidade do sono
- Diminuição do bem-estar psicológico e emocional
- Diminuição da inteligência emocional
- Aumento do distresse
- Diminuição da performance acadêmica entre estudantes

Um estudo revelou que se os pais são reflexivos e conscientes quanto ao uso do smartphone, seus filhos são muito mais propensos a também desenvolver um relacionamento saudável com a tecnologia. Por outro lado, se os pais são reativos e impulsivos quanto ao uso do smartphone, como podem esperar que seus filhos sejam diferentes? Como ocorre com tantas outras coisas, os pais têm muita facilidade em dizer aos filhos o que fazer, mas têm dificuldade em seguir o próprio conselho. No que diz respeito ao aprendizado, o principal método que as crianças usam é a observação e a imitação. Tal como as pulgas treinadas no pote, cuja geração seguinte também era afetada pela barreira invisível, o comportamento dos pais se torna padrão para seus filhos.

Outra pesquisa revelou efeitos negativos do uso de laptops e celulares uma ou duas horas antes de dormir. Especificamente, o estudo revelou que indivíduos que paravam de olhar para telas de uma a duas horas antes de dormir experimentavam uma qualidade de sono substancialmente melhor e

menos “agitação” no sono. Os autores/pesquisadores do estudo concluíram simplesmente dizendo: “Devíamos restringir o uso de equipamentos móveis e laptops antes de dormir para termos uma mente sã e uma boa saúde.”

Um dia por semana, você precisa se permitir se recuperar. Pense nesse dia como seu sabá pessoal, quaisquer que sejam suas inclinações religiosas. Seu dia de descanso. Se utilizar esse dia de descanso, com certeza terá uma semana muito mais comprometida e eficiente. Assim como devia se desligar completamente do trabalho todas as noites, você devia desconectar completamente seu corpo da comida e seu cérebro da tecnologia uma vez por semana.

Comece sua intervenção tecnológica fazendo um jejum semanal, durante o qual vai se comprometer a não checar o smartphone ou entrar na internet durante 24 horas. O propósito do jejum tecnológico é se reconectar consigo mesmo e com as pessoas que ama.

Se nunca se permitir um tempo longe da tecnologia, ela vai cansá-lo mental e fisicamente. Embora você talvez não sinta, a tecnologia estressa seu sistema. Esse estresse contínuo coloca seu corpo em modo de sobrevivência, fazendo com que armazene gordura em vez de queimá-la. Seu vício no smartphone está fazendo com que você engorde. Se quiser ser mental e fisicamente saudável, você precisa se dar um tempo. Precisa se recompor e descansar.

PRINCÍPIO Nº 2: ONDE QUER QUE VOCÊ ESTEJA, É ONDE DEVIA ESTAR

Em nossa cultura superconectada, o equilíbrio trabalho-vida se tornou um luxo do passado. Nos anos 1930, os economistas se maravilharam com as tecnologias de economia de tempo e previram que seus netos (nós) trabalhariam apenas por volta de vinte horas semanais. Eles acharam que teríamos desenvolvido tecnologias e robôs para a maior parte do trabalho, e que teríamos mais tempo livre para atividades agradáveis e significativas. Não foi o que aconteceu. Na verdade, estamos trabalhando mais do que nunca. E quando não estamos trabalhando, estamos conectados.

O padrão, principalmente para a geração Y, é *estar sempre disponível*.

Isso não é honroso, nem eficiente. Várias pesquisas no campo da psicologia da saúde ocupacional têm demonstrado que para se comprometer e ser eficiente no trabalho, você precisa aprender a se desconectar psicologicamente dele. A desconexão psicológica real acontece quando você se abstém completamente de atividades relacionadas ao trabalho durante o tempo de não trabalho. Isso significa que você não só se desconecta fisicamente do trabalho, mas também mental e emocionalmente. Pesquisas revelaram que pessoas que se desconectam psicologicamente do trabalho experimentam o seguinte:

- Menos fadiga e procrastinação relacionadas ao trabalho;
- Engajamento muito maior no trabalho, definido como vigor, dedicação e absorção (ou seja, fluxo);
- Maior equilíbrio vida-trabalho, que está diretamente relacionado à qualidade de vida;
- Maior satisfação conjugal; e
- Melhor saúde mental.

Se você não se desconecta adequadamente do trabalho, suas chances de desenvolver depressão são muito maiores. Seus relacionamentos sofrerão, assim como sua saúde. Você é um sistema. Tudo está conectado. Se estiver radicalmente desequilibrado e agitado, como espera ser saudável, vibrante e presente? Como as pessoas estão sempre conectadas, elas permanecem em estado de estresse contínuo. Esse estresse é subconsciente, mas envelhece a mente e o corpo. Para combater esse cansaço causado pela falta de descanso e recomposição, as pessoas vivem a base de estimulantes para seguir em ação.

A única maneira de se desconectar psicologicamente do trabalho é mudar seu padrão. Você precisa interromper seu ambiente de trabalho. Além de determinar limites saudáveis para seu trabalho e para a tecnologia, você provavelmente precisa comunicar a seus colegas que não estará mais disponível durante determinadas horas do dia. Em vez de ficarem chateados, seus colegas vão respeitá-lo mais por se respeitar.

Então você precisa ter uma rotina, ou melhor, um *ritual* em que se desconecte psicologicamente do trabalho. É quando você muda o interruptor mental de LIGADO para DESLIGADO, para ir para casa e estar presente

com aqueles que ama. Esse ritual deve levar no máximo um ou dois minutos. Antes de ir embora após um dia de trabalho (ou, especificamente, para o fim de semana), escreva suas principais prioridades para o dia ou a semana seguinte. Quando você escreve seus pensamentos, sua mente não sente necessidade de tentar se lembrar deles, porque eles foram anotados e terceirizados. Se precisar enviar algum último e-mail, faça isso. Finalmente, coloque o telefone em modo avião. Isso vai servir como uma função determinante e poderosa, desencadeando um estado de fluxo.

Além de colocar o celular em modo avião, deixe-o em seu local de trabalho ou guarde-o numa mochila. Isso vai servir como função determinante adicional, garantindo que você não seja tentado a desligar o modo avião e só “dar uma olhadinha”. Estabeleça um padrão mais elevado para si mesmo. Permita-se se desconectar do trabalho para que possa se comprometer completamente com o restante de sua vida. Seu trabalho e todos que possam precisar de você estarão lá quando você voltar no dia seguinte.

Ao escrever este livro, com frequência deixei o laptop no escritório em vez de levá-lo comigo para casa à noite. Isso me obrigava a não dar uma olhada sem pensar de vez em quando. Se o laptop está em casa, a tentação é muito grande. Mais uma vez, trata-se de tomar uma decisão que faça com que todas as decisões futuras se tornem mais fáceis ou irrelevantes. É tomar uma decisão e não pensar mais nela. Estabelecer as condições que desencadeiem o fluxo e façam com que viver segundo seus valores mais elevados seja natural e inevitável.

Se vai para casa de transporte público, você pode ouvir música ou um material educativo para relaxar enquanto se prepara para estar com aqueles que ama. Se não for capaz de criar limites para si mesmo e para seu trabalho, você nunca vai ser totalmente eficaz. Quando está em modo focado no trabalho, você deve estar completamente indisponível, a não ser em caso de emergência. Do mesmo modo, quando está em casa com aqueles que ama, você deve estar completamente indisponível para seu trabalho e o mundo lá fora. No que diz respeito ao trabalho, quase toda “emergência” na verdade não é emergencial. Quase tudo pode esperar até a manhã seguinte.

Quando você se permitir ficar indisponível — física, mental e emocionalmente — viverá uma vida muito mais presente. Você vai experimentar uma satisfação profunda ao estar presente com aqueles que

ama. Vai estar mais atento a suas necessidades. Mais cuidadoso e envolvido. Será uma pessoa melhor em seus relacionamentos. Os outros vão sentir seu amor e seu afeto mais completamente, uma vez que você estará dando a eles atenção exclusiva, algo que pode ser que eles não sintam há muito tempo, se é que um dia sentiram. Citando Dan Sullivan: “Onde quer que você esteja, certifique-se de estar lá.”

PRINCÍPIO Nº 3: AJA POR INSTINTO E INTUIÇÃO, NÃO IMPULSO E DEPENDÊNCIA

Quais são seus padrões em relação a comida e drogas viciantes, como a cafeína? Se você for como a maioria das pessoas, não funciona sem uma dose de café pela manhã. A cafeína não é ruim em si. O problema é que ela se tornou o padrão e a dependência das pessoas. Ela certamente não precisa ser um padrão. Você devia ser capaz de funcionar sem cafeína. Ela devia ser usada com intenção, não por compulsão. Como regra, você devia agir baseado em instinto, não impulso. Só porque pode fazer alguma coisa não significa que vai fazê-la. E, quando faz, é porque você quer, não porque tem que fazer.

Segundo pesquisas, um dos principais motivos pelo qual as pessoas usam cafeína é o dia de trabalho de oito horas. A cafeína se tornou um vício baseado num padrão cultural defasado. Para ser claro, um horário de trabalho das 9h às 17h não é fisicamente ideal, principalmente agora que a maioria de nós trabalha com a mente e não com o corpo. O trabalho mental é muito mais desgastante que o trabalho físico. Apesar de pesar apenas 1,5 quilo, seu cérebro suga mais de 20% da energia de seu corpo. Você tem apenas quatro ou cinco boas horas de foco mental por dia. Se trabalhar com eficiência, seu trabalho deve assumir a forma de prática deliberada, na qual você faz de 90 a 120 minutos de sessões poderosas, seguidas de 20 a 30 minutos de recuperação num ambiente diferente.

Se for usar cafeína, tecnologia, ou qualquer outra coisa, faça isso com base na intuição e no instinto, não no impulso e no vício. Isso vai exigir que você seja consciente de seu ambiente, uma vez que a maioria dos ambientes (incluindo os valores culturais referentes ao trabalho) hoje está configurada

para desencadear o vício e a dependência.

PRINCÍPIO Nº 4: VOCÊ PRECISA DE CONEXÕES HUMANAS PROFUNDAS PARA SUPERAR UM VÍCIO

O oposto do vício é a conexão. Na verdade, o vício é a manifestação da falta de conexões humanas saudáveis. O vício é produto do isolamento e da solidão e gera ainda mais isolamento e solidão. O terapeuta especializado em vícios Craig Nakken descreve a psicologia interna do vício: “Há pouco na vida de uma pessoa que seja permanente e não diga respeito ao vício. A pessoa desenvolve um medo completo da intimidade e fica longe de qualquer sinal dela. Viciados com frequência acreditam que os outros são as causas de seus problemas. Eles acham que ninguém os entende. Por isso, todas as pessoas devem ser evitadas... a solidão e o isolamento criam um centro que deseja a conexão emocional com os outros... o viciado quer ficar sozinho, mas o Eu morre de medo de ficar sozinho”.

Na palestra TED “Tudo o que você pensa saber sobre vício está errado”, Johann Hari explica que o caminho para sair do vício são as conexões humanas profundas. As pessoas precisam acreditar que seu comportamento importa, não só para si mesmas, mas também para as outras. Hari diz em sua palestra TED: “Já que puderam pagar para assistir a uma palestra TED, vocês teriam dinheiro para beber vodca pelos próximos seis meses. Mas vocês não vão fazer isso. E o motivo pelo qual não vão não é porque alguém os está impedindo. É porque vocês têm vínculos e conexões para as quais querem estar presentes. Vocês têm um trabalho que amam, e pessoas que amam. Vocês têm relacionamentos saudáveis... Uma parte importante do vício, então, é não ser capaz de suportar estar presente em sua própria vida.” Quando não tem relacionamentos saudáveis, você busca desesperadamente preencher esse vazio com outra coisa.

Mais do que nunca, nossa cultura incentiva e aceita o vício. No livro *Earth: Making a Life on a Tough New Planet*, o ambientalista Bill McKibben escreve: “Desenvolvemos um estilo de vida sem vizinhos; em média, um americano faz, hoje, metade das refeições que fazia acompanhado de família e amigos há cinquenta anos. Em média, temos metade do número de amigos

íntimos.” Apesar de estarmos fortemente conectados pela internet, as pessoas nunca se sentiram tão sozinhas. E em seu ambiente solitário, as sugestões viciantes nunca foram mais poderosas. Assim, as pessoas caem num ciclo destrutivo, buscando constantemente normalizar seus níveis de dopamina.

Infelizmente, quando você perde a confiança como resultado da busca pelo prazer, pode ser difícil conseguir apoio social. Você provavelmente vai tentar se convencer de que primeiro precisa vencer o vício, *antes* de se conectar com as pessoas. Afinal, quem ia querer estar num relacionamento com você agora? Como resultado, você recorre à força de vontade numa tentativa de abandonar o vício, permanecendo o tempo todo isolado das pessoas que poderiam ajudá-lo.

A representação clássica da areia movediça nos filmes é incorreta. A mocinha não simplesmente desaparece, exigindo um mergulho heroico. A areia movediça de verdade não suga você para dentro e o cospe de volta; ela mata por desidratação. O motivo pelo qual as pessoas morrem na areia movediça é porque estão sozinhas, sem ninguém que as ajude a sair. Enquanto lutam para sair, afundam cada vez mais na areia até que apenas a cabeça fique para fora. Assim, não importa quanta força de vontade elas empenhem — seus esforços só fazem com que fiquem cada vez mais presas. A força de vontade não funciona. Assim como não funciona tentar sair sozinho.

Assim como é necessário alguém que puxe a pessoa presa na areia movediça, se quiser sobreviver ao vício, você precisa do apoio social para tirá-lo de vícios aparentemente inofensivos como as redes sociais e a cafeína. Quaisquer tentativas de sair sozinho através da tensão extrema só vai afundá-lo cada vez mais.

Uma amiga recentemente se internou num centro de reabilitação por seis meses. Ela se certificou de que o ambiente ficasse longe o suficiente de sua cidade natal, onde sua história, sua bagagem e seus gatilhos estavam. Logo percebeu que o novo ambiente era otimizado para fazê-la enfrentar seu lado negativo, os demônios internos que ela suprimia havia anos. Durante os primeiros dois meses em que estava em tratamento, sua reação foi se excluir do grupo.

No entanto, com o tempo, ela passou a perceber que o único caminho para deixar o vício é se abrir. A vulnerabilidade é essencial. A conexão é crucial, e

pode ser assustadora, principalmente quando você se magoou tantas vezes quanto minha amiga. Joe Polish, especialista em marketing em vício, é um forte defensor da mudança da narrativa cultural que envolve o vício. Em vez de enxergar os viciados como pessoas ruins, é importante ver o vício pelo que ele realmente é: uma solução. É uma solução para a dor.

Uma hora, todo viciado, e, na verdade, toda pessoa que busque a cura permanente e a transformação em sua vida, precisa encarar a mesma realidade amarga que minha amiga teve que enfrentar. Você não vai superar um vício com força de vontade. Você não vai mudar sua vida sozinho. Você precisa das pessoas. Precisa aprender a confiar nos outros. A transformação só vai acontecer por meio da colaboração, o que exige duas ou mais pessoas. O todo se torna mais que a soma das partes. Em vez de tentar “criar” a si mesmo, você se entrega completamente a outra pessoa e se dedica a uma causa na qual acredita. O psicólogo Viktor E. Frankl disse:

O verdadeiro significado da vida é ser descoberto no mundo e não dentro do homem ou de sua própria psique. Chamo essa característica construtiva de “autotranscendência da existência humana”. Quanto mais a pessoa se esquece de si mesma — entregando-se a uma causa à qual servir ou a outra pessoa para amar — mais humana ela se torna e mais se realiza. O que se chama de autorrealização não é um objetivo inteiramente alcançável, pelo simples motivo de que quanto mais uma pessoa se esforça para alcançá-la, mais se afasta dela. Em outras palavras: a autorrealização só é possível como consequência da autotranscendência.

Você não precisa ser brilhante para ter relacionamentos saudáveis. Só precisa ser verdadeiro e genuíno. Você precisa estar presente e se importar de fato com as pessoas. Isso vai exigir que mantenha o celular longe por longos intervalos. Também vai exigir que você seja sincero quanto a seus valores, suas crenças e seus objetivos. Se não puder ser honesto com os outros sobre quem você é e quem quer ser, seus relacionamentos serão rasos. Você deve se rodear de pessoas que o amam a ponto de estabelecer um limite alto para você. Às vezes isso significa que você vai decepcioná-las. Mas quando você consegue se comunicar com sinceridade, as pessoas são bastante

compreensivas.

Não existe absolutamente nada mais importante na vida do que as pessoas. Nada. Nem mesmo o trabalho brilhante e impactante que você faz. Sobretudo no que diz respeito a seu cônjuge, seus filhos, seus familiares e amigos próximos — esses relacionamentos são de onde podem e devem vir sua alegria e seu propósito mais profundos. Esses relacionamentos são o que o motiva a ser e fazer o melhor na vida. Podem servir como um motivador incrível. No que diz respeito a mim, minha esposa e meus três filhos são o motivo pelo qual ativamente moldei minha vida e meu ambiente como fiz. Meu objetivo principal na vida é proporcionar o melhor para eles e deixá-los orgulhosos.

CAPÍTULO 8

CRIE GATILHOS PARA EVITAR A AUTOSSABOTAGEM

Acionando o planejamento de falhas

Um componente essencial para se ter um ambiente enriquecido voltado para o descanso é terceirizar a necessidade da força de vontade. No entanto, você não pode controlar todos os ambientes. Às vezes, estará em situações nas quais será levado a agir contra seus desejos e objetivos. Em vez de confiar na força de vontade, você precisa criar uma resposta automatizada para como vai lidar com os desafios. Em outras palavras, precisa criar um gatilho para o gatilho. Quando for levado a se autossabotar, o próprio gatilho o levará a fazer algo mais positivo.

Parece complexo? Não é. Isso se chama *intenções de implementação* e é uma ideia muito pesquisada na psicologia organizacional e motivacional. Uma vez terceirizada para o ambiente sua resposta proativa à autodestruição, seu nível de descanso e recuperação se aprofunda, porque o nível de consistência interna aumenta. No nível mais básico, descansar é se alinhar e estar num estado de paz e confiança. Você não tem confiança se age continuamente de forma contrária a seus objetivos.

Funciona da seguinte maneira.

INTENÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO

As intenções de implementação se resumem a saber com antecedência exatamente o que vai fazer você se desviar do curso, assim como definir com precisão o que “desviar do curso” significa para você. É planejar falhar para que possa responder de forma proativa. Um jeito de aplicar as intenções de

implementação é predeterminar as condições nas quais deixará de trabalhar em direção a seu objetivo. Por exemplo, ultramaratonistas determinam o cenário no qual desistiriam de uma corrida. Eles dizem: “Se eu perder completamente a capacidade de enxergar, *então* vou parar.” Se não predefinirem as condições, podem desistir prematuramente.

Um mantra dos SEALs da Marinha dos Estados Unidos é *Se não for insuportável, não fazemos*. Infelizmente, quando sua mente foca no quanto algo é difícil, seja no trabalho ou num exercício físico, as chances de você desistir aumentam muito. A própria atividade começa a parecer impossível. Seu cérebro busca a dopamina em qualquer tipo de distração que possa encontrar. E, com frequência, você cede. Portanto, você precisa ter intenções de implementação engatilhadas. É possível fazer isso estabelecendo uma resposta “se/então” ao se deparar com condições difíceis:

- Se eu for tentado a checar meu e-mail enquanto trabalho, então vou levantar da cadeira e fazer vinte flexões.
- Se eu entrar na cozinha e for tentado a comer um salgadinho, então vou beber um copo grande de água.

Um dos principais motivos pelo qual essas respostas automatizadas funcionam é porque elas tiram o seu foco da tentação. Se conseguir se distrair por alguns segundos que seja, o desejo costuma ir embora. Além disso, ao seguir com seu plano e viver alinhado com seus objetivos, você vai experimentar um impulso de confiança — que é muito mais duradouro que uma dose de dopamina.

Pesquisas com crianças revelaram que imaginar tanto os obstáculos no caminho de seus objetivos quanto suas “respostas se/então” melhora as notas, a presença e a conduta em aula dos alunos. Além disso, o que não é nenhuma surpresa, outros estudos revelaram que as intenções de implementação podem melhorar muito o gerenciamento do tempo. Por quê? Porque se planejar para o pior o prepara para a realidade. Raramente as condições são perfeitas. E se você tem um plano para o que vai fazer se as coisas desmoronarem, você não age de maneira reativa e inconsciente. Ao contrário, vai se ater ao plano com confiança e consciência. Você sabe por que estabeleceu aquele plano, porque tem objetivos que são mais valiosos para você do que uma dose de curto

prazo de dopamina.

Outra pesquisa revelou que criar intenções de implementação pode aumentar a clareza mental em relação a seus objetivos. Ter um plano — ainda que seja um em que planeja falhar — é motivador e limpa a neblina mental entre você e seus objetivos. O interessante é que uma maior clareza mental pode ajudá-lo a perceber com mais atenção quando estiver em situação parecida com aquela em que esteve no passado. Assim, você pode responder de maneira mais instintiva e rápida a sugestões negativas em seu ambiente, enquanto minimiza alarmes falsos.

A combinação entre maior clareza mental, maior motivação e maior sensação de controle é um coquetel poderoso contra gatilhos e tentações. A perfeição certamente não é o objetivo. Mas por que não ser proativo quanto a viver seus valores e intenções mais elevados? Por que se tornar o produto não intencional de um ambiente conflitante com seu objetivo? Por que viver uma vida de arrependimento? Se quer mesmo viver em nível mais elevado, você precisa se planejar para o pior e saber exatamente como vai responder.

COMO ACIONAR O PLANEJAMENTO DE FALHAS

Desenvolver as intenções de implementação cria uma relação mental forte entre os componentes “se” e “então”. O objetivo é que sua resposta “então” à situação crítica seja acionada automaticamente quando sugerida. É bom você praticar sua resposta se/então até ela se tornar um gatilho habitual ao gatilho negativo. Você não pode simplesmente ceder à tentação e dizer: “Quem sabe na próxima.” Você precisa se ver fazendo o que diz a si mesmo que vai fazer. A questão não é apenas como você desenvolve hábitos, mas também como desenvolve confiança e autoconfiança. Assim, você vai ter uma estratégia planejada previamente quando estiver na pior, e estará muito menos propenso a chegar a esse ponto porque será uma pessoa mais confiante.

Seu comportamento planejado previamente deve ser iniciado de forma imediata, com eficiência e sem a necessidade de maiores resoluções ou questionamentos. Deve ser bastante simples e fácil. Assim, sua implementação é mais do que apenas um mapa; é um gatilho automatizado — um estímulo externo (um cheiro, um ambiente, uma pessoa, uma música

etc.) que desencadeia uma reação planejada. E isso significa conhecer as circunstâncias de uma possível falha intimamente — visceralmente, até.

Meu primo Jesse foi um fumante ávido durante mais de uma década, fumava vários maços por dia. Há três anos, ele parou completamente. Sempre que fica muito estressado e sente vontade de fumar, ele diz a si mesmo: “Se fosse um fumante, este seria um dos momentos em que eu fumaria.” Então segue com o que estava fazendo. Uma intenção de implementação eficiente pode ser tão simples quanto um lembrete mental. Esse gatilho funciona para Jesse porque é muito importante para ele o fato de que não se identifica mais como um fumante. E esse compromisso profundo ajudou Jesse a treinar o cérebro para automaticamente lembrar assim que se sentir tentado a fumar.

Meu irmão mais novo, Trevor, tem uma ótima estratégia para quando é tentado a jogar um jogo no qual é viciado. Assim que é tentado ou atraído emocionalmente a jogar, ele pega o diário e reconhece seus sentimentos. Ele escreve que se sentiu tentado a jogar. Então faz alguns exercícios de alongamento por alguns minutos.

Se não tivesse essa estratégia engatilhada, seu comportamento-padrão seria responder inconscientemente às sugestões do ambiente. Infelizmente para ele, muitas sugestões em seu ambiente atual agora estão associadas ao jogo. Então ele é tentado com frequência a jogar. No entanto, esses laços ambientais com o jogo estão se tornando cada vez mais raros conforme ele reorienta sua resposta automática e substitui o vício por algo mais benéfico. Este é outro motivo pelo qual as intenções de implementação são tão importantes: você não pode superar um vício sem substituí-lo por outra coisa. O vazio precisa ser preenchido. Você precisa de estratégias para preenchê-lo.

VISUALIZE O PROCESSO, NÃO SÓ O RESULTADO

Embora escrever e visualizar a conclusão de seu objetivo seja muito útil, também é essencial escrever e visualizar o processo de alcançar seus objetivos. Pesquisas revelam que visualizar o processo, o que inclui os obstáculos e como você vai lidar com eles, melhora o desempenho e diminui a ansiedade.

Quer experimentar? Pegue um pedaço de papel, uma caneta ou um lápis e

faça o seguinte:

- Pense em seu objetivo principal.
- Escreva seu objetivo principal.
- Desenvolva uma linha do tempo para ele, de preferência curta.
- Imagine todos os potenciais obstáculos que vai enfrentar ao perseguir esse objetivo.
- Escreva esses obstáculos.
- Agora crie a resposta se/então que você terá para cada um desses obstáculos.
- Escreva as respostas se/então para todos os obstáculos que imaginou.
- Escreva as condições em que certamente vai desistir.

Ao visualizar as várias formas que a falha pode assumir, e então planejar suas respostas automáticas para cada uma dessas situações, você pode começar a treinar seu cérebro para colocá-las em ação muito antes de precisar fazê-lo. No entanto, existem algumas ressalvas importantes que devem ser levadas em consideração. Obviamente, se você não estiver muito comprometido com um objetivo, sua resposta se/então provavelmente será ineficaz. Além disso, se tiver pouca confiança em sua capacidade de ser bem-sucedido, provavelmente não será — por mais elaborado que seja seu plano.

Outra pesquisa revelou que respostas se/então específicas são muito mais eficientes que respostas se/então genéricas. Você vai se preparar muito melhor para o sucesso com algo como “Se eu for até a cozinha e tiver vontade de comer biscoitos, então...” do que com “Sempre que eu quiser comer besteira, então...”. Assim como com a visualização e a criação de metas, quanto mais específico seu planejamento de falhas, melhor você conseguirá instituí-lo — e, se tudo correr bem, permanecer no percurso para o sucesso.

CONCLUSÃO: COMO USAR AS INTEÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO

Um componente essencial do projeto do ambiente é terceirizar sua memória

de trabalho para o ambiente. Você não quer precisar pensar conscientemente sobre seus comportamentos e suas escolhas. Em vez disso, quer criar ambientes que promovam organicamente o comportamento desejado. Quer criar ambientes que incitem o melhor em você ou permitam que se recupere, recomponha e reconecte completamente. Tendo trabalhado com muitos viciados, descobri que, quando um desejo vem, existem alguns momentos tortuosos cruciais, para o bem e para o mal. Se você conseguir se distrair durante esses poucos momentos, o desejo costuma ir embora. E como o vício é o oposto da conexão, é melhor ter alguém para quem possa ligar imediatamente quando sentir o desejo. O pior que você pode fazer é confiar em si mesmo. Ser “independente” não funcionou no passado. Confie nas pessoas que ama. Seus laços e conexões vão salvá-lo.

As intenções de implementação não precisam ser apenas situações momentâneas, também podem ser mais expansivas. Falando francamente, às vezes você fica de bode e precisa se recompor. Nesses casos, você precisa ter algumas estratégias claras e automatizadas. Tudo o que é automatizado foi terceirizado pelo ambiente. Talvez você tenha um lugar aonde vai para pensar, escrever, caminhar, correr ou simplesmente pensar quando as coisas saem de controle. A vida sai de controle. Não importa o quanto você seja organizado, inteligente ou incrível. De tempos em tempos, as coisas desmoronam e você perde o que é importante e sua conexão com os outros e consigo mesmo de vista.

Isso faz parte do processo da vida, mas não precisa ser algo negativo. Pode regularmente ser um aspecto positivo da vida se você tiver um sistema para lidar com a situação quando ela acontece. Sempre que fico triste, tenho três pessoas próximas para quem ligo na mesma hora. Essas pessoas são muito diferentes uma da outra, mas foram âncoras importantes em momentos cruciais da minha vida.

Depois de conversar com cada uma delas, pego meu diário e começo a escrever. Inevitavelmente, começo a escrever sobre meus objetivos, as coisas com as quais estou lidando e o que é mais importante para mim. Escrever é sem dúvida uma das melhores ferramentas de regulação emocional e para mim serve como uma sessão diária de terapia. Escrever com caneta e papel reduz a velocidade do processo de escrita e permite que minha mente tenha tempo tanto de focar mais quanto de vagar livremente. Isso permite que a

inspiração flua, principalmente porque passo alguns minutos meditando e orando *antes* de começar a escrever no diário. Tento entrar num espaço mental no qual a escrita vai ser inspirada e eficaz.

PARTE III

TERCEIRIZE A ALTA PERFORMANCE E O SUCESSO PARA SEU AMBIENTE

CAPÍTULO 9

INCORPORE “FUNÇÕES DETERMINANTES” EM SEU AMBIENTE

Faça a mudança acontecer

Quando atribui a causa de alguma coisa a si mesmo, e não à sua situação, você comete o que os psicólogos chamam de *erro fundamental de atribuição*. Desde os anos 1960, pesquisas vêm confirmando, repetidas vezes, que mesmo quando as pessoas estão plenamente conscientes de que os outros estão agindo de determinada maneira como resultado de fatores externos, elas continuam a atribuir o comportamento diretamente à pessoa.

Considere a política, por exemplo. Se alguém votou em determinado partido, você provavelmente imaginaria que foi porque esse é o tipo de pessoa que ele é. Você minimizaria o quanto o entorno moldou essa decisão. Do mesmo modo, quando alguém corta você na estrada, é provável que você imediatamente pense que se trata de alguém sem consideração e imprudente, em vez de se perguntar se a pessoa está correndo para casa para buscar uma criança doente.

Os psicólogos estão cada vez mais conscientes do quanto fatores externos influenciam o comportamento humano. Em vez de simplesmente examinar como a inteligência de uma criança influencia suas notas, por exemplo, pesquisadores agora estão examinando como variáveis “superiores” também influenciam as notas de uma criança. Essas variáveis podem incluir tamanho da sala de aula, qualidade do professor, vida familiar da criança, status socioeconômico da família, como está o tempo naquele dia e muitas, muitas outras.

A seção anterior explicou em detalhes como seu ambiente molda cada aspecto de sua vida, dos seus objetivos e mentalidades a suas capacidades de

desempenho e sucesso. Se o sucesso é um objetivo em sua vida, então a próxima ordem do dia é determinar quais ambientes produzem os melhores resultados. Conseqüentemente, este capítulo detalha os principais componentes de ambientes “enriquecidos”, que são circunstâncias que o obrigam a ter um desempenho de nível mais alto. Um componente inerente a esses ambientes é que eles evocam eustresse, que cria foco e crescimento.

O PODER DAS SITUAÇÕES

Em 1982, Tony Cavallo estava trabalhando na suspensão de seu Chevrolet Impala 1964 quando o carro escorregou do macaco e ele ficou preso no aro de uma das rodas. Sua mãe, Angela, ouviu o barulho e correu para ver o que era, e encontrou Tony preso e inconsciente embaixo do carro. Ela começou a gritar pedindo aos vizinhos que ajudassem, mas no estado induzido pela situação, por instinto, ela ergueu o carro, que pesava centenas de quilos, de cima do filho, alto o suficiente para que alguns vizinhos apoiassem o veículo de volta no macaco. Ela então puxou o corpo de Tony de baixo do carro.

Considere o mesmo cenário e mude uma variável: imagine que Tony não tivesse ficado preso embaixo do carro, gritando por sua vida. Imagine que tivesse chamado a mãe e pedido a ela que levantasse o carro. A probabilidade de que ela tivesse conseguido é quase nula. Mas a situação invocou um lado seu mais profundo e poderoso. Aquele ambiente levou a uma força sobre-humana.

Na final da Stanley Cup de 1928 entre os New York Rangers e os Montreal Maroons, o goleiro titular dos Rangers, Lorne Chabot, foi atingido no olho por um disco e teve que sair do jogo no segundo tempo (os capacetes só passaram a ser obrigatórios no hóquei em 1979). Infelizmente para os Rangers, era incomum na época ter goleiros reservas. De acordo com as regras do jogo, numa situação como essa, o técnico do time adversário teria permissão para realizar a substituição por qualquer jogador, mesmo que não fosse do time. Embora Alec Connell, um goleiro que jogava pelos Ottawa Senators, estivesse na arquibancada assistindo ao jogo, o técnico dos Maroons, Eddie Gerard, se recusou a permitir a substituição. Afinal, ele queria ganhar.

Num ato de desespero, os Rangers convenceram o técnico Patrick Lester a vestir os equipamentos de goleiro. Aos 44 anos, Patrick colocou proteções de goleiro pela primeira vez e se tornou o jogador mais velho da história a disputar a Stanley Cup.

Das arquibancadas veio Odie Cleghorn, então técnico do time de beisebol dos Pittsburgh Pirates para substituir Patrick como técnico durante o restante do jogo. A situação nova e enriquecida exigia uma estratégia diferente. O novo plano de jogo passou a ser jogar o disco constantemente à meia quadra em direção à rede dos Maroons para mantê-lo longe de Patrick. Embora não fosse a melhor estratégia ofensiva, eles não queriam arriscar. O incrível é que Patrick jogou muito bem, defendendo dezenove tiros e levando apenas um gol. Ele não disse “Nunca joguei como goleiro antes, então não vou ter capacidade”. Ele correspondeu às exigências da situação e os Rangers acabaram vencendo o jogo na prorrogação e a própria Stanley Cup.

De acordo com o dr. Martin Seligman, ex-presidente da Associação Americana de Psicologia, existem várias diferenças psicológicas entre pessimistas e otimistas. A mais notável é que pessimistas logo explicam acontecimentos negativos como uma configuração permanente de sua identidade. Eles (ou a vida em geral) são o problema, e não há nada que possa ser feito quanto a isso. Por outro lado, um otimista tende a explicar acontecimentos negativos para si mesmo como *situacionais*, de curta duração e específicos. Quando algo dá errado para um otimista, ele se concentra nos fatores situacionais e estabelece estratégias para mudar esses fatores no futuro.

COMO INTRODUIZIR FUNÇÕES DETERMINANTES

Uma maneira eficiente de otimizar seu ambiente é estruturando-o com *funções determinantes*, que são fatores situacionais autoimpostos que literalmente o obrigam a agir e alcançar seu objetivo. Por exemplo: ao deixar de propósito o celular no carro na volta do trabalho para casa, estar presente com aqueles que ama é terceirizado por um ambiente enriquecido de descanso e recuperação. O ato de deixar o celular do lado de fora de sua proximidade imediata o obriga a agir como pretendia. Além disso, é simples: o telefone não está perto. Você não pode usá-lo se ele não está lá.

Funções determinantes têm uma combinação de utilidade e simplicidade: você transforma um comportamento que gostaria de ter em algo que *tem de ter*. Elas se tornam um antídoto para a autossabotagem. Em vez de confiar na força de vontade, ou mentir para si mesmo que não vai olhar para o telefone sem sequer refletir enquanto ele estiver em seu bolso, você elimina a opção de vez. E essa é a própria definição de uma função determinante. Você está numa restrição incorporada que o impede de cometer certos erros.

Funções determinantes são incríveis porque são mais uma maneira de liberar sua memória de trabalho. Em vez de sofrer pensando no que deveria fazer ou tendo que gerenciar seu comportamento o tempo todo e conscientemente, você criou um ambiente que terceiriza comportamentos desejados. Você pode estar presente no momento e com aqueles que ama. Pode se concentrar nas necessidades *deles* porque não está se esforçando para lidar com as suas. Você pode ser mais consciente das situações em que se encontra e assim ter maior discernimento quanto às necessidades do momento presente.

Funções determinantes são tomar uma decisão que torna todas as outras decisões mais fáceis ou irrelevantes. Por exemplo, minha decisão de eliminar todos os aplicativos de redes sociais do meu iPhone me impede de ter que decidir se vou checar o Twitter a cada meia hora. Às vezes, por hábito, pego o telefone sem pensar para checar o Twitter e percebo que o aplicativo não está lá. Então sou lembrado da decisão inteligente que tomei anteriormente para me proteger da minha própria autossabotagem.

Manter as opções em aberto com frequência coloca você no caminho da paralisia e do fracasso. É melhor eliminar intencionalmente as opções que já sabe que podem ser prazerosas mas no fim das contas são distrativas e até mesmo destrutivas. Você pode configurar toda sua vida assim. E vai ter momentos em que agradecerá seu eu do passado por tomar uma decisão poderosa que influencia experiências do presente.

DEFESAS EXTERNAS CONTRA SI MESMO E O MUNDO EXTERNO

Se você trata seus objetivos com seriedade, não vai deixá-los ao acaso. Em

vez disso, vai construir vários *sistemas externos de defesa ao redor de seu objetivo*. Não é mentalidade, força de vontade, atitude, autoestima e nem mesmo disciplina. Ao contrário, o comprometimento real é terceirizar essas forças internas para um ambiente que as torna subconscientes e instintivas.

Um dos meus exemplos preferidos vem do empreendedor Dan Martell. Algumas vezes por semana, ele leva seu laptop a um espaço de coworking ou a um café e propositalmente deixa o carregador em casa. Isso dá a ele algumas horas de bateria para fazer o que precisa, o que o motiva a trabalhar duro durante essas poucas horas. Martell também comprometeu-se com a esposa a buscar o filho todos os dias na creche às 16h30. Sabendo que seu dia de trabalho termina às quatro, ele é muito mais certo e focado durante as tardes do que quando se permitia uma quantidade infinita de tempo. Martell explica: “Quando leva as coisas a sério, às vezes você precisa apostar tudo. Não por ser uma obrigação, mas mais porque é o que vai prepará-lo para a maior probabilidade de um resultado positivo. Não é priorizar ou dizer não, é estabelecer o ambiente certo para que VOCÊ seja produtivo.”

Essas funções determinantes estrategicamente projetadas servem como *gatilhos de fluxo*, porque o obrigam a se concentrar no momento e no que está tentando fazer. O fluxo é o estado mental em que você está completamente absorto e imerso numa atividade. No fluxo, você se sente energizado, focado e totalmente envolvido. Em vez de estar num estado de semidistração, como a maioria das pessoas ao desempenhar uma tarefa, o fluxo só ocorre quando você está *completamente focado no momento*. Totalmente presente. Seu ambiente e seus objetivos são um só. Nesse nível de consciência, o tempo desacelera, permitindo que você tenha maior controle cognitivo sobre sua situação. Quanto mais gatilhos de fluxo você puder incluir em seu ambiente, mais presente estará e melhor será seu desempenho.

COMO INCLUIR AS FUNÇÕES DETERMINANTES EM TODOS OS ASPECTOS DE SUA VIDA

O trabalho de escritório típico tem expectativas bem baixas em relação a seus funcionários (ainda que pareça exigir muito). As pessoas precisam trabalhar,

mas quase nunca se exige que elas façam o que nunca fizeram antes. Elas não são forçadas a desempenhar um papel que exija um alto nível de responsabilidade e domínio. Não se exige que acompanhem e relatem seu progresso diário. Se não conseguirem produzir, as consequências são mínimas ou inexistentes. O resultado é que as pessoas trabalham com o celular ao lado da mesa e com várias abas de distração abertas no navegador. O fluxo e o comprometimento raramente acontecem, se é que acontecem. Elas estão distraídas a maior parte do dia de trabalho. E estão continuamente olhando para o relógio, esperando para ir para casa.

Em comparação, um ambiente enriquecido é quase o oposto exato das condições normais nas quais a maioria das pessoas se encontra. Um ambiente enriquecido implica que você esteja totalmente comprometido e presente no momento. O fluxo mental é o *estado normal* nesse tipo de ambiente, porque as regras foram estabelecidas dessa maneira. Você cria ambientes ricos ao alterar as regras do ambiente na forma de *funções determinantes*. As funções determinantes mais potentes incluem:

- investimento alto;
- pressão social;
- consequências sérias para o mau desempenho;
- dificuldade alta; e
- novidade.

Quanto mais desses componentes você puder incluir em seu ambiente, mais ele será enriquecido. A riqueza de seu ambiente pode ser medida pela regularidade com que você entra em estado de fluxo enquanto está nele. Se projetar várias funções determinantes em seu ambiente, o fluxo vai ser seu modo natural de operar. Como resultado, seu desempenho será extremamente alto em tudo que fizer.

INVESTIMENTO ALTO

Na economia, existe um princípio conhecido como *falácia do custo irrecuperável*. A ideia é que, quando você investe e tem propriedade sobre

algo, você o supervaloriza. Isso faz com que as pessoas sigam caminhos ou buscas que claramente deviam ser abandonados. Por exemplo, as pessoas costumam permanecer em relacionamentos terríveis só porque investiram muito de si mesmas neles. Ou alguém pode continuar colocando dinheiro num negócio que é obviamente uma má ideia no mercado. Às vezes, o mais inteligente a se fazer é desistir. Embora isso seja verdade, também se tornou um argumento antigo e gasto.

O custo irrecuperável nem sempre precisa ser algo ruim. Na verdade, você pode usar essa tendência humana em seu benefício. Como alguém que investe muito dinheiro num personal trainer para garantir que sigam com seu compromisso, você, também, pode investir muito com antecedência para garantir que vai permanecer no caminho que quer seguir.

Em 2002, com a ascensão da geração preocupada com a saúde, Kelly Flatley decidiu largar seu trabalho como coordenadora de marketing para vender a receita de granola que aprimorou durante a faculdade. Depois de um teste de marketing limitado com os amigos e a família, ela acreditou em seu produto, que não economizava com ingredientes baratos, continha muitos itens saudáveis e sem aditivos. Mas acreditar em seu produto não era suficiente. Ela teve que fazer investimentos que mudariam sua vida. Kelly investiu suas economias e seu tempo no aluguel de uma cozinha comercial onde fazia sua granola mais ou menos das oito da noite às duas da manhã todos os dias. Ela chamou seu produto de Bare Naked. Depois de aceitar um sócio, nenhum dos dois teve salário durante os primeiros dois anos. A dedicação de Kelly passou de vender granola em eventos da comunidade a vender a empresa apenas seis anos depois para uma subsidiária da Kellogg Company por 60 milhões de dólares.

Pesquisas revelam que, quando tem uma mentalidade de “crescimento”, você é muito mais propenso a persistir quando as coisas não estão indo bem. Você não olha para os fracassos como a maioria das pessoas. Em vez de considerá-los negativos, você os vê como feedback, como ensinamento. Assim, indivíduos altamente comprometidos e que investiram numa mentalidade de crescimento costumam ser vistos pelos outros como ridículos e propensos a riscos. Com tanto feedback negativo e fracasso, o mais *lógico* é desistir. Mas você continua, *não só* porque já investiu, mas porque no fundo sabe que precisa continuar. Você não se importa com o número de fracassos.

Não se importa com o que as pessoas pensam de você. Vai continuar tentando e tentando até conseguir ou não poder mais tentar.

Como você pode investir mais de si mesmo e de seus recursos em seus objetivos como uma função determinante?

PRESSÃO SOCIAL

Tim Ferriss explica como depois de anos tentando ele finalmente conseguiu desenvolver o hábito da meditação diária. Quando começou uma prática específica de meditação que envolvia certificar-se de que comentasse a prática com outra pessoa, a pressão social o obrigou a desenvolver o hábito. Segundo ele, “Quando você diz a alguém que meditaria duas vezes até a próxima visita, você se sente um idiota se não cumprir”. Parece simples — mas a lição que a história implica é poderosa.

Se quer correr uma maratona, pense em como abordaria a questão se usasse essa estratégia. Começaria fazendo um investimento inicial se inscrevendo na corrida com meses de antecedência. Então declararia publicamente em pessoa e por meio das redes sociais que se inscreveu na corrida. Como pesquisas de psicologia revelam, quando assume um compromisso público, você tem uma sensação de pressão social de ser consistente com o que disse. Além disso, você vai ter várias outras pessoas comprometidas a correr com você também. Você precisa de pessoas a sua volta para ser forte nos dias em que se sente fraco. Assim, vai ter pelo menos um parceiro de corrida, embora mais de um seja melhor. Além disso, vai acompanhar e relatar seu progresso com outras pessoas. Pode até criar uma competição com recompensas e penalidades. Por exemplo, se perder uma de suas corridas, vai ter que levar seus companheiros de corrida a um jantar chique.

Se quer que um projeto seja concluído rapidamente, tudo o que precisa fazer é contar ao seu chefe (ou a quem quer que você responda) que vai entregar em determinada data. Indique uma data muito mais próxima do que a que seria confortável para você. Claro, pode ser que você fique trabalhando até tarde algumas noites. Mas nunca vai trabalhar tanto na vida. Mais uma vez, não é a força de vontade que o conduz, mas a pressão externa, a pressão

que você estabeleceu propositalmente porque o obriga a alcançar seus objetivos.

De que formas você pode criar pressão social para seus objetivos e projetos atuais?

CONSEQUÊNCIAS SÉRIAS PARA O MAU DESEMPENHO

A coragem pode ser desenvolvida. Mas não pode ser alimentada num ambiente que elimina todos os riscos, todas as dificuldades, todos os perigos. É necessária coragem considerável para trabalhar num ambiente no qual se é recompensado de acordo com o desempenho. A maioria das pessoas ricas tem coragem. Que evidência sustenta essa afirmação? A maioria das pessoas ricas dos Estados Unidos é proprietária de um negócio ou está entre funcionários pagos com base em incentivos.

— Dr. Thomas Stanley

Se você engordasse assim que toma um sorvete, você certamente não o faria. Se desenvolvesse câncer de pulmão no instante em que fumasse um cigarro, você definitivamente não fumaria. Se seus sonhos fossem destruídos no instante em que você rola o feed de notícias do Facebook, você provavelmente não ficaria tanto na rede social. Se seu casamento acabasse no instante em que alimentasse pensamentos terríveis sobre seu cônjuge, você provavelmente descobriria uma maneira de transformar seus pensamentos.

Quando tem um desempenho de alto nível, no entanto, as consequências de suas ações são muito mais imediatas. Por exemplo, se Michael Phelps começasse a fumar e se alimentar mal, seu desempenho cairia imediatamente. O motivo é simples: seu nível de desempenho é muito mais alto. Além disso, as consequências do fracasso nesse nível também são sérias. Se Phelps fizer corpo mole ou faltar a um dia de treino, essa pode ser a diferença entre uma medalha de ouro e nem subir no pódio. Quando seu nível de desempenho é medíocre, há mais espaço para erros e atalhos — então as pessoas tomam esses atalhos. Você não é obrigado a andar no fio da navalha todos os dias. Então por que andaria?

Para estar em seu nível mais alto, seu desempenho diário, horário e até minuto a minuto precisa significar alguma coisa. Crie consequências para seus fracassos — consequências grandes. Não só consequências sociais, mas consequências para o resultado final. Imagine-se numa start-up e que sua verba está acabando; você se concentraria de acordo com a situação. Imagine que está treinando para algo grande e não pode se dar ao luxo de tirar uma folga. Traga outras pessoas para seus objetivos e deixe que isso o responsabilize.

Existe uma lição aí sobre o tipo de ambiente que podemos construir para nós mesmos. Se estabelece altos padrões para si mesmo e se cerca de pessoas que esperam um alto padrão de você, então *é esperado* que seu desempenho seja bom. Se não fizer seu trabalho, então tudo vai ser colocado em risco. Porque quando seu desempenho está em seu nível mais alto, as coisas precisam avançar com eficiência, ou vão acabar na média, como todo o resto. Assim, você precisa ser altamente responsável consigo mesmo e com aqueles que dependem que você esteja nesse nível.

Dê uma olhada em sua situação atual. Quais são as consequências se você não tiver seu melhor desempenho?

De que formas você pode fazer com que as consequências de seus atos sejam mais perceptíveis e motivadoras?

DIFICULDADE ALTA

Ambientes turbulentos e hostis nos ensinam.

E nos ensinam por medo do medo real.

— Michael Gervais

O educador e líder religioso David Bednar conta uma história sobre um jovem que tinha acabado de comprar uma caminhonete. Precisando de um pouco de lenha, ele achou que aquela seria uma ótima oportunidade de testar sua aquisição. Depois de subir as montanhas cobertas de neve e sem sinal de celular, ele encontrou um lugar para estacionar perto de algumas árvores. Saiu da estrada e ficou preso na neve profunda. Desesperado, tentou tudo o que podia para sair. Ao passar da ré para a primeira e girar os pneus, a caminhonete ficou cada vez mais presa. Ele colocou galhos embaixo do pneu

preso com a esperança de que gerariam tração, mas sem sucesso. Usou uma pá e tentou cavar em volta do pneu, mas estavam muito fundos.

Ele acabou ficando incrivelmente desanimado. O sol estava descendo rápido e o tempo ficando cruelmente frio. Ele não sabia o que fazer. Fez uma oração simples e sentiu necessidade de começar a cortar madeira. Trabalhou durante algumas horas, cortando árvores e colocando pedaços grandes na caçamba da caminhonete. Quando a caçamba estava cheia, ele entrou e deu a partida. Depois de um momento de silêncio submisso, tentou dar a ré. A carga pesada de madeira gerou a tração necessária para sair da neve, voltar para a estrada e seguir adiante. Sem a carga de madeira na caminhonete, ele teria ficado preso.

A maioria das pessoas acredita erroneamente que a felicidade é a ausência de carga. Queremos que a vida seja fácil, sem desafios ou dificuldades. No entanto, é obtendo uma carga que conseguimos a tração necessária para avançar. Nossos ombros passam a suportar o peso. Quando não carregamos um peso significativo de responsabilidade pessoal, podemos logo ficar presos, como a caminhonete do homem na neve.

Vi isso acontecer em minha própria vida. Só depois que me tornei pai adotivo — uma carga bastante significativa — consegui a tração necessária para desenvolver minha carreira como escritor. Antes de ter essa carga pessoal para carregar, eu era um pouco complacente. Me faltava a urgência. Apesar de querer muito me tornar escritor, eu não tinha a tração para avançar. Minha situação não me obrigava a obter sucesso, e os riscos não eram altos o suficiente. Eu tinha muita margem de manobra e achava que um dia ia acabar conseguindo.

NOVIDADE

Quando faz coisas que nunca fez antes, você fica naturalmente mais focado e comprometido. Quando exposto a informações novas, seu cérebro precisa trabalhar muito mais. Você passa a conectar coisas novas a seu modelo mental já existente, reescrevendo a química de seu cérebro. Isso não só o mantém focado, mas também o transforma como pessoa. O mantém vivo e em crescimento, em vez de adormecido e decadente.

Por outro lado, quando segue fazendo as mesmas coisas nos mesmos ambientes, é fácil perder a concentração. Seu cérebro não precisa assimilar informações novas a seu modelo existente. Você não é desafiado pela necessidade de entender as coisas. Por isso Napoleon Hill disse, “Um bom choque pode ajudar o cérebro que foi atrofiado pelo hábito”.

Ao se expor a ideias e experiências novas ou a situações de que sempre teve medo, você vai experimentar o que os cientistas chamam de *dilema desorientador*. Isso costuma acontecer quando as pessoas viajam a outros países, mas também pode acontecer ao fazerem atividades que nunca fizeram antes. Um dilema desorientador é quando seu modelo mental atual é estilhaçado pela exposição a ideias ou experiências novas que contradizem seu modo de pensar.

No entanto, ficar desorientado e vivenciar uma experiência de aprendizado transformacional não significa perder a fé em tudo o que um dia acreditou. Ao contrário, significa eliminar maneiras ineficientes de pensar e ver. Por exemplo, ao viajar para outro país, você pode perceber que tinha ideias formadas sobre certos tipos de pessoas que estavam totalmente equivocadas.

Quanto mais novidades você incorporar em sua vida e em seu ambiente, mais comprometido vai se tornar. Quanto mais conexões fizer em seu modelo mental, mais vai poder extrair para o trabalho que realiza. Quanto mais amplas e únicas forem as conexões, mais inovador seu trabalho pode ser.

Sua rotina é a mesma todos os dias? Se a resposta for sim, como você pode mudar isso? Quando as coisas são novas e diferentes, ainda que se trate apenas de mudar os móveis de lugar, é muito mais fácil se fazer presente no momento, em vez de desatento e apático à rotina e à mesmice.

RESUMO

Você pode criar ambientes enriquecidos usando as funções determinantes. As funções determinantes mais poderosas são:

- investimento alto;
- pressão social;

- consequências sérias para o mau desempenho;
- dificuldade alta; e
- novidade.

De que formas você pode começar a incorporar essas funções em sua própria vida?

CAPÍTULO 10

MAIS QUE BOAS INTENÇÕES

Como se adaptar a ambientes novos e difíceis

Um jovem aluno certa vez perguntou ao filósofo Epiteto como deveria agir em cada situação. Epiteto respondeu: “Seria melhor dizer ‘Faça com que minha mente se adapte a quaisquer circunstâncias’.” Em nosso mundo de consertos rápidos e gambiarras, as pessoas estão cada vez mais condicionadas a precisar de instruções muito específicas para fazer quase tudo. Num mundo em constante mudança, as pessoas precisam se tornar mais adaptáveis, no entanto, muitas estão se tornando o oposto.

Ser adaptável diz respeito a como você aprende. Trata-se de estar atento ao seu ambiente e de extrair dele suas melhores informações e recursos. Além disso, ser adaptável diz respeito a controlar seu ambiente, em vez de ser controlado por ele. Se você for um aprendiz realmente adaptável, não vai ficar preso no mesmo ambiente por muito tempo. Logo vai aprender o que ele tem a oferecer e então transcender para ambientes novos e mais desafiadores.

Como num videogame, você não avança para a próxima fase enquanto não completar a fase em que está. Num jogo, você pode ter de recomeçar várias vezes até aprender as lições, superar os obstáculos e passar de fase. Então, também na vida as lições são repetidas até que você as aprenda. Se não se adaptar com sucesso ao ambiente atual, terá dificuldade em se adaptar a ambientes mais desafiadores. Portanto, este capítulo detalha exatamente como você pode se adaptar a qualquer ambiente, por mais difícil que ele seja.

Os conceitos principais no que diz respeito a ser um aprendiz adaptável incluem:

1. Acreditar que você pode se adaptar e mudar, ou ter o que a psicóloga Carol Dweck chama de “mentalidade de crescimento”. Ou seja, o oposto de ter uma “mentalidade fixa” e, naturalmente, envolve ser um

aprendiz flexível, o que significa não ficar preso em hábitos de aprendizagem repetitivos ou usar estilos de aprendizagem restritos.

2. Se comprometer 100% com a mudança que procura, o que significa estar disposto a *mudar quem você é* para manter ou cumprir seu compromisso.
3. Aprender a desenvolver tolerância àquilo que mais teme.
4. Aprender a lidar com e até mesmo abraçar emoções difíceis ou desagradáveis. Isso envolve o que os psicólogos chamam de *regulação emocional* e exige que você se exponha diretamente a seus medos e resistências.

COMO SE TORNAR UM ALUNO FLEXÍVEL

Se quer alcançar algo, você precisa primeiro conceber e acreditar que é capaz. Isto é, você precisa ter fé em algo que atualmente é inalcançável para você. Não se trata de um tipo religioso de fé, mas de uma convicção e uma crença de que pode atingir seus objetivos. Se, por exemplo, você quiser se tornar um milionário, precisa acreditar que pode se tornar um milionário e então *aprender a se comportar como um*. As pessoas que não acreditam que podem fazer algo têm uma mentalidade fixa. Essas pessoas se convenceram de que têm uma “identidade” dominante e imutável. A natureza é como deus, e nada pode ser estimulado.

Infelizmente, anos e anos de pesquisas seguem mostrando que pessoas com mentalidade fixa sofrem. Elas têm a autoestima mais baixa. Por que não teriam? Elas acreditam que estão presas e não podem fazer nada para mudar isso. Seu destino foi definido no nascimento. Além disso, as pesquisas mostram que pessoas com uma mentalidade fixa têm muita, muita dificuldade de *aprendizado*. Por que aprender se você não acredita que pode evoluir de verdade? Aqueles que têm uma mentalidade fixa evitam ambientes difíceis. Eles têm um modo de aprender com que se sentem confortáveis e evitam situações que exigem abordagens e *estilos de aprendizagem* diferentes. Ser adaptável a ambientes difíceis exige que você aprenda e impulsiona estilos de aprendizagem múltiplos.

De acordo com cinquenta anos de pesquisas em teoria da aprendizagem,

todos temos um *estilo de aprendizagem* dominante. Também temos vários estilos de aprendizagem alternativos com os quais contamos quando estamos em apuros. No entanto, também há vários outros estilos de aprendizagem que cada um de nós negligencia e evita. Alguns desses estilos de aprendizagem incluem:

- Imaginar: ter ideias
- Refletir: aprender sobre as ideias que tem
- Analisar: sintetizar o que aprendeu e traçar planos estratégicos sobre o que fazer com essas ideias
- Decidir: tomar uma decisão sobre O CAMINHO que seguirá com uma ideia específica
- Agir: FAZER ALGUMA COISA para a realização de sua ideia
- Experimentar: aprender a partir de ângulos múltiplos, seja com outras pessoas ou criando algo, fracassando ou tentando

Se pular qualquer um desses estilos de aprendizagem, você provavelmente não vai chegar muito longe. Mas isso é exatamente o que todos nós fazemos. Todos temos preferências de aprendizagem. Todos preferimos fazer as coisas “do nosso jeito”.

O que é interessante é que muitas pessoas têm uma mentalidade de “crescimento” em relação ao estilo de aprendizagem com que se sentem confortáveis. Por exemplo, se você gosta de matemática e aprende de modo analítico, provavelmente acredita que pode melhorar em matemática. Você considera desafios e fracassos oportunidades de crescimento. Procura orientação, educação e ajuda. É curioso e busca expandir seus conhecimentos e horizontes em relação à matemática. No entanto, a maioria das pessoas tem uma mentalidade fixa a respeito dos estilos de aprendizagem com os quais não se sente confortável. Se não gosta de escrever, você provavelmente acredita que não pode melhorar nisso. Existem algumas coisas que VOCÊ simplesmente não consegue aprender. Está no seu DNA ou algo assim, não é?

Se tem uma mentalidade de crescimento, você funciona por meio da fé. Você acredita em algo que não pode ver. Você acredita que pode melhorar em alguma coisa, embora esse crescimento atualmente seja visível apenas em

sua mente. Se tem uma mentalidade fixa, você não funciona por meio da fé. Não acredita no que não pode ver. É cético. Acredita demais e está comprometido demais com certo “compromisso cognitivo”, ou jeito de ver a si mesmo. E por não acreditar que pode aprender uma coisa, realmente não pode. Você se colocou numa caixa e não tem visão para o futuro no que diz respeito àquela área.

No entanto, psicólogos e teóricos da aprendizagem têm muitas evidências que mostram que você pode *aprender* qualquer estilo de aprendizagem. Mas só se for um aprendiz flexível e adaptável. Isso muda tudo. Muda a noção de que cada pessoa tem “forças” e “fraquezas” fixas, e traça uma imagem muito mais convincente.

Você não tem forças e fraquezas por si só; você tem *hábitos de aprendizagem* negativos e positivos. Esses hábitos foram fomentados durante toda a sua vida. Foram condicionados cada vez mais por seu ambiente, porque você tende a se colocar em situações nas quais se sente confortável. Para completar sua abordagem prejudicial e superdesenvolvida, você faz tudo o que pode para criar situações e ambientes que lhe permitam exercitar esse estilo de aprendizagem. Você evita situações e ambientes que o obrigariam a agir diferente. Todas essas coisas são fluidas, não fixas. Assim, todos esses padrões podem ser alterados. Uma vez alterados, você vai mudar biológica e psicologicamente.

Por outro lado, se acredita que pode aprender tudo, você pode. Algumas coisas serão mais difíceis de aprender que outras? É claro que sim. Não por conta de forças e fraquezas fixas, mas por conta de músculos de aprendizagem subdesenvolvidos e atrofiados, crenças limitantes e maus hábitos. Você aprende coisas novas ao se colocar em situações novas e difíceis que o obrigam a se tornar um aprendiz flexível. Essa é a essência e a base de ser adaptável.

Aprender coisas novas exige errar, parecer e se sentir burro e ter que reconstruir nossa visão de mundo para ver as coisas de uma perspectiva mais elevada. Portanto, aprender coisas novas é muito difícil, e é por isso que as pessoas evitam fazê-lo. Se você quer mesmo se tornar um aprendiz adaptável, precisa dominar a rara habilidade do compromisso.

Quando se compromete com o aprendizado, você se compromete a mudar. Isso exige fé e uma mentalidade de crescimento. Se comprometer 100% é

necessário porque o processo de aprendizagem profunda é difícil emocional e intelectualmente. Apenas aqueles que estão totalmente comprometidos são capazes de suportar o processo de expurgação que é aprender. Assim, o restante deste capítulo vai fornecer a você o conhecimento e as habilidades necessários para que você se torne um aprendiz adaptável. Essas habilidades incluem assumir um compromisso, desenvolver tolerâncias, se adaptar a seus medos e lidar apropriadamente com emoções desafiadoras e desagradáveis.

COMO SE COMPROMETER 100% COM AS MUDANÇAS QUE VOCÊ BUSCA

Surfar ondas gigantes é um esporte muito diferente de surfar ondas pequenas. As consequências do fracasso são muito mais sérias quando se enfrenta ondas gigantes. Na verdade, a chance de morte em caso de falha não está excluída. Segundo o site IndoSurf-Life.com: “É preciso ser o tipo certo de pessoa para querer surfar ondas gigantes, quando o horizonte fica preto e uma parede enorme de água cresce diante de você, você precisa querer aquela onda para conseguir! Se hesitar ou não se comprometer totalmente, você vai ser engolido!”

Para pegar e surfar uma onda gigante, você precisa estar 100% comprometido. Se houver qualquer hesitação, você vai fracassar. Pode até mesmo fracassar estando totalmente comprometido. Mas o único jeito de talvez ser bem-sucedido é estar plenamente decidido a executar a tarefa.

Existe uma lição útil em surfar ondas que se aplica a vários contextos em nossas vidas. Quando se compromete totalmente com alguma coisa, você apresenta uma postura diferente do que quando está apenas parcialmente comprometido. Quando está parcialmente comprometido, você hesita. Não tem confiança. Se sente inseguro e sem determinação. No entanto, quando fica totalmente focado numa coisa, toda a névoa mental se dissipa. Você obtém clareza em relação ao que está fazendo e sabe por quê. Você para de pensar sobre outras opções que estão disponíveis. Como o dr. Barry Schwartz disse no livro *O paradoxo da escolha*: “Saber que fez uma escolha irreversível permite que você aplique sua energia para melhorar o relacionamento que tem em vez de questioná-lo o tempo todo.”

Um exemplo surpreendente de escolha que não poderia ser revertida aconteceu em 711 d.C., quando as forças muçulmanas invadiram a Península Ibérica. Quando suas forças atracaram em terras estrangeiras, o comandante, Tariq ibn Ziyad, ordenou que seus navios fossem queimados. Enquanto os navios ardiam em chamas, Tariq fez o seguinte discurso a seus homens:

Meus queridos irmãos, estamos aqui para espalhar a mensagem de Alá. Agora, o inimigo está diante de vocês, e o mar atrás. Vocês lutam pela Sua causa. Ou serão vitoriosos ou mártires. *Não há terceira opção. Todos os meios de fuga foram destruídos.*

Isso se tornou uma história apócrifa. Mas se aconteceu de verdade não importa. O que importa é o seguinte: os barcos foram incendiados. Todos os meios de retorno, fuga ou desistência foram eliminados. Você consegue imaginar como deve ter se sentido um soldado daquele exército naquele momento? Você saberia que a resposta é simples: vencer ou morrer. Quantos de nós evitamos criar esse tipo de risco para nós mesmos?

Você precisa estar integralmente comprometido se quiser se adaptar rápido e com sucesso a um ambiente novo e desafiador. A questão é: como se comprometer 100%? Essa é a questão que venho estudando em meu doutorado em psicologia organizacional. Especificamente, estou estudando um conceito que chamo de “ponto sem volta”, que é o momento em que é mais fácil avançar em direção a seus objetivos do que evitá-los. Na verdade, seu ponto sem volta é o instante em que perseguir suas ambições mais ousadas *se torna sua única opção*. Você está totalmente comprometido com o que quer fazer, e esse comprometimento cria um sentimento profundo de confiança e coerência.

Como isso funciona?

Uma das teorias mais aceitas a respeito da relação entre biologia e psicologia é a teoria biopsicológica da personalidade proposta pelo dr. Jeffrey Alan Gray em 1970. Gray propôs dois sistemas que seriam responsáveis por reger todos os comportamentos:

Sistema de inibição comportamental: Seu sistema de inibição comportamental é o que o sintoniza com riscos e ameaças em seu ambiente. Quando você percebe esses riscos ou ameaças, seu sistema de inibição

comportamental o *impede de agir*.

Sistema de ativação comportamental: Seu sistema de ativação comportamental, por outro lado, é o que o sintoniza com as recompensas. Quando você percebe essas recompensas, seu sistema de ativação comportamental o *incentiva a agir* para que possa obter a recompensa.

Os dois sistemas estão em tensão constante entre si. Em toda situação, um desses sistemas está prevalecendo sobre o outro. Ou você está agindo ou inibindo a ação. Ou está *abordando* algo proativamente, ou está tentando *evitar* que algo aconteça. Ataque ou defesa.

A maioria das pessoas são orientadas a evitar a vida. Não agem de acordo com seus desejos mais profundos. Em vez disso, estão tentando se garantir. Calculando seus movimentos para garantir que não pareçam idiotas. Estão limitando suas apostas, criando vários planos B caso seus sonhos não deem certo. Ironicamente, elas acabam se dedicando majoritariamente ao plano B, que toma conta de suas vidas.

Você é capaz de mudar sua orientação mesmo tendo construído sua vida inteira evitando repercussões ou emoções negativas?

É claro que pode.

Você pode mudar até sua identidade, porque ela acompanha seu comportamento e os ambientes em que você se coloca. Se esse for o caso, então qual é o comportamento mais poderoso que você poderia desempenhar para passar de viver a vida na defesa a viver a vida no ataque?

Primeiramente, uma experiência de ponto sem volta se inicia na forma de investimento financeiro, o que obriga a pessoa a avançar. O investimento financeiro é o toque final de alguém que investe muito tempo e energia numa ideia. No momento em que uma quantia significativa de dinheiro é gasta numa ideia, o investidor não pode mais voltar à vida anterior. Sua identidade é envolvida no investimento. Ele se torna parte da pessoa. É como você passa de aspirante a alguma coisa para realmente se ver como aquilo.

Na psicologia e na economia, esse comportamento é explicado por um conceito chamado “escalada de compromisso”. De acordo com a bibliografia disponível sobre o tema, a escalada de compromisso é uma decisão irracional que as pessoas fazem, principalmente porque querem justificar a decisão ou o investimento inicial. Portanto, o custo irrecuperável é o centro do comprometimento. Como afirmei anteriormente, você pode aplicar o viés do

custo irrecuperável a seu favor na forma de precognição. Sabendo que um investimento alto vai produzir comprometimento interior enorme, você pode produzir seu próprio ponto sem volta.

E isso é exatamente o que os maiores empreendedores do mundo fazem.

Eles não são sonhadores.

São executores.

Porque seus investimentos estão em jogo.

Quando alguém investe em si mesmo ou em seu sonho, seu comprometimento se solidifica. Uma vez que investiu, a identidade e a orientação da pessoa em relação a seu objetivo muda. Porque agora ela *precisa* ir adiante, não se sente mais confusa em relação ao que precisa fazer. Não tem mais dúvidas se vai agir de modo desejado ou indesejado. *Já agiu*, e agora precisa fazer essa ação valer. E há várias razões psicológicas pelas quais ela precisa fazer essa ação valer:

- Para não perder o investimento
- Para ser consistente com os comportamentos que desempenhou (dica: a identidade segue o comportamento, o oposto nem sempre acontece)
- Porque realmente quer atingir determinado objetivo e agora criou condições externas que resultarão numa profecia autorrealizável

Aqui está a narrativa de que mais gosto na minha dissertação de mestrado, em que entrevistei vários empreendedores e aspirantes a empreendedores.

A principal diferença entre eles?

Empreendedores tiveram algum tipo de experiência de “ponto sem volta”, enquanto aspirantes a empreendedores, não. Uma das pessoas que entrevistei foi um jovem de 17 anos que queria vender sapatos. Ele e seu “sócio” — um amigo da escola — investiram 10 mil dólares numa remessa de sapatos. Eis como ele descreve seu “ponto sem volta”:

Sim, quando pusemos todo o nosso dinheiro no mesmo inventário, virou uma questão de tudo ou nada. Isso me assustou muito: saber que era “bater ou correr”. Eu tinha que vender os sapatos; não podia simplesmente me livrar deles e pegar o dinheiro de volta; eu tinha que seguir em frente.

Minha pergunta seguinte foi: “Algo mudou depois desse momento?”

Eis o que ele respondeu:

Depois disso, quando percebi que estávamos mesmo avançando, acho que isso realmente me abriu para o que eu era capaz de fazer. Naquele momento, pensei muito bem, comecei mesmo um negócio, investi nele e agora preciso gerenciar tudo isso. Foi quando eu acho que realmente vi que estava gerenciando a empresa. Isso mudou meu papel de liderança, eu acho, com meus sócios.

Após ter passado seu ponto sem volta, você se convence totalmente de sua visão. Você se compromete. Seu papel e, portanto, sua identidade, muda. Você eliminou alternativas que não eram nada mais que distrações. Forçou uma barra e agora precisa avançar na direção que deseja seguir. Apostou tudo. O ato de investir muda você. Muda sua proximidade com determinadas pessoas. Muda sua postura em relação a seus sonhos. Seu compromisso e sua convicção em relação a fazer uma decisão virar realização.

Coisas incríveis acontecem com você após cruzar o limiar da decisão e do comprometimento. As coisas parecem se encaixar de modo quase místico. Como William Hutchison Murray disse:

No momento em que alguém se compromete definitivamente, a Providência também age. Todo tipo de coisa que jamais aconteceria acontece para ajudá-lo. Um fluxo de acontecimentos surge a partir da decisão, criando todo tipo de incidentes e encontros e assistências materiais não previstas, que nenhum homem jamais sonharia encontrar em seu caminho.

COMO SE SENTIR CONFORTÁVEL EM SITUAÇÕES NOVAS E INCERTAS

Humanos são extremamente adaptáveis. Nos dessensibilizamos e desenvolvemos tolerância com rapidez. Pesquisas de psicologia revelam que muitas pessoas desenvolveram tolerância a vulgaridade, violência e sexo na

televisão em razão da exposição constante. Muitas pessoas desenvolveram tolerância a estimulantes e outras drogas. Como vivemos numa sociedade de consumo, nossos níveis de tolerância podem ficar *bastante descontrolados*. Ingerimos alimentos carregados de açúcar que distorcem nossas papilas gustativas a ponto de deixarmos de gostar de alimentos saudáveis. Aceitamos dores nas juntas, de cabeça e inchaço como homeostasia. Passamos de doze a dezesseis horas por dia sentados olhando para uma tela. Nos acostumamos a níveis astronômicos de dopamina artificial fluindo por nosso corpo.

As pessoas podem desenvolver tolerância e se adaptar a tudo, até mesmo a seus medos. Desenvolver tolerância aos próprios medos intencionalmente é o que psicólogos chamam de *dessensibilização sistemática*. É possível se dessensibilizar de maneira sintomática a qualquer coisa ao se expor continuamente até desenvolver tolerância. No fim, você acaba reformulando seu modelo mental e se adaptando, se tornando uma nova pessoa. O que anteriormente o paralisava de medo se torna parte da experiência diária.

Para a maioria das pessoas, a ideia de acordar todos os dias às quatro e meia da manhã e ir imediatamente para a academia parece loucura. Sim, as primeiras semanas e meses podem ser mesmo um saco. Mas, no que diz respeito à adaptação, você não precisa “ir aos poucos”. Ao contrário, pode configurar o despertador e se adaptar a algo drástico. Por exemplo, se quiser criar o hábito de acordar às quatro e meia todos os dias, não precisa começar acordando às seis por algumas semanas, depois às cinco e meia por algumas semanas, até no fim chegar às quatro e meia. Pode começar com tudo, sentir a dor, e se adaptar.

Essa abordagem da adaptação é como entrar devagar numa piscina, um passo de cada vez. Você apenas está atrasando e prolongando a dor, porque está se concentrando demais e estendendo-a. Aquilo em que você se concentra se expande. Pare de ficar obcecado pela dor e em vez disso se concentre no resultado do que está tentando fazer. Quando pula direto na piscina, você comprime o choque e a transição numa pequena quantidade de tempo. Embora essa abordagem seja emocionalmente extrema, seu corpo se acostuma ao novo ambiente com rapidez e por instinto. Em vinte segundos, você já está acostumado à piscina e não sente mais frio. Por que passou tanto tempo sofrendo sobre a hora de entrar? Não foi tão ruim, foi? Agora você se adaptou. Pesquisas em psicologia revelam que a expectativa de um

acontecimento é quase sempre uma experiência mais carregada emocionalmente do que o acontecimento em si. Quase sempre, você imagina que vai ser muito pior do que realmente é. Então expande a dor ao procrastinar a ação. Se agisse logo, a dor seria muito menor e teria acabado antes mesmo que você percebesse.

Se adaptar a um comportamento novo como acordar cedo claramente leva mais que vinte segundos. Mas o mesmo princípio se aplica. Ao se comprometer 100% e pular de uma vez, você vai se adaptar bem rápido. Mas vai experimentar um nível alto e imediato de choque emocional. Você não está tentando suavizar o golpe como quando entra aos poucos na piscina. Em vez disso, está disposto a experimentar integralmente o processo de purgação que é eliminar padrões e comportamentos antigos. E esse processo de purgação pode doer enquanto você se adapta a algo melhor.

Esse princípio de comprimir o processo de adaptação se aplica a todas as áreas da vida. No fenomenal *A mágica da arrumação*, Marie Kondo explica que a única maneira de realmente superar o vício pelo consumo é eliminar toda a desordem do seu ambiente de uma só vez. Você precisa reconfigurar o ambiente, em vez de ficar tentando gerenciar um sistema corrompido.

O que você tem evitado mudar?

Em que piscinas está entrando aos poucos?

Está prolongando a dor ao se concentrar demais em seus medos?

Quando vai pular de vez?

No momento em que pular com total comprometimento, você *vai* perceber que foi muito mais fácil do que imaginava. Vai começar a se adaptar. Mas, para fazer isso, vai precisar acreditar que consegue, e vai precisar ser um aprendiz flexível. Ainda assim, não vai ser algo tranquilo. Apesar de a exposição direta ser o jeito mais prático e mais rápido de aprender, ela envolve mais risco do que as abordagens tradicionais e teóricas. Você vai ter que realmente encarar seus medos e emoções. O que nos leva à próxima habilidade que você precisa dominar para se tornar uma pessoa adaptável.

**COMO ENCARAR E ATÉ MESMO ABRAÇAR EMOÇÕES
DIFÍCEIS E DESAGRADÁVEIS**

O ramo da psicologia conhecido como *psicologia positiva* surgiu por volta do ano de 1998. Na época, havia apenas trezentos artigos sobre o tema da felicidade. Antes disso, a maioria dos psicólogos se interessava principalmente por doenças psicológicas. Em 2017, já havia mais de 8.500 artigos sobre felicidade. A felicidade, ao que parece, está na moda. O que é irônico, é claro, porque este é o momento exato na história humana em que a felicidade parece mais ilusória do que nunca.

Se concentrar no lado positivo da psicologia tem sido muito benéfico para a sociedade. No entanto, existem muitos psicólogos que estão muito frustrados com o escopo e o foco do que tem sido feito na psicologia positiva. Esses estudiosos acreditam que grande parte da pesquisa em psicologia positiva tem sido exageradamente simplista e ignorado elementos cruciais da condição humana. De acordo com o dr. Paul Wong, renomado psicólogo positivo, a premissa central da psicologia positiva tem sido que *boas emoções levam a bons resultados e emoções negativas levam a resultados negativos*. O resultado dessa premissa é que as pessoas passaram a acreditar que devem sempre se sentir bem, do contrário algo está errado. Isso pode ser relacionado ao aumento no uso de medicamentos de uso controlado nas duas últimas décadas. Em vez de lidar com os problemas, as pessoas os estão evitando e se entorpecendo.

A psicologia positiva está enraizada numa *visão de mundo hedonista*, que defende evitar a dor e buscar o prazer. Infelizmente para os que foram totalmente convencidos pela psicologia positiva e suas descobertas, uma vida de busca pelo prazer não é o que cria um sentido profundo de significado e satisfação. É a carga, o desafio e a oposição que criam realização e satisfação verdadeiras. A verdadeira felicidade costuma envolver receber um golpe no presente para preparar o terreno para o futuro.

O prazer momentâneo e a verdadeira felicidade são duas experiências totalmente diferentes. Como o cientista e líder espiritual James Talmage escreveu: “A felicidade não deixa sabor residual, não é seguida de nenhuma reação deprimente; não traz arrependimentos, não causa remorso. A verdadeira felicidade é vivida repetidamente na memória, sempre com uma renovação do bem original; um momento de prazer pode deixar um ferrão, [como] uma fonte de angústia onipresente.”

Filosofias antigas como o estoicismo e crenças espirituais como o

budismo e o cristianismo opõem-se fundamentalmente a uma abordagem hedonista da vida. Abraçar desafios, dor e dificuldades está entre os principais caminhos para encontrar significado e crescimento de acordo com essas perspectivas. Em vez de uma visão de mundo hedonista, a filosofia antiga e a maioria das perspectivas espirituais abraçam uma *visão de mundo eudemônica*, que defende a busca por uma vida virtuosa e significativa de crescimento e contribuição.

Atualmente, existe um movimento conhecido como *segunda onda da psicologia positiva*. Os pesquisadores envolvidos nesse novo movimento enfatizam essa visão eudemônica. Eles abraçam tanto o lado positivo *quanto o negativo* da vida, considerando ambos essenciais para melhores resultados para indivíduos e sociedades. Eles citam as seguintes peças valiosas de uma vida completa e plena:

- Gratificação adiada
- Desconforto
- Frustração
- Insatisfação
- Dor
- Tragédia
- Estranheza
- Vergonha
- Incerteza

Esses sentimentos não são necessariamente agradáveis no momento. No entanto, essas e outras experiências emocionais desagradáveis costumam produzir resultados incríveis. Somente ao passar por experiências difíceis e desafiadoras você pode evoluir. Ao evitar a dor e mascarar suas emoções constantemente você deixa de crescer.

O autor best-seller Jack Canfield disse certa vez: “Tudo o que você quer está do outro lado do medo.” E ele está certo. Mas vou levar essa afirmação um passo adiante. Dor, desconforto, choque, tédio, síndrome do impostor, estranheza, medo, estar errado, fracassar, ignorância, parecer burro: evitar esses sentimentos está impedindo você de viver uma vida maior do que seus sonhos mais loucos. Essas são as sensações que acompanham uma vida de

sucesso. E, no entanto, são também as sensações mais evitadas. Elas são evitadas porque, como afirmei anteriormente, a maioria das pessoas segue uma orientação extrema de evitar a vida.

Ainda assim, a riqueza, a saúde ideal, relacionamentos incríveis e maturidade espiritual profunda estão disponíveis para todos. Mas existe um preço a ser pago para tudo isso. O principal obstáculo em seu caminho é *como você se sente em relação ao que precisa fazer*. A maioria das pessoas não está disposta a sentir emoções difíceis regularmente. No entanto, se estiver disposto a desconsiderar como se sente no momento, você terá acesso a um mundo de oportunidades indisponíveis para 99% da população, que está preocupada com o *agora*.

Quando se compromete completamente com alguma coisa, emoções e experiências negativas ao longo do caminho são esperadas. São até bem-vindas, porque você sabe que emoções difíceis são os obstáculos que impedem a maioria das pessoas de continuar. Também sabe que essas são exatamente as experiências que vão expurgar suas fraquezas antigas. Você estará liberando suas emoções suprimidas e evoluindo para uma pessoa nova a melhor. E, muito rapidamente, as experiências que um dia foram traumatizantes emocionalmente, se tornarão rotina e às vezes até mesmo agradáveis.

CONCLUSÃO

Ser um aprendiz adaptável é dominar seu ambiente. A única maneira de dominar ambientes novos e difíceis é se obrigar a sair de sua casca e abandonar velhos hábitos. Sim, você tem uma preferência de aprendizagem, ou modo de fazer as coisas. Mas o “seu modo” vai mantê-lo empacado. Você devia avaliar conscientemente a situação presente e *fazer o que é necessário*.

Se tem planos de dar passos largos em sua evolução pessoal e em seu sucesso, você vai precisar criar cenários com desafios e responsabilidades enormes. Para corresponder às situações em que se colocar, você vai precisar estar 100% comprometido, como se fosse surfar uma onda gigante. O caminho mais rápido para chegar a esse nível de comprometimento é investir em si mesmo e na sua decisão. Você também precisa abraçar certas situações,

que vão exigir que efetivamente busque emoções difíceis.

CAPÍTULO 11

CRESÇA EM DIREÇÃO A SEUS OBJETIVOS

Terceirize sua motivação para ambientes de alta pressão

Se você é um competidor de verdade, sempre se sente pressionado a atacar e conquistar. É assim que se prospera. Você cria situações para aumentar ainda mais a pressão, desafiando-se a provar do que é capaz.

— Tim Grover

John Burke é um pianista de 29 anos de Atlanta, Georgia. Em 2017, foi indicado ao Grammy de Melhor Álbum New Age. Uma das músicas do álbum indicado se chama “Earth Breaker” ou, como Burke se refere a ela “Quebradora de dedos”. É uma música muito rápida e intensa. O objetivo de Burke com “Earth Breaker” era criar a experiência de estar num terremoto.

O interessante é o seguinte: era uma música que Burke nem sabia que era capaz de compor quando começou. Na verdade, essa ideia é uma das principais atitudes de Burke em relação ao ato de compor. Quando compôs a melodia de “Earth Breaker”, ele não conseguia tocá-la. Fisicamente, era muito rápida e estava além de sua habilidade à época. Mas era exatamente isso que ele queria. Ele escreveu uma música que não conseguia tocar e depois praticou repetidamente até conseguir. Compor uma música que estava além de seu nível de habilidade funcionou como uma função determinante para Burke. Criou condições com regras mais avançadas do que as que ele estava acostumado. Ele teve que crescer para ocupar o ambiente que criou para si mesmo.

Como muitos outros artistas de alto nível, Burke prospera sob pressão. Ele propositalmente incorpora várias camadas de pressão externa em seu ambiente, o que o obriga a trabalhar dia após dia e a criar. Não se trata apenas de escolher músicas que estão um ou dois níveis acima de suas habilidades.

Ele vai muito, muito mais além. No momento em que decide seguir com um novo projeto, como escrever um novo álbum, ele imediatamente decide quando vai ser concluído e lançado. Com a data de lançamento determinada, ele trabalha de trás para a frente, mapeando todos os principais marcos ao longo do caminho. Ele liga para o estúdio no mesmo dia e agenda, com três a quatro meses de antecedência, o dia em que vai gravar o álbum. Ele paga adiantado para garantir sua vaga, mas também usa esse investimento como uma função determinante para realmente criar o álbum e se colocar em posição de gravá-lo na data agendada.

Então organiza em seu calendário pessoal e agenda “momentos de criação” no decorrer das semanas de trabalho pelos meses seguintes. Ele encara esses momentos agendados de composição como reuniões importantes. Conseqüentemente, se algo surge durante esses momentos de criação, como um show ou uma oportunidade de colaboração criativa, ele diz que sua agenda já está ocupada para aquela data. Ele deixa passar grandes oportunidades porque tem esses momentos de criação agendados. É um compromisso quase impensável para uma área — composição e produção musical — em que muitas pessoas sentam e esperam que a musa venha até elas.

E não se trata apenas de mecanismos internos. Burke se compromete publicamente também, aplicando estratégias que já discutimos aqui. Agora que sua agenda está completa, Burke entra em suas contas nas redes sociais e começa a contar a seus fãs sobre o próximo álbum. Isso “cria uma expectativa”, segundo Burke. Ele valoriza muito a confiança de seus fãs. Então, ao criar expectativa de antemão, ele acrescenta mais uma camada de compromisso. Não quer decepcionar os fãs. Em seguida, ele fala pessoalmente com a família e os amigos sobre seu objetivo.

O que é realmente chocante é o seguinte: tudo isso acontece no *mesmo dia* em que ele decide iniciar um projeto. Foi por isso que ele conseguiu compor sete álbuns antes dos 29 anos. Burke cria condições que o obrigam a ter sucesso. Ele funciona segundo um conjunto de regras que facilitam a criatividade e a realização. Assim, seu sucesso é calculado e seus resultados são previsíveis, porque são consequência dos fatores que ele projeta estrategicamente para a situação. Para além da produtividade, o uso que Burke faz das funções determinantes permite que ele produza músicas cada

vez melhores. Ele está sempre tentando algo além do que já fez. Para fazer isso, ele abraça a ambiguidade, a novidade e a dificuldade. Ao compor um novo álbum, ele mergulha em gêneros musicais com os quais não está familiarizado. Ele se obriga a aprender novos estilos e técnicas. Não quer que seu álbum seja fácil de criar. Quer que a criação de cada álbum o derrube — inspire modéstia —, para que ele possa chegar mais alto do que jamais chegou antes.

Como você pode criar condições que aumentam a pressão em sua vida?

DESAFIE-SE ACIMA DE SEU NÍVEL DE HABILIDADE

São as formas mais próximas, variedades da mesma espécie e espécies do mesmo gênero ou de gêneros relacionados, que, por terem quase a mesma estrutura, constituição e hábitos, costumam entrar nas competições mais severas entre si.

— Charles Darwin

De acordo com Charles Darwin, todas as formas de vida competem com aquelas que mais se assemelham a elas. Faria pouco sentido um pintor competir com um alpinista. Um alpinista avança em suas habilidades ao competir com outros alpinistas, geralmente de nível similar ao seu. Em termos administrativos, você compete com aqueles que pertencem ao mesmo setor que você. E, dentro desse setor, os peixes pequenos costumam competir com outros peixes pequenos, enquanto os peixes grandes competem com outros peixes grandes.

Competir com aqueles que estão no mesmo nível que você gera um progresso lento e mínimo. É melhor “competir” com pessoas que estão além de seu nível atual. Ao fazer isso, você pode aprender bem rápido a viver de acordo com regras mais avançadas. No livro *The Art of Learning*, Josh Waitzkin compartilha como aplicou esse princípio para se tornar um atleta de tai chi de alto nível. Nos momentos de prática não supervisionada, Waitzkin observou que a maioria das pessoas em sua turma de tai chi costumava praticar com aqueles que estavam no mesmo nível de habilidade que elas ou levemente abaixo. De várias formas, essa atitude se devia ao ego. Afinal, quem quer perder?

Quem dificulta a própria vida intencionalmente? Poucas pessoas. Mas Waitzkin fez isso. Ele vive de acordo com uma regra que chama de “investir no fracasso”. Durante os treinos, ele praticava com pessoas muito mais habilidosas do que ele. Ao fazer isso, apanhava muito, repetidas vezes. No entanto, esse processo comprimiu e acelerou o desenvolvimento de suas habilidades. Ele pôde experimentar em primeira mão as habilidades daqueles que às vezes estavam anos à sua frente. Os neurônios-espelho em seu cérebro permitiram que ele imitasse, igualasse e combatesse competidores superiores. Assim, ele progrediu muito mais rápido que outros em sua turma.

De acordo com a nova ciência genética conhecida como *epigenética*, os sinais de seu ambiente são muito mais responsáveis por sua composição genética que o DNA com o qual você nasceu. Segundo o dr. Steven Cole, diretor do Laboratório Central de Genômica Social da UCLA, “Uma célula é uma máquina que transforma experiência em biologia”. Sua composição genética atual é produto de seu ambiente e, portanto, está em constante mudança. Obviamente, existem limites (pelo menos atualmente) para a dimensão em que é possível mudar sua biologia. Você não pode se obrigar a passar dos dois metros de altura. Mas psicologicamente, pode se tornar uma pessoa completamente diferente. E sua psicologia e sua biologia são inseparáveis.

Em vez de “competir” com pessoas do seu nível de habilidade, obrigue-se a competir com aqueles que estão aonde você gostaria de estar. Em outras palavras, seja ambicioso. Aqui reside uma diferença fundamental entre aqueles que se tornam bem-sucedidos e os demais. Pessoas malsucedidas tomam decisões baseadas em suas circunstâncias atuais, enquanto pessoas bem-sucedidas tomam decisões baseadas naquilo que desejam ser.

A competição é uma forma poderosa de colaboração. Quando sua concorrência desempenha em estado de pico, você precisa se dedicar o máximo possível e alcançar padrões cada vez mais altos. É impulsionado para a frente pela criatividade e engenhosidade deles. Competir com os altamente qualificados pode ser uma experiência estimulante conforme você descobre habilidades que nunca manifestou antes. No tênis, por exemplo, quando um jogador está com tudo, mandando bolas insanas para o outro lado da rede, isso obriga o outro jogador a *responder*. Assim, quando a concorrência está pegando fogo, isso traz à tona algo novo e melhor em você.

Seu talento não existe numa bolha. O que você pode alcançar é produto da situação em que se encontra. Portanto, decidir contra quem competir é muito importante.

Consome mais energia competir com um enorme rebanho mediano. Mas gastar energia e desempenhar no mais alto nível possível não são a mesma coisa. Na verdade, essas duas coisas costumam estar em conflito direto. Enquanto a maioria das pessoas se satisfaz competindo com amadores, você deve competir só com os melhores do mundo. Independentemente de qual seja sua área, finja que está jogando tênis. Aqueles que ocupam o topo estão do outro lado da rede, mandando bolas envenenadas. Como você vai responder?

Se conseguir se concentrar *nesse jogo* e acreditar que pode “competir” nesse nível, vai ver o trabalho dos especialistas de um ângulo diferente. Vai parar de venerar seus heróis e o trabalho deles. Em vez disso, vai *estudá-los*. O que exatamente essas pessoas estão fazendo de diferente? Como seu trabalho foi construído e anunciado? Onde estão os espaços em que você poderia evoluir facilmente? O que elas não estão fazendo e por quê? Em vez de consumir o trabalho de seu herói como espectador, você deve vê-lo como uma bola de tênis que é jogada para o seu lado da rede. Seu trabalho agora é responder enviando algo ainda melhor de volta.

COMPETINDO EM PÚBLICO

A competição é uma maneira poderosa de trazer à tona o melhor que há nas pessoas. Um bom exemplo é a “corrida espacial” entre a União Soviética e os Estados Unidos que teve início em 1955. Durante aqueles anos, ser americano significava algo incrível. Ir à Lua importava muito para todas as pessoas. O deságio e a competição criaram um cenário que facilitou inovações e progresso rápidos, não só na engenharia aeroespacial mas também em muitas outras áreas. Na verdade, os americanos talvez nunca mais tenham visto um progresso tão extremo, uma vez que a competição pública não é tão feroz. Num famoso discurso proferido em 1961, o presidente John F. Kennedy disse (ênfase minha):

Reconhecendo o avanço obtido pelos soviéticos com seus grandes

motores de foguete, que lhes oferecem meses de vantagem, e reconhecendo a probabilidade de que eles vão explorar essa vantagem durante algum tempo, obtendo sucessos ainda mais impressionantes, *nós ainda assim devemos* fazer novos esforços por conta própria. Pois embora não possamos garantir que algum dia estaremos na liderança, podemos garantir que qualquer fracasso no decorrer desses esforços vai nos colocar em último. Assumimos um risco adicional ao fazer isso *diante do mundo inteiro*, mas como demonstrou o feito do astronauta Shepard, esse mesmo risco aumentará nossa estatura quando formos bem-sucedidos.

Competir era poderoso. Mas apostar corrida até a Lua diante do mundo inteiro era ainda mais. De maneira semelhante, o autor e coach de liderança Darren Hardy conta que fazia aula de spinning ao ar livre próximo a uma praia em San Diego. Nesta aula específica de spinning todas as bicicletas eram conectadas a telas de projeção enormes. Cada pessoa tinha um avatar pessoal conectado à sua bicicleta que então era projetado na tela, mostrando seu nome e uma foto de seu rosto.

Quando a aula começava, o projetor mostrava em ordem quem tinha ido mais longe/mais rápido em letras garrafais na cor vermelha. Havia cerca de cinquenta pessoas fazendo a aula e apenas os nomes e rostos dos dez ou vinte primeiros apareciam no projetor. Não só os outros alunos podiam ver a tela gigantesca, mas também as pessoas que passavam por ali ou estava relaxando na praia. Hardy disse que nunca se esforçou tanto numa aula de spinning. As regras dessa situação específica faziam com que a alta performance fosse inevitável.

APRENDIZAGEM BASEADA EM CONTEXTO: POR QUE A MENTORIA É MAIS EFICAZ DO QUE A EDUCAÇÃO FORMAL

As forças armadas e vários programas missionários usam um método de ensino e aprendizagem conhecido como “aprendizagem baseada em contexto” para acelerar radicalmente o processo de aprendizagem. Esse

método acontece numa situação social na qual o conhecimento é adquirido e processado por meio da colaboração e do uso prático, não pela mera disseminação da informação por um professor. Para que o conhecimento seja adquirido, o aprendiz se envolve numa tarefa prática, não teórica. As habilidades que o aprendiz desenvolve claramente correspondem e se traduzem naturalmente em configurações do mundo real.

Aprender fazendo é muito mais poderoso do que sentar num ambiente abstrato e estéril e ler livros didáticos, como é a prática da educação formal. Além de ser muito prática, relevante e empírica, a aprendizagem baseada em contexto é poderosa porque costuma envolver coaching individual e feedback imediato sobre o desempenho. Ao se atrapalhar com a tarefa, você pode ser orientado a concluí-la com mais eficiência. Então pode continuar a praticar repetidamente até suas habilidades se tornarem automáticas e subconscientes.

Veja um resumo de como a aprendizagem baseada em contexto funciona:

1. Você aprende um conceito superficialmente.
2. Você pratica e usa esse conceito num cenário do mundo real para solidificar e contextualizar seu entendimento.
3. Você recebe orientação e feedback imediatos para aparar as arestas de seu aprendizado.
4. Você repete várias vezes com maior intensidade e prazos mais curtos para produzir automaticidade.
5. Você recebe mais orientação e feedback para avaliar seus conhecimentos e habilidades.

Curiosamente, pesquisadores examinaram os efeitos da encenação no autoconceito de adolescentes tímidos. Um grupo de adolescentes recebeu treinamento tradicional baseado em discussão, e o outro recebeu treinamento de encenação. O grupo que fez a encenação experimentou uma mudança positiva significativa em seu autoconceito, o que teve um impacto considerável em seus comportamentos. Em nosso mundo digital, o treinamento por simulação — baseado em encenar cenários do mundo real — está se tornando cada vez mais popular. Além disso, pesquisas revelam que receber feedback consistente é essencial para um aprendizado eficaz.

COMO APLICAR A APRENDIZAGEM BASEADA EM CONTEXTO

O verdadeiro aprendizado é uma mudança permanente na cognição e/ou no comportamento. Em outras palavras, aprender envolve uma mudança permanente no modo como você vê o mundo e age nele. Acumular informação não é aprender. Várias pessoas têm a cabeça cheia de informação, mas não sabem o que fazer com ela.

Se quer aprender algo rapidamente, você precisa mergulhar naquilo e implementar imediatamente o que está aprendendo. O jeito mais rápido de aprender espanhol, por exemplo, é mergulhar numa cultura hispânica. Estudar o vocabulário durante quinze minutos todos os dias vai fazer com que você chegue lá um dia. Mas você vai fazer conexões mais profundas com alguns dias de imersão completa do que com meses de estudos “espaçados”.

Você precisa ter clareza para ter motivação suficiente e seguir em frente. Quanto mais clareza tiver do caminho que está à sua frente, mais motivação vai ter para seguir esse caminho. Assim, em vez de tentar motivar a si mesmo, seu objetivo deve ser obter clareza quanto aos próximos passos a serem dados.

CONTRATE UM MENTOR QUE SEJA BRILHANTE NO QUE VOCÊ QUER FAZER

Se não pagar por uma coisa, raramente você vai prestar atenção. A maioria das pessoas quer coisas de graça. Mas sem investir seu dinheiro, seus recursos ou seu tempo, é muito difícil se dedicar.

Quanto você investe em si mesmo?

Quanto de si mesmo você investiu?

Você está comprometido consigo mesmo?

Se não está comprometido consigo mesmo, você não investiu no jogo da sua própria vida. Se não investiu em seu negócio, provavelmente não vai fazer um trabalho de qualidade. Se não investiu em seus relacionamentos, provavelmente está mais concentrado no que pode ganhar do que no que pode oferecer.

No que diz respeito ao autoaperfeiçoamento, investir 10% de sua renda em si mesmo vai gerar um retorno de cem vezes ou mais sobre esse investimento. Para cada centavo que gastar em sua educação, suas habilidades e seus relacionamentos, você vai receber pelo menos cem vezes mais em troca. Se quer fazer algo extremamente bem, você precisa se cercar dos mentores certos. Objetivos de alto nível requerem orientação de alto nível. Se você é péssimo em alguma coisa, é porque não recebeu orientação de qualidade naquilo.

A melhor orientação é aquela em que você paga o mentor. Com frequência, quanto mais você paga, melhor, porque você leva a relação muito mais a sério. Você não será um simples consumidor. Em vez disso, vai ser um investidor, e como tal, vai ouvir com mais cuidado. Vai se importar mais. Vai estar mais concentrado e envolvido. Haverá consequências mais sérias para o fracasso.

Investi 3 mil dólares para obter ajuda de um escritor muito bem-sucedido para escrever minha primeira proposta de livro. Esses 3 mil dólares compraram talvez quatro ou cinco horas do tempo dele. Mas durante essas quatro ou cinco horas, ele me ensinou o que eu precisava saber para criar uma proposta de livro incrível. Ele me forneceu recursos que melhoraram e aceleraram exponencialmente meu processo. Com sua ajuda, consegui uma agente literária e, finalmente, um contrato incrível. Se tivesse me preocupado apenas com os 3 mil dólares, tenho certeza de que, até hoje, eu ainda não teria escrito uma proposta de livro. No máximo, teria escrito uma proposta horrível. Eu não teria me sentido motivado ou investido o suficiente, então estaria muito mais propenso a procrastinar a tomada das medidas necessárias.

Se não tem muito dinheiro, você com certeza pode comprar um livro. Quanto dinheiro e tempo você gasta em entretenimento, roupas ou comida? É questão de prioridade. Apenas quando investe em algo você tem a motivação necessária para fazer acontecer. Para além da orientação, você deve investir em programas educativos como cursos on-line, eventos e livros. Seu nível de sucesso com frequência pode ser medido de acordo com seu nível de investimento. Se não está alcançando os resultados que deseja, é porque não investiu o suficiente para alcançar esses resultados.

O maior benefício de contratar um mentor é desenvolver um sentimento de *insatisfação* em relação a seu trabalho. Ainda que tenha produzido algo

muito além de tudo o que já fez antes, seu mentor logo vai destacar o quanto você ainda precisa melhorar. Assim, mesmo ao completar um projeto, ou avançar numa habilidade, você vai ficar com a sensação de *quero mais*. Essa é a sensação que você precisa ter, porque ela vai levá-lo a se dedicar ainda mais a seu trabalho, se aprofundando cada vez mais na mecânica e nos princípios daquilo que faz. O pensamento e a visão aprimorados vão inspirar em você uma urgência de melhorar suas habilidades.

Experimentar a insatisfação em relação à vida e ao trabalho atual é reflexo de evolução pessoal. Pode ser um processo doloroso e até mesmo humilhante. Mas a insatisfação não é falta de gratidão, e sim a elevação das expectativas e dos padrões pessoais. Você não aceita mais a situação e os resultados atuais. Agora espera e quer mais para si mesmo. Sua visão se expandiu por meio da experiência e do treinamento. Como Oliver Wendell Holmes Jr. disse: “A mente que se expande por meio de experiências novas nunca volta a suas dimensões originais.” Você quer mais. E embora no momento talvez se sinta desmotivado, você sabe que a insatisfação com o que tem é sinal de que está em ascensão.

REPETIR ATÉ QUE O APRENDIZADO SE TORNE INCONSCIENTE (TERCEIRIZADO PARA O AMBIENTE)

Enquanto eu aplicava o que tinha aprendido, meu professor me observava a distância. Ele me permitia sofrer ao tentar me lembrar do que ele tinha acabado de mostrar. Na primeira vez, aplicar o que ele tinha ensinado exigiu muito tempo e esforço. Então repetimos várias e várias vezes. Com o tempo, fui desenvolvendo competência e, com ela, confiança.

Aprender algo novo envolve memória e o modo como a usamos. De início, o córtex pré-frontal — que armazena a memória de trabalho (ou de curto prazo) — fica muito ocupado tentando entender como a tarefa é feita. Mas, quando você se torna proficiente, o córtex pré-frontal pode descansar. Na verdade, é liberado em até 90%. Quando isso acontece, você consegue desempenhar a tarefa automaticamente, permitindo que a mente consciente se concentre em outras coisas. Esse nível de desempenho é chamado de *automaticidade*, e alcançá-lo depende de algo que os psicólogos chamam de

superaprendizagem. O processo de levar uma atividade ao nível da automaticidade envolve quatro passos, ou estágios:

1. Aprendizagem repetida de um conjunto pequeno de informações. Se está jogando basquete, por exemplo, isso pode significar fazer o mesmo lançamento várias vezes. O ponto crucial aqui é ir além do nível inicial de domínio.
2. Dificulte seu treinamento progressivamente. Você deve tornar a tarefa cada vez mais difícil até ela se tornar difícil demais. Então, diminua levemente o nível de dificuldade, para ficar próximo do limite superior de sua habilidade atual.
3. Adicione restrições de tempo. Por exemplo, alguns professores de matemática pedem aos alunos que trabalhem em problemas difíceis com prazos cada vez menores. Adicionar o componente tempo o desafia de duas maneiras. Primeiro, o obriga a trabalhar com rapidez; segundo, absorve parte de sua memória de trabalho ao obrigá-la a se manter consciente do tempo passando.
4. Pratique com uma carga de memória cada vez maior — ou seja, tente realizar uma tarefa mental enquanto pensa em outras coisas. Trocando em miúdos, trata-se de acrescentar distrações a seu treinamento propositalmente.

Essencialmente, você quer que sua compreensão seja fluida e flexível. Quer ser capaz de aplicar seu aprendizado em diferentes contextos e com diferentes propósitos. Assim, terá aprendido aquela habilidade completamente.

INSIRA VÁRIAS CAMADAS DE RASTREAMENTO (TERCEIRIZE A PRESTAÇÃO DE CONTAS PARA O AMBIENTE)

Quando o desempenho é avaliado, o desempenho melhora. Quando o desempenho é avaliado e relatado, a taxa de melhora aumenta.

— Thomas S. Monson

A prestação de contas é onde a coisa complica. Ela é rara na maioria dos ambientes. Poucas pessoas prestam contas de seu comportamento nos relacionamentos profissionais e pessoais. Poucas pessoas prestam contas a si mesmas.

Para combater a aversão que as pessoas têm à prestação de contas, criei um curso on-line de duração de um ano com um novo módulo a cada semana. Em cada módulo, eu passava tarefas de casa, como escrever os objetivos pessoais ou eliminar certas distrações. Eu desafiava os membros a registrarem suas rotinas matinais e noturnas. Em determinada semana, surpreendi meu público ao tornar aquele módulo restrito. Apenas aqueles que pudessem fornecer provas claras de que vinham registrando sua rotina matinal e noturna receberam o conteúdo da semana.

Muitas das pessoas que estavam fazendo o curso ficaram entusiasmadas com o aumento da intensidade. Elas me agradeceram por ter a integridade de fazê-las prestar contas. Várias pessoas me enviaram e-mails dizendo que foi um momento decisivo para elas. Aquilo as desafiou a realmente imprimir a tarefa da semana anterior e colocar em suas agendas. Ao criar consequências para seus comportamentos, foram obrigadas a fazer o trabalho pelo qual pagaram para fazer para início de conversa. Ao passar pelas etapas do processo real, viram o valor de registrar seu progresso e relatar em seus diários (e depois para mim) como estavam avançando diariamente em direção a seus objetivos.

É claro que nem todo mundo gostou do complicador que eu inseri no curso on-line. Uma pessoa me mandou um e-mail frustrado. “Você está dizendo que não posso ter acesso ao conteúdo pelo qual já paguei? Eu devo ter entendido mal”, ele escreveu irritado.

“Não, você não entendeu mal”, eu disse. “Eu informei quando você adquiriu o curso que a configuração dele não era como a de outros. Em vez de dar toda a informação de antemão, desenvolvi um processo experimental de aprendizagem. Isso com que você está lidando agora, essas emoções e frustrações, isso é o conteúdo do curso. Não são apenas vídeos e arquivos em PDF. O objetivo é desafiar seu comportamento atual. Então, não, você não vai ter acesso ao conteúdo a não ser que preste contas.”

Após essa mudança no curso, imediatamente criou-se uma separação entre aqueles que estavam comprometidos com o crescimento e aqueles que eram

consumidores de informação. Ao criar um ambiente de aprendizagem com recompensas e castigos, várias pessoas que tinham desistido meses antes voltaram para o curso. Sua chama interior foi alimentada por um conjunto mais elevado de expectativas externas. Apesar de algumas pessoas terem ficado descontentes com as mudanças, a maioria me escreveu agradecendo por “elevar o nível do curso”.

Todos queremos melhorar nossas vidas, ainda mais quando já investimos no desenvolvimento pessoal.

Agora que você já investiu na leitura de mais da metade deste livro, seu ambiente físico está diferente?

Como você alterou seu ambiente de aprendizagem?

Como está prestando contas de seu avanço?

O que está terceirizando para o ambiente?

Que funções determinantes colocou em prática?

Você aumentou a pressão para ser bem-sucedido?

JUNTE-SE A UM GRUPO DE MASTERMIND (TERCEIRIZE O SUCESSO PARA O AMBIENTE)

Somos impedidos de alcançar nossos objetivos
não pelos obstáculos, mas por um caminho
claro que leva a um objetivo menor.

— Robert Brault

Se quer alcançar resultados importantes, seu caminho vai ser obscuro e meio vago. A necessidade emocional de clareza e o medo do desconhecido levam as pessoas a abandonar seus sonhos para seguir buscas mais diretas em ambientes menos exigentes. Ter clareza quanto ao seu objetivo é essencial para ter maior motivação. Consequentemente, para aumentar sua motivação, você precisa abraçar a incerteza até obter clareza suficiente para seguir em frente.

No entanto, “clareza” não significa ter tudo planejado. Significa saber *qual será o próximo passo, ou quais serão os próximos dois passos*. Se você estiver no Km 1 e seu objetivo é o Km 50, você precisa de informações e

apoio suficientes para chegar ao Km 3 ou 4. Ao chegar lá, vai precisar de mais instruções. Mas não faz ideia de quais serão essas instruções, porque ainda não sabe o que quer saber. Ao completar o próximo passo, você será capaz de fazer perguntas melhores. Vai avaliar melhor quem pode ajudá-lo a chegar ao Km 5, 6, 7 ou 8.

Você está numa caça ao tesouro e está encontrando pistas e guias ao longo do caminho. A incerteza e as emoções difíceis espreitam a cada esquina. Esse é o processo e a experiência emocional de perseguir um grande sonho. Você estará se alongando, crescendo e avançando enquanto a maioria das pessoas fica soterrada pela distância entre o Km 1 e o 50. Enquanto eles olham para a floresta a distância, você abre caminho entre as árvores. E logo você estará do outro lado.

Toda essa abordagem de aprendizagem e crescimento é *empírica*, não teórica. Em vez de obter todas as respostas, você quer apenas informação suficiente para seguir em frente. O modo mais rápido de obter informação relevante é por meio do fracasso e da experiência no mundo real. Seu ambiente para o sucesso não pode ser uma sala de aula ou um sofá de terapeuta. Precisa ser nas trincheiras da experiência. O projeto ambiental para uma aprendizagem poderosa envolve experiência em situações reais. Essas situações são inerentemente desafiadoras, os riscos são altos, e as consequências, imediatas. Além disso, seu treinamento é prático, não teórico, e você está recebendo feedback de mentores e especialistas. Essa é a maneira mais desafiadora e dolorosa de aprender e, portanto, é também a mais eficaz.

Em 2014, minha tia Jane juntou-se ao grupo de mastermind exclusivo e de alto nível de Joe Polish, o Genius Network. O propósito do Genius Network é oferecer um ambiente onde “transformadores da indústria” podem entrar em contato, colaborar, ensinar e ajudar uns aos outros.

Depois de alguns eventos do Genius Network, vi uma diferença enorme em Jane. Ela tinha mais confiança, clareza e foco. Estava muito mais ousada e inteligente no marketing que desenvolvia em sua empresa. Uma das principais filosofias do Genius Network é o pensamento vezes dez. Quando você pensa dez vezes mais alto, é obrigado a retrabalhar suas suposições errôneas e encarar seus medos de frente. Por exemplo, se ganha 50 mil por ano e traça o objetivo de ganhar 500 mil no ano seguinte, você vai ter que mudar radicalmente toda sua abordagem em relação à vida e aos negócios. É

uma transformação saudável que não pode acontecer com métodos lentos de crescimento.

Joe Polish aplica com muita seriedade a ideia do pensamento vezes dez. Quando um novo membro se junta ao Genius Network, deve investir 25 mil dólares numa associação anual. Então, espera-se que esses membros aumentem sua renda em 250 mil dólares naquele ano, ou eles são impedidos de se associar ao Genius Network no ano seguinte. Se não receber dez vezes seu investimento inicial, o Genius Network não é uma boa opção para você.

Em 2014, quando Jane se associou, eu estava iniciando o doutorado na Universidade Clemson. Dizer que fiquei com inveja seria um eufemismo. Determinei naquela época que um dia também me tornaria membro do Genius Network. Muitas das pessoas que eram referência para mim faziam parte daquele grupo. Eu queria estar entre seus pares, não ser um mero admirador. Mas, na época, eu nunca tinha escrito nem uma postagem de blog. Certamente não tinha ganhado dinheiro de verdade. Mas tinha um sonho.

Jane me deu um chaveiro do Genius Network que eu pendurei na mochila. Todos os dias enquanto andava pelo campus da Clemson, eu pensava no Genius Network. Aquele chaveiro era um lembrete externo, um gatilho do meu objetivo de um dia me juntar ao grupo de mastermind. Mas eu não queria me juntar a eles apenas para ficar perto das pessoas que eram minhas referências. Eu queria contribuir.

Em julho de 2017, depois de ter conquistado uma plataforma on-line significativa e aprendido algumas habilidades de marketing úteis, decidi que era um bom momento para me associar ao grupo. O investimento de 25 mil dólares era um pouco alto. Afinal, eu ainda era aluno do doutorado e estávamos pagando as mensalidades do próprio bolso. Mas, para ser sincero, eu sabia que o grupo me forneceria a motivação, as conexões e as habilidades para cumprir o requisito das dez vezes. Também sabia que o retorno vezes dez não seria apenas financeiro. Na verdade, imediatamente após me tornar membro do Genius Network, senti que tinha uma nova identidade. O objetivo em que pensei e para o qual trabalhei durante três anos tinha se tornado realidade. Eu tinha feito o necessário para “dar o primeiro passo” e me tornar parte de um ambiente altamente seletivo.

Apenas estar num ambiente não é o suficiente para ser totalmente transformado por ele. Então tracei planos estratégicos claros antes de me

juntar ao grupo para aproveitar ao máximo a experiência. Como acontece com qualquer experiência ou relacionamento transformador, o foco não pode ser em você mesmo. Em vez disso, você precisa ter uma mentalidade de abundância, na qual, com generosidade e naturalidade, faz tudo o que pode para ajudar os outros. Como Joe Polish costuma dizer: “A vida dá aos que dão e tira dos que tiram.”

Por isso, uma vez associado e tendo pago, imediatamente me inscrevi para falar na próxima reunião no Arizona. Contratei Joel Weldon, coach de oratória, e trabalhei muito com ele para garantir que transmitiria minhas melhores estratégias da forma mais eficaz possível. Queria que minha fala fosse tão acessível e aplicável que as pessoas ficassem naturalmente motivadas a utilizar os princípios. Usei meu diário como ferramenta de visualização, além de várias sessões com Joel.

O ambiente que me esforcei para criar durante a palestra se manifestou melhor do que eu esperava. Apenas dois meses após aquela reunião, fui convidado para compartilhar as mesmas ideias no evento anual. Mais uma vez, contemplei como ofereceria o maior valor possível para as quatrocentas pessoas que estariam presentes.

Por fim, reconhecendo a importância deste livro, desejei providenciar cópias antecipadas para a maior quantidade possível de influenciadores que compareceriam ao evento anual de 2017 do Genius Network. O evento aconteceria em apenas três meses e os editores ainda não tinham uma versão final para o lançamento que ocorreria em março. Quando apresentei meu plano à minha editora na Hachette, ela ficou bastante surpresa. “Costumamos imprimir cerca de vinte cópias para nossos autores apenas”, ela disse. Eu estava solicitando quatrocentas.

Eu sabia o que queria e tinha um *porquê* fervoroso. Meu objetivo era distribuir o máximo possível este livro e suas ideias. Quando seu *porquê* está claro e é poderoso o suficiente, sua estratégia conseqüentemente é ousada e inteligente. Tendo uma visão muito clara, criei condições que garantiriam a realização do meu objetivo. Pensei o tempo todo no que mais eu precisava investir para alcançar meu objetivo e me certifiquei de que todos tivessem ciência do nível do meu comprometimento com meu objetivo.

Minha paixão deve ter ficado clara para minha editora. Depois de compartilhar meu plano de distribuir quatrocentos exemplares antecipados (e

porque essa conferência era uma data tão crucial), ela recebeu aprovação para antecipar os exemplares. Se necessário, eu mesmo teria pagado por eles e ido até Nova York com meu carro para buscá-los. Nada ia me impedir. Os investimentos múltiplos que eu tinha feito no livro reformularam minha psicologia. Ao elevar meus ambientes por meio desses investimentos, me tornei o autor que eu queria ser.

Não importa em que ambiente você esteja, haverá sempre o que os psicólogos chamam de “distribuição normal”, o que significa que a maioria das pessoas será relativamente similar. Haverá algumas discrepâncias nas duas extremidades do espectro, aqueles que não apresentam um desempenho tão bom quanto a norma e aqueles que apresentam um desempenho radicalmente acima da norma.

Ser um aprendiz adaptável é nunca ficar preso a determinado nível de seu desenvolvimento. Você quer mergulhar numa situação desafiadora e permitir que ela reformule sua identidade. E faz isso ao assumir um novo papel e absorver a cultura de seu novo ambiente. Você pega tudo o que está aprendendo e aplica imediatamente. Ao aplicar o que aprende, você logo se eleva às normas de seu novo ambiente.

Por exemplo, se fizer um investimento grande em mentoria ou treinamento de qualquer tipo, o investimento em si só serve como mecanismo motivacional para impulsionar o progresso. O investimento é uma função determinante, com sorte um ponto sem volta. Esse ponto sem volta não é um destino, mas um ponto de partida. É o momento em que você se compromete totalmente com as mudanças que quer fazer. Assim, você precisa aplicar a motivação de seu investimento para aplicar tudo o que seu novo ambiente oferece. Precisa se transformar para se tornar o que seu compromisso implica.

Ao se aplicar imediatamente, você vai mudar. Você vai melhorar e, assim, vai querer expandir seus horizontes. Vai começar a ver onde a “tampa” de seu novo ambiente está, e em seguida descobrir como transcendê-la. Você não quer ficar preso num único ambiente por muito tempo, assim como não quer ficar preso a um único mentor por muito tempo. Citando Lao Tzu, “Quando o aprendiz estiver pronto, o professor vai aparecer. Quando o aprendiz estiver pronto de verdade, o professor vai desaparecer”.

Ser um aprendiz adaptável significa nunca ficar preso num único estágio. Cada estágio tem regras e lições. E lições se repetem até serem aprendidas.

Com muita frequência, as pessoas estabilizam em determinado estágio de seu desenvolvimento, e se superadaptam a um ambiente específico. Elas se acostumam com um conjunto de regras e se contentam com os resultados ou consequências de viver essas regras específicas. Este é um dos motivos pelos quais a maioria das pessoas “bem-sucedidas” tem muita dificuldade em se tornar mais bem-sucedidas. Como o autor Greg McKeown destacou, o sucesso se torna um catalizador para o fracasso.

Não se acomode.

Não se contente com os resultados que conseguiu e o progresso que fez. Reconheça o quanto avançou. Mas não fique preso ali. Em vez disso, continue se rodeando de mais professores e adversários de alto nível. Siga atualizando seus padrões no que diz respeito à qualidade do seu trabalho e à contribuição que você pode fazer. Nunca desenvolva uma mentalidade fixa. Você é fluido. Não há limite para o quanto é capaz de mudar.

Você estabilizou?

Está satisfeito e confortável em seu ambiente atual?

Está contente com os benefícios daquilo que o rodeia?

OUTRO MOTIVO PELO QUAL A FORÇA DE VONTADE É UMA FALÁCIA

Participar de um evento do Genius Network é como beber água numa mangueira de incêndio. Você literalmente não é capaz de consumir ou sintetizar tudo o que está sendo ensinado. São dez horas ininterruptas de treinamento de marketing e desenvolvimento pessoal de alto nível, dois dias seguidos. É exaustivo. Mas, ao mesmo tempo, é descanso e recuperação das rotinas diárias e do trabalho. E é aqui que se apresenta mais um problema das pesquisas sobre a força de vontade.

De acordo com as pesquisas, a força de vontade é basicamente seu estoque de energia. Quando acaba, acaba. Mas a pesquisa sobre atenção plena feita por Ellen Langer revelou que o próprio ato de mudar de ambiente pode aumentar drasticamente seu nível de energia. Então, ao sair de seu ambiente habitual e se envolver num trabalho mais desafiador, como participar de um evento da Genius Network, você deve obter muita energia, porque está num

ambiente novo e inovador. E a novidade, afinal, é uma das principais funções determinantes para evocar um alto estado de fluxo.

RESUMO

O objetivo deste capítulo era fazer da motivação e da força de vontade irrelevantes. Ao criar ambientes enriquecidos de estresse positivo e alto nível de exigência, sua motivação para ter sucesso atinge o pico sem qualquer esforço consciente de sua parte. Você não está em conflito com seu ambiente, mas sendo impulsionado por ele a avançar. As estratégias específicas detalhadas neste capítulo para terceirização da motivação para ambientes enriquecidos incluem:

- Instalar várias camadas de pressão externa e responsabilidade;
- Tornar seus objetivos públicos;
- Estabelecer expectativas altas para clientes e fãs;
- Investir antecipadamente em seus projetos e programá-los com antecedência;
- Cercar-se de pessoas que têm padrões pessoais mais altos que os seus;
- Competir com pessoas que têm um nível de habilidade muito mais alto que você considerando a competição como forma de colaboração;
- Assumir um compromisso e em seguida praticá-lo ou desempenhá-lo em ambientes públicos. A pressão externa de desempenhar diante dos outros aumenta sua pressão interna para ter sucesso;
- Obter clareza suficiente para avançar alguns passos em direção a seu objetivo;
- Contratar um mentor que esteja entre os melhores na sua área de atuação; e
- Juntar-se a um grupo de mastermind cheio de referências e pessoas que vão ajudá-lo a elevar sua vida.

CAPÍTULO 12

ROTACIONE SEUS AMBIENTES

Faça alterações de acordo com o trabalho que está desempenhando

O ambiente em que você está deveria corresponder claramente ao comportamento que desempenha. É por isso que você não devia ter uma TV no quarto. Seu quarto não é para assistir TV. Ainda que more num apartamento pequeno, é melhor ter um aparelho na cozinha ou até no banheiro. Embora haja uma desconexão em ter uma TV na cozinha ou no banheiro, não é tão prejudicial quanto o sono que você está perdendo porque seu quarto está projetado de forma a exigir da força de vontade.

Uma das principais razões pelas quais as pessoas têm dificuldade para dormir à noite é porque há muitos gatilhos em seu ambiente para que façam muitas outras coisas quando entram no quarto. No entanto, para proporcionar um sono ideal, seu quarto devia estar cheio de gatilhos específicos para ter uma boa noite de sono. Não devia haver distrações em relação a esse objetivo. É útil até mesmo ter roupas projetadas especificamente para o sono que você não usa em nenhum outro lugar. Isso, também, pode agir como gatilho, induzindo-o a ficar com sono.

Assim como seu quarto devia claramente refletir os comportamentos que você vai ter naquele ambiente, os espaços físicos em que você trabalha também deviam corresponder ao trabalho que vai desempenhar naquele dia. Um número cada vez maior de pessoas trabalha em computadores, mas desempenhando uma enorme variedade de tarefas simultâneas. Fazer todas essas atividades diferentes no mesmo espaço físico não é a abordagem ideal. Em vez disso, você devia trabalhar em ambientes diferentes, que claramente tenham conexão com o tipo de trabalho que está desempenhando. Cada ambiente deve acionar o estado mental necessário para desempenhar um tipo de trabalho.

O MITO DO DIA DE TRABALHO DE OITO HORAS

O dia de trabalho tradicional de oito horas é mal estruturado para a produtividade alta. Talvez quando a maior parte do trabalho era braçal fizesse sentido trabalhar tantas horas, mas não faz sentido no mundo do trabalho baseado no conhecimento em que vivemos hoje. Não acredita em mim? Analise os efeitos dessa *cultura* de trabalho mal estruturada. É comum — esperado, até — que funcionários tenham um desempenho medíocre, vício em estimulantes, falta de comprometimento e até ódio por seu trabalho. Essas não são causas, mas efeitos de um ambiente enganoso para o trabalho no século XXI.

Muitas organizações e países perceberam a mudança no fluxo de trabalho conforme a maior parte desse trabalho mudava de braçal para intelectual. Como resultado, muitas organizações encurtaram a jornada de trabalho para trinta horas semanais e agora permitem que seus funcionários trabalhem remotamente, sabendo que uma baia não costuma ser o melhor ambiente para o trabalho intelectual e criativo.

As tradicionais oito horas são um exemplo claro de sociedade operando segundo um conjunto de regras que não faz mais sentido no sistema atual. O mundo mudou. Se quisermos ser bem-sucedidos, precisamos entender as novas regras e otimizar nossas vidas para executá-las com sucesso. As novas regras dos dias de hoje apontam que ideias e criatividade são as habilidades mais procuradas e lucrativas.

O trabalho criativo ideal exige uma mistura de foco intenso durante uma a quatro horas, seguido de uma mente relaxada vagando por um ambiente *diferente* daquele em que você estava desempenhando o trabalho com foco intenso. Você precisa rotacionar os ambientes. Num estudo, apenas 16% dos participantes relataram ter ideias criativas enquanto estavam no trabalho. Ideias geralmente surgiam quando a pessoa estava em casa, no transporte ou numa atividade recreativa. “As ideias mais criativas não vão surgir enquanto você está sentado diante de um monitor”, segundo Scott Birnbaum, ex-presidente da Samsung Semiconductor.

Quando está trabalhando diretamente em determinada tarefa, sua mente fica focada no problema em questão (ou seja, reflexão direta). Por outro lado, quando você não está trabalhando, sua mente passeia espontaneamente (ou

seja, reflexão indireta). Enquanto dirige ou está entretido, os estímulos externos em seu ambiente (como os prédios ou outras paisagens à sua volta) incitam memórias e outros pensamentos subconscientes. Como sua mente passeia tanto contextualmente (por assuntos diferentes) quanto temporalmente entre passado, presente e futuro, seu cérebro vai criar conexões distantes e distintas relacionadas ao problema que você está tentando resolver (eureka!). A criatividade, afinal, está fazendo conexões entre partes diferentes do cérebro. A ideação e a inspiração são processos que você pode aperfeiçoar.

No que diz respeito ao trabalho criativo e intelectual, em vez de trabalhar de acordo com normas sociais arbitrárias, como a da jornada de oito horas diárias, é melhor trabalhar de acordo com seus níveis mais altos de energia. O psicólogo Ron Friedman sugere que as primeiras três horas do dia são as mais preciosas para a produtividade máxima. Como ele afirmou num artigo no periódico *Harvard Business Review*: “Normalmente temos uma janela de três horas em que ficamos muito, muito focados. Somos capazes de fazer contribuições poderosas em termos de planejamento, pensamento e retórica.”

Pesquisas confirmam que o cérebro, especificamente o córtex pré-frontal, fica mais ativo e prontamente criativo imediatamente depois do sono. Sua mente subconsciente vagueia de maneira espontânea enquanto você dorme, fazendo conexões contextuais e temporais. Uma prática sólida para capturar os avanços subconscientes que experimentou enquanto dormia é começar a escrever imediatamente ao acordar. Durante essa sessão de escrita, é melhor despejar seus pensamentos no papel conforme eles se relacionam com o que você está tentando realizar, como objetivos específicos.

No entanto, é importante não se concentrar demais durante essas sessões de escrita, pois você quer permitir que sua mente passeie de certa forma por onde ela vá. Esse passeio pode levar aos mesmos avanços que você teve enquanto estava dormindo. Eu venho usando o método da escrita matinal há quase dez anos. Enquanto escrevo em meu diário, com frequência na frente da academia dentro do meu carro, tenho ideias para artigos que vou escrever ou pessoas de quem preciso me aproximar. Muitos dos meus relacionamentos começaram com uma ideia que surgiu na minha sessão de escrita, que então me levou a abordar a pessoa ativamente e, com o tempo, cultivar um relacionamento transformador.

Para maximizar essa experiência ainda mais, você pode desenvolver a capacidade de direcionar o passeio subconsciente de sua mente enquanto dorme. O inventor Thomas Edison disse: “Nunca vá dormir sem um pedido a seu subconsciente.” Enquanto você adormece, suas ondas cerebrais passam do estado beta ativo para o alfa, então para o teta antes de passar para o delta durante o sono. É durante a janela teta que sua mente fica mais receptiva para reformular seus padrões subconscientes. Logo antes de cair no sono, pense e visualize no que você quer que sua mente se concentre.

ROTACIONANDO AMBIENTES PARA MAIOR ENERGIA, PRODUTIVIDADE E CRIATIVIDADE

Embora pesquisas tenham demonstrado que você provavelmente não vai ter mais do que de três a cinco horas de trabalho mental de alta qualidade por dia, existem coisas que você pode fazer para estender essa janela de oportunidade ou garantir essas horas preciosas de fluxo. De acordo com vários estudos da psicóloga de Harvard Ellen Langer, uma simples prática de rotacionar “o contexto” pode manter sua mente muito mais ativa.

Num de seus experimentos, ela pediu a um grupo de pessoas que fizessem uma tarefa escrita usando pedaços de papel da mesma cor, geralmente brancos. Em outro grupo, as pessoas fizeram a mesma tarefa, mas os pedaços de papel tinham cores alternadas, por exemplo, ora branco, ora amarelo. Esse ajuste ambiental simples e pequeno manteve as pessoas mais ativas e envolvidas.

Fazer a mesma coisa durante horas no mesmo ambiente pode se tornar mentalmente infrutífero. Você precisa de novidade para manter o cérebro ativo. Precisa de um cronograma que o mantenha atento. Precisa da dificuldade para manter-se aberto, humilde e esforçado. Se perceber que está perdendo a concentração ou se distraindo propositalmente, precisa entrar num ambiente diferente. Com frequência, o simples ato de entrar num cômodo diferente facilita o fluxo de ideias relacionado ao trabalho que você estava fazendo. Melhor ainda é se você fizer breves pausas mentais e em seguida continuar seu trabalho num ambiente diferente, quer isso signifique ir para outro cômodo, mudar de cadeira ou ir para um lugar completamente diferente

por algumas horas.

NUNCA TRABALHE NO MESMO LUGAR DOIS DIAS SEGUIDOS

O autor e empresário Ari Meisel tem profunda consciência do quanto o ambiente afeta seu pensamento, suas emoções e sua capacidade de desempenho. Ele é extremamente detalhista e chega a ajustar coisas como a iluminação em cada ambiente em que está para acionar o estado mental necessário para realizar o que ele está tentando fazer. Meisel fragmentou sua semana de trabalho de modo a nunca estar no mesmo ambiente dois dias seguidos.

Como empresário, ele faz muitos tipos diferentes de trabalho, de escrever postagens para o blog a gravar podcasts a criar produtos físicos e fazer ligações de consultoria. Ele tem um dia da semana e um espaço de trabalho designados para otimizar o tipo específico de trabalho que vai fazer naquele determinado dia. Além disso, para conseguir realizar mais tarefas, ele agrupa atividades relacionadas. Em dias de escrita de postagens para o blog, ele escreve dez postagens e nada mais. Em dias de gravação do podcast, ele e o sócio chegam a gravar cinco ou mais episódios.

A seguir, um resumo da semana de trabalho de Meisel:

Segundas e sextas-feiras

Nas segundas e sextas, Meisel trabalha no Soho House em Nova York. Ele diz que o wi-fi é ruim lá, assim como o sinal de celular. Isso é bom para Meisel, porque às segundas e sextas ele fica totalmente concentrado na escrita e em outras formas de criação de conteúdo. Além disso, a iluminação do Soho House é mais escura e profunda, criando uma espécie de sensação de caverna. Isso aumenta o foco de Meisel, pois ele fica menos suscetível a se distrair por luzes fortes e outras pessoas.

Nesses dias de trabalho altamente criativos, Meisel não come quase nada até terminar o que está fazendo. Existem muitas pesquisas que defendem

isso: o trabalho focado costuma ser mais fácil quando estamos de estômago vazio. Citando o especialista em produtividade e empresário Robin Sharma, “Coma menos e vai realizar mais”. É claro que isso não se aplica a todo tipo de atividade, mas é muito relevante para o trabalho cognitivo e criativo. O estômago cheio pode obscurecer sua mente.

Por fim, Meisel conta com estações musicais específicas do Pandora para fazer o trabalho das segundas e sextas, e só as escuta no Soho House enquanto faz esse trabalho criativo. Essa música age como outro gatilho para mergulhá-lo ainda mais em seu estado de fluxo. Ele costuma ouvir electro swing, especificamente a estação “Caravan Palace”, do Pandora. Em geral repete as mesmas vinte músicas, que ouve em seus fones com cancelamento de ruído.

Ouvir música clássica, ambiente ou eletrônica durante um trabalho criativo é regra para muitos artistas e empresários. Além disso, ao contrário de Meisel, que repete as mesmas vinte músicas, muitas pessoas (inclusive eu) costumam ouvir a mesma faixa por horas enquanto trabalham. No livro *On Repeat: How Music Plays the Mind*, a psicóloga Elizabeth Hellmuth Margulis explica por que ouvir a mesma música várias vezes melhora a concentração. Quando você faz isso tende a dissolver-se na música, o que impede que a mente vagueie (deixe sua mente passear quando estiver longe do trabalho!). O fundador do WordPress Matt Mullenweg ouve a mesma música várias vezes para entrar no estado de fluxo. Assim como o autor Tim Ferriss e muitos outros. Existem sites, como o listenonrepeat.com, que permitem que você escute vídeos do YouTube repetidamente.

Terças-feiras

Para Meisel, as terças são dia de fazer ligações e reuniões. Ele passa muito tempo no telefone e em chamadas de vídeo. Esse trabalho é muito mais energético e interativo do que o trabalho que ele faz no Soho House. Por isso, ele trabalha no apartamento de seu sócio, Nick. No momento em que Meisel entra no apartamento de Nick, seu cérebro entra no modo sociável. Ele e Nick têm um relacionamento altamente sinérgico, o que faz com que as ideias surjam enquanto eles estão conversando com clientes e fazendo reuniões.

Eles querem estar fisicamente próximos um do outro para que, antes e depois das reuniões, possam trocar ideias. Além disso, enquanto cada um deles está no telefone com um cliente, o fato de ter uma plateia física os mantém trabalhando no mais alto nível.

Nos dias em que trabalha no apartamento de Nick, Meisel não usa seus óculos bloqueadores de luz azul. Ele não leva os fones. E estrategicamente ingere muitas gorduras saudáveis e proteínas, frutas e vegetais para manter a energia fluindo. O trabalho energético e social é melhor realizado de estômago cheio.

Quartas-feiras

Nas quartas, Meisel trabalha num espaço de coworking em Nova York pelo qual paga 99 dólares por mês. Neste dia, ele faz muitas ligações pelo telefone e por vídeo, semelhantes ao trabalho realizado no apartamento de Nick no dia anterior.

Quintas-feiras

Às quintas, Meisel não tem um espaço de trabalho específico. A quinta-feira é mais fluida, dependendo do projeto com que ele está envolvido na semana. Às vezes faz reuniões, o que influencia na escolha do lugar onde vai trabalhar. Com frequência, ele vai a um estúdio e passa cinco horas gravando sete ou oito episódios de podcast.

AMBIENTE DOMÉSTICO

Meisel não trabalha quando está em casa. Como ter uma TV no quarto, trabalhar em casa pode criar uma incompatibilidade de gatilhos ambientais, que o impedem de viver no momento. Meisel quer estar completamente envolvido e *em casa* quando está em casa. Como a pessoa criativa que é, ele costuma ter muitas ideias em qualquer lugar. Consequentemente, um dos

principais aspectos de seu ambiente doméstico é ter vários dispositivos e meios para capturar ideias.

Quanto mais você permitir que uma ideia fique em sua mente sem colocá-la no papel ou registrá-la de alguma outra forma, mais ela sobrecarrega sua memória de curto prazo. Meisel tem um Amazon Dash Wand para registrar pensamentos assim que eles surgem em sua cabeça. Esses pensamentos podem estar relacionados ao trabalho ou podem ser tão simples quanto “Precisamos pedir algo na Amazon”. Ele também usa muito seu Alexa para registrar ideias. Gravadores de voz ficam espalhados por toda a sua casa porque ele com frequência está envolvido numa tarefa na qual está de mãos cheias. Assim, mesmo quando está trocando a fralda do filho, ele pode capturar uma ideia no momento em que ela entra em sua mente. Ele leva essa captura um passo além em comparação a várias pessoas: No chuveiro, ele usa AquaNotes, um bloco de notas à prova d’água para capturar todas as ideias que aparecem enquanto ele está no banho.

Para Meisel, todo esse processo pode ser decomposto em três estratégias principais: otimização, automatização e terceirização. Seu primeiro objetivo é fazer as coisas funcionarem bem e eliminar qualquer coisa de seu ambiente ou vida que esteja defasada. Quando tudo está otimizado, ele automatiza tudo o que pode por meio da tecnologia. Ao contrário da maioria das pessoas, que se tornaram escravas da tecnologia e viciadas nela, Meisel é um exemplo incrível de alguém que usa a tecnologia para expandir seu alcance e aumentar seu tempo *longe do trabalho* para poder se envolver ativamente com a família. Quando tudo em sua vida está automatizado, ele terceiriza o que quer que tenha sobrado. A única coisa que Meisel não automatiza nem terceiriza é seu superpoder — aquela habilidade e capacidade que só ele tem. O resto ele consegue que outra pessoa ou a tecnologia faça por ele.

CONCLUSÃO

Seu ambiente é parte de seu trabalho. Todo ambiente tem regras, e claramente alguns ambientes são mais ideais para determinados tipos de atividades. Você deve trabalhar em ambientes que o levem ao estado mental necessário para realizar os vários tipos de trabalho que realiza.

Além disso, para aumentar seu nível de envolvimento, deve sempre estar trocando de ambiente de trabalho. Você não precisa ir a lugares completamente diferentes ao longo da semana como Meisel faz. O simples ato de mudar de cômodo depois de algumas horas ou para realizar tarefas diferentes pode fazer maravilhas.

Além disso, providencie intervalos mentais entre sessões de trabalho de atenção intensa. Esses intervalos mentais não devem ser passados navegando na internet em modo de distração. Em vez disso, você precisa sair de seu espaço de trabalho e caminhar um pouco. Se pode sair ou se expor a estímulos externos variados, como árvores e pessoas, melhor ainda. Enquanto relaxa, sua mente vai passear e começar a fazer conexões distantes e distintas relacionadas ao trabalho que está realizando.

Se rotacionar e alternar seus ambientes de trabalho, você vai ter muito mais energia. Não vai ficar entediado ou distraído com tanta facilidade. Terá ideias criativas com muito mais frequência. Isso funciona muito bem quando você agrupa atividades e ambientes específicos. Realize muito de *uma* atividade num único dia num único ambiente. Esse método é muito diferente de como a maioria das pessoas trabalha. A maioria das pessoas trabalha no mesmo ambiente e alterna constantemente as tarefas. Desse modo, não estão otimizando seu ambiente e nunca vão entrar no fluxo.

CAPÍTULO 13

ENCONTRE PARCERIAS EXCEPCIONAIS

Projete seu mundo por meio das
pessoas com quem trabalha

Algumas regras podem ser distorcidas,
outras podem ser quebradas.
— Morfeu

No romance de ficção científica *O jogo do exterminador*, o personagem principal, Ender, é um jovem que é recrutado pelo governo e levado a uma escola espacial em órbita onde é treinado para ser tornar um líder militar. A principal modalidade de treinamento se dá na forma de um “jogo” altamente competitivo. Como Ender, há vários jovens em idade escolar sendo treinados na escola especial, todos organizados em equipes e competindo num espaço de batalha muito sofisticado. No refeitório onde eles almoçam, existe um telão eletrônico gigante que lista as equipes da melhor para a pior em ordem decrescente. A competição é feroz.

Ender, acabamos percebendo, é muito mais adaptável do que todos os outros jovens, mesmo os que são alguns anos mais velhos que ele. Ele tem uma tolerância alta à ambiguidade e, portanto, não fica desorientado em novas situações. Ele é muito consciente dos ambientes em transformação e, ao contrário dos outros, percebe que a orientação em gravidade zero é puramente relativa. Não existe para cima e para baixo. No entanto, Ender percebe que os outros exércitos insistem em manter a orientação de ambientes com gravidade depois de entrar em gravidade zero.

Como as regras em gravidade zero são diferentes das regras no corredor que leva à sala de combate, a adaptação rápida de Ender se torna uma grande

vantagem. De acordo com a dra. Ellen Langer, professora de psicologia de Harvard e diretora do Langer Mindfulness Institute, a atenção plena nada mais é do que a consciência do contexto, como da variabilidade ou das alterações nesse contexto. Se você não presta atenção, não percebe nuances. Supõe que tudo é preto e branco. Supõe que as regras de um ambiente são as mesmas que a de outro. Também supõe incorretamente que é a mesma pessoa de um ambiente ao outro e, portanto, é menos propenso a perceber seu próprio papel e ter capacidade de alterá-lo.

Ender usou sua compreensão para manipular radicalmente o jogo a seu favor. Ele destruiu as outras equipes mirando sua falta de atenção em gravidade zero. Sem nunca ter visto algo assim antes, as outras equipes não souberam como reagir. No entanto, não demorou muito para que entendessem o que Ender estava fazendo. Com o tempo, a cultura da escola de batalha e do jogo foi obrigada a mudar.

A maioria das pessoas opera segundo suposições muito limitantes e incorretas. Pouquíssimas pessoas prestam atenção plena naquilo que as demais não prestam. Como as pulgas em um pote, a maioria das pessoas opera segundo o dogma do pensamento de grupo. A cultura social, por mais imprecisa que seja, prevalece. E as pessoas são enganadas pelas normas culturais. Tão importante quanto isso é o fato de as pessoas suporem incorretamente que essas normas são inalteráveis. Cada ambiente é uma ecologia e, portanto, cada ambiente é fluido, maleável e vivo.

CONEXÕES EXCEPCIONAIS QUEBRAM NORMAS

Um dia antes de algo ser realmente um avanço,
é uma ideia louca.

— Peter H. Diamandis

Em 1905, Albert Einstein publicou quatro artigos científicos, conhecidos como artigos do *Annus mirabilis*, que acabaram mudando consideravelmente as bases da física moderna no que diz respeito a espaço, tempo e matéria. Curiosamente, quando Einstein publicou esses artigos, ele não estava trabalhando num ambiente acadêmico, mas no Departamento Suíço de

Patentes. O trabalho naquele ambiente contraintuitivo permitiu-lhe ângulos reflexivos e questionamentos diferentes em relação aos de um laboratório de física. As conexões que Einstein foi capaz de fazer levaram a avanços inovadores e científicos que alteraram o modo como a humanidade vê o mundo e o cosmos atualmente.

Considere outra entidade muitíssimo influente (sem dúvida a banda mais musicalmente influente e culturalmente inovadora do século XX): os Beatles. O principal talento dos Beatles era a capacidade de fazer conexões únicas. O professor de teoria musical David Thurmaier explica: “Acima de tudo, os Beatles mantiveram a curiosidade acerca de todos os tipos de música e reinventaram continuamente a própria música injetando nela influências novas de várias culturas. Essa experimentação adiciona uma dimensão à sua obra que a diferencia da música de seus contemporâneos”.

Além de incorporar e misturar ideias de uma vasta gama de fontes, os Beatles também eram sistemáticos no que diz respeito à colaboração. John Lennon esboçava ideias ou fragmentos de música, então passava as ideias a Paul McCartney para que as aprimorasse ou finalizasse. Paul fazia o mesmo. Um dos dois talvez acrescentasse uma ponte entre o verso e o refrão do outro. Lennon descreveu a sinergia entre eles como “escrever olho no olho”. Com frequência, duas músicas incompletas surgiam como obras-primas por meio desse processo.

Assim, muito distante de como a maioria das pessoas imagina a criatividade — como incontrollável e de certa forma imprevisível, ocorrendo no isolamento — os Beatles tinham um sistema funcional. Paul McCartney relata: “Como de costume, para essas composições, John tinha só o primeiro verso, o que era sempre suficiente: era a direção, o indicador, e era a inspiração para a música inteira. Eu odeio essa palavra, mas era o gabarito.” A colaboração é o ato físico de fazer conexões novas e inéditas. Quando duas ou mais pessoas trabalham juntas por um objetivo compartilhado, o resultado do trabalho é diferente da soma das contribuições. As conexões feitas pelas duas fontes distintas não teriam acontecido com a fusão de outras fontes.

A capacidade de inovar dos Beatles não era fruto do acaso. Eles eram músicos muito talentosos, bem treinados e versados. Ao integrar influências únicas a seu ambiente, conseguiram ultrapassar as fronteiras definidas por outros com criatividade. Como Pablo Picasso disse certa vez: “Aprenda as

regras como um profissional, para que possa quebrá-las como um artista.”

Como costuma ser o caso, as pessoas serão inicialmente repelidas por seu pensamento avançado. Elas não vão entender as conexões que você está tentando fazer. No entanto, se puder reunir algumas ideias e refiná-las num conceito simples com persuasão, a nova ideia vai acabar se consolidando.

Quando novas ideias se consolidam e se infiltram num ambiente, esse ambiente muda. De modo cíclico, o novo ambiente então remodela as pessoas. Como Winston Churchill disse, “moldamos nossos edifícios; depois nossos edifícios nos moldam”. Quando os Beatles mudaram o ambiente, o novo ambiente mudou a cultura e a humanidade.

O PODER DAS COLABORAÇÕES EXCEPCIONAIS

Não se muda as coisas lutando contra a realidade existente. Para mudar alguma coisa, construa um novo modelo que torne o modelo existente obsoleto.

— R. Buckminster Fuller

Existe um conceito-chave que alguns dos melhores empreendedores têm aproveitado muito bem. “Colaborações excepcionais” (às vezes chamadas de *co-branding*) podem criar um cenário no qual os pontos fortes de cada negócio, ideia ou pessoa, quando combinadas, resultam em “um mais um igual a dez”.

Em 2017, minha esposa e eu fomos ao Peru e comemos no famoso Central, um restaurante que costuma estar nas listas de cinco melhores do mundo. As reservas eram exclusivas e a experiência única. Mas o que mais me fascinou foi a colaboração entre o chef Virgilio e sua irmã Malena, que é botânica. Virgilio compartilhou comigo que no instante em que teve a ideia de trazer todas as altitudes do Peru para sua cozinha, soube que precisaria da colaboração da irmã. Ela não trabalhava na indústria alimentícia e não seria fácil convencê-la. Para isso, ele programou a viagem gastronômica perfeita a Nova York. Ele sabia que com ela na equipe eles criariam algo que ninguém tinha feito antes.

Além disso, um dos principais conceitos de Virgilio é encontrar pessoas

ambiciosas em locais inesperados. Quando leva o carro para o conserto, ele olha para o mecânico e se pergunta: “Esse mecânico é ambicioso?”. Quando vê ambição, ele sabe que ao transportá-la para seu ambiente, pode transformar as pessoas em chefs e garçons incríveis.

Outro exemplo: a parceria entre a GoPro e a Red Bull resultou no “Red Bull Stratos”, um programa de mergulho no espaço. Graças à GoPro e à Red Bull, no dia 14 de outubro de 2012, Felix Baumgartner voou aproximadamente quarenta quilômetros na estratosfera sobre o Novo México num balão de hélio antes de saltar em queda livre num traje pressurizado e aterrissar de paraquedas. O tempo total de salto, do momento em que ele deixou a cápsula até a aterrissagem, foi de aproximadamente dez minutos. Baumgartner teve uma queda livre de quatro minutos e 19 segundos antes de puxar a corda do paraquedas.

Isso não teria acontecido sem a ideação colaborativa entre a GoPro e a Red Bull. Seus pontos fortes foram combinados com uniformidade. Ambas trouxeram contribuições incríveis na forma de tecnologia, filosofia, plateia e objetivo. O todo se tornou novo e diferente de tudo o que ambas poderiam ter planejado por conta própria. Como resultado, recordes mundiais foram quebrados, novas tecnologias foram desenvolvidas e milhões de pessoas ao redor do mundo se divertiram e se inspiraram.

Steve Down, empreendedor em série, é brilhante em criar colaborações excepcionais que reformulam a indústria. Em 2015, Down lançou uma rede de restaurantes chamada Even Stevens. Ele se inspirou numa ideia da empresa de sapatos TOMS, que dá um par de sapatos para quem precisa para cada par comprado. No Even Stevens, para cada sanduíche comprado, uma pessoa necessitada ganha um sanduíche.

Quando teve essa ideia, Down começou a perguntar a amigos e outras pessoas do setor de restaurantes o que eles achavam. No entanto, logo ele ficou decepcionado com as respostas. O setor tem margens e orçamentos apertados. Poucos restaurantes são rentáveis, número que é ainda menor entre os novos. Então como um novo conceito poderia ser bem-sucedido ao mesmo tempo que dava centenas de milhares de sanduíches de graça a pessoas famintas?

Se Down tivesse passado muito tempo no setor de restaurantes, provavelmente não teria tentado lançar algo como o Even Stevens. A ideia

era contrária a todas as convenções e regras do setor. Mas Down vinha de um contexto muito diferente e, portanto, tinha noções e estratégias muito diferentes no que dizia respeito a criar e dimensionar empresas. Com formação em finanças, ele passou muito tempo analisando os números. Fez reuniões com várias organizações locais sem fins lucrativos e acabou chegando a uma conclusão lucrativa sobre como poderia criar um restaurante com consciência social que tivesse um impacto positivo na comunidade.

Nos últimos três anos, mais de 15 Even Stevens foram inaugurados em Utah, Idaho e Arizona. Quase todos esses restaurantes se tornaram lucrativos trinta dias após a inauguração. Cada Even Stevens tem parceria com várias organizações sem fins lucrativos das proximidades. A renda obtida com cada sanduíche é redirecionada a uma organização que compra em grandes quantidades os produtos necessários para alimentar aqueles que necessitam. É um sistema lucrativo e claro. Também é uma colaboração excepcional entre uma organização lucrativa e organizações não lucrativas locais.

De acordo com Down, o conceito do Even Stevens só daria certo se a comida fosse excelente. Se a comida não fosse boa, as pessoas achariam que aquilo tudo não passava de um subterfúgio. Como resultado, Down fez muitas pesquisas sobre como desenvolver um cardápio de alto nível para uma experiência rápida. Ele contratou um chef muito experiente e reconhecido para ajudá-lo. Down queria um conceito único e admirável para atrair as pessoas, mas queria que a comida as deixasse de queixo caído. Durante seus primeiros três anos, o Even Stevens consistentemente conquistou o título de Melhor Restaurante e Melhor Sanduíche do estado de Utah.

DESENVOLVENDO SUAS PRÓPRIAS PARCERIAS EXCEPCIONAIS

Sozinhos podemos fazer tão pouco;
juntos podemos fazer tanto.
— Helen Keller

Se jogar segundo as mesmas regras que todos seguem, seus resultados serão médios. Se ler os mesmos livros que todos leem, você não será capaz de

desenvolver conceitos únicos. Em outras palavras, não será capaz de criar novas conexões que acabam reformulando as regras de seu ambiente.

Você não vai conseguir avançar muito se tiver a mentalidade do lobo solitário. A independência não deve ser o objetivo. Interdependência e sinergia devem ser o seu objetivo. As ideias que você tem sozinho podem ser interessantes, talvez até brilhantes. Mas as ideias que tem quando está colaborando com pessoas de origens e setores muito distintos têm o potencial de alterar completamente as regras daquilo que está construindo. Quando desenvolve parcerias excepcionais, principalmente com pessoas que já são bem-sucedidas em suas áreas, você pode ir dez ou até cem vezes mais longe com seus objetivos.

Se não está colaborando com pessoas de origens diversas que têm experiências, habilidades e perspectivas radicalmente diferentes das suas, então suas chances de fazer conexões únicas e ousadas capazes de mudar o mundo são muito baixas. A maioria das pessoas compete com aqueles que estão num nível de habilidade similar ao seu. A maioria das pessoas colabora com outros que estão no mesmo nicho e tem origens semelhantes às suas. Suas visões de mundo são muito similares às daqueles à sua volta para quebrar as regras das normas existentes.

A INDEPENDÊNCIA NÃO DEVE SER SEU OBJETIVO

De acordo com o ex-psicólogo de Harvard Robert Kegan, a maioria das pessoas passa de um ser “socializante” a um ser “autocriador”. Um ser socializante é o estado de dependência completa. Quando está nesse estágio, tudo o que você faz é calculado para evitar o medo e a ansiedade. Você só faz aquilo que acredita que os outros querem que você faça.

A autocriação, ao contrário, é um estado de independência. Nesse nível de evolução consciente, seu pensamento se torna mais complexo. Você desenvolveu objetivos, planos e um propósito. Tudo o que faz, então, é aprofundar esse propósito. Relacionamentos, por exemplo, são meios de promover seus objetivos. Se determinados relacionamentos não servem mais a seu propósito, você os elimina. Esse é o nível de pensamento que grande parte da autoajuda incentiva. Indivíduos autocriadores acreditam que são

incríveis. Melhores que os outros. Estão em busca de escrever sua própria narrativa. E, sem dúvida, é uma proposição muito melhor e mais empoderadora do que viver em estado reativo e inconsciente.

Infelizmente, uma grande desvantagem da autocriação e do pensamento “independente” é que você não consegue ver além de seu próprio filtro mental. E com frequência seus planos e objetivos não são ideias. No entanto, como está decidido a alcançar seu objetivo, você rejeita ou ignora informações que contradigam ou pareçam irrelevantes para seu esquema. Mais do que isso, você acredita que seu filtro é a realidade objetiva, ou o modo como o mundo realmente funciona.

Finalmente, Kegan explica o terceiro e último estágio da evolução consciente. Pouquíssimas pessoas alcançam esse nível de complexidade mental. Passar de dependente a independente é muito mais fácil que ir além da independência. O sucesso é uma barreira impenetrável para a maioria das pessoas. O terceiro estágio de Kegan é o ser em transformação. Neste estágio, o mais alto, você tem uma visão de mundo, mas não se “funde” a ela. Você é capaz de se afastar de seu filtro mental e olhar para ele de fora. Pode comparar o seu filtro com outros.

No estágio de ser em transformação, você ao mesmo tempo valoriza uma postura, análise ou propósito e tem cautela em relação a ele. Consequentemente, está aberto a aprender e receber feedback e está sempre buscando ajustar e aprimorar sua abordagem. O que é certo é muito mais importante do que *estar* certo. O contexto, portanto, determina o que é o certo.

O que era certo ontem pode não ser mais hoje. Você é adaptável, mas tem um propósito. Assim, como ser autocriativo, você tem um mapa de aonde quer chegar, mas está aberto a modificar esse mapa, expandi-lo e possivelmente redirecioná-lo completamente com informações melhores. Em vez de ficar obcecado por um resultado específico, você espera que o melhor resultado aconteça.

Somente ao transcender o estágio da autocriação para o estágio de ser em transformação, você pode experimentar conscientemente os benefícios da colaboração. Na verdade, quando está no estágio de autocriação, você acredita que é a única causa de seu sucesso e, assim, se mantém ignorante em relação ao fato de que cada pensamento que teve e objetivo que buscou foram

formulados por seu ambiente.

No estágio de ser em transformação, você evita relacionamentos transacionais e procura relacionamentos transformacionais. Você não sabe que novos elementos serão integrados a seu sistema, mas como sua trajetória é ascendente, tem certeza de que as mudanças serão melhores e diferentes do que você jamais seria capaz de imaginar por conta própria.

Da perspectiva do ser em transformação, parece ignorante e restritivo ver as coisas apenas de *uma maneira*. Um único filtro, por mais refinado que seja, tem suas desvantagens. Principalmente num mundo em constante transformação. Além disso, quando está preso num estágio de independência, a profundidade e o alcance de sua evolução pessoal se atrofiam. Você não busca ativamente ter seu paradigma quebrado por uma forma melhor de pensar. Não está colaborando com pessoas mais experientes do que você. Está tão obcecado com o que deseja que não consegue enxergar além. Seu ego o impede de ser muito mais do que você poderia ser.

Poucos produtos de autoaperfeiçoamento sugerem o ser em transformação como uma possibilidade. A competição e a independência *são* os principais objetivos de grande parte do pensamento individualista. O motivo de os produtos de autoaperfeiçoamento raramente ensinarem em nível mais alto e mais contextual é simples: Vivemos numa cultura altamente individualista. O indivíduo é o foco e a obsessão. Como país, os Estados Unidos estão em risco de entrar em colapso porque o propósito e o bem maior foram esquecidos. Não somos mais um *corpo unido*, mas um grupo de indivíduos isolados sem compreensão do ambiente que criamos. Sem que tenhamos consciência disso, esse ambiente agora está nos moldando.

RESUMO

Todo ambiente e todo setor opera segundo várias regras. Essas regras não são rígidas. Mesmo as leis da física, como a gravidade, podem ser direcionadas e manipuladas. Durante séculos, a indústria do turismo trabalhou sob o domínio da gravidade e manteve as pessoas no solo. Parcerias entre cientistas, inventores e empreendedores sempre quebraram as regras “tradicionais” e as substituíram por novas e melhores. É assim que a inovação

e a evolução funcionam: reformulando regras, estruturas e normas de um ambiente.

Em todo o mundo, existe um incentivo enorme à “independência”. Isso vem em grande parte da obsessão da cultura ocidental com o individualismo. Em oposição a perspectivas culturais mais orientais, a cultura ocidental vê o ser como singular e independente do contexto. Essa perspectiva, embora seja empoderadora, é também ingênua e falsa. Avanços tecnológicos destacaram ainda mais a interdependência global. Todos dependemos uns dos outros para fazer o que estamos fazendo, em nível pessoal, social ou global.

A independência não deve ser seu objetivo, principalmente se você estiver tentando mudar o mundo. O motivo é simples: sua visão de mundo pessoal é muito pequena e estreita. Seu propósito, por mais altruísta e inspirador, limita-se ao seu propósito. Se combinasse seu propósito com os de outras pessoas ou organizações, ele se transformaria. Expandiria e mudaria de formas que você não é capaz de compreender hoje, porque a combinação de ideias e pessoas é a única maneira de realmente formar algo original e novo.

Se estiver disposto a ir além da ideologia difusa da independência e abraçar por completo a interdependência e os relacionamentos transformacionais, então você terá a capacidade não só de moer a concorrência transacional, mas também terá a chance de quebrar regras e paradigmas do sistema em que está operando. Reformular as regras, normas e diálogos em determinado setor é o que todos os inovadores querem fazer. Porque, por mais que as coisas estejam indo bem, elas sempre podem ser aperfeiçoadas. E quando aperfeiçoa um sistema, você aperfeiçoa a vida de todos naquele sistema, até mesmo da concorrência. Quando melhora o ambiente para sua concorrência, você a obriga a pensar, criar e viver num nível mais alto, o que então o obriga a melhorar também. É a evolução em ação.

CAPÍTULO 14

NUNCA ESQUEÇA SUA ORIGEM

Lembre-se do ambiente onde começou

Phiona Mutesi é uma enxadrista ugandense. Ela nasceu em 1996 num subúrbio chamado Katwe, a maior favela da cidade de Kampala. Dizer que Phiona cresceu pobre seria eufemismo. Ela cresceu num lugar onde quem tem uma motoneta é considerado rico. A maioria das pessoas da favela de onde ela vem tem poucas posses. Pouquíssimas têm educação formal. A maioria é operária.

Aos 9 anos, Phiona largou a escola porque sua mãe não tinha dinheiro para que ela estudasse. Sua rotina era vender milho nas ruas. Um dia, em 2005, ela seguiu o irmão pela cidade tentando vender milho, e eles se depararam com uma escola administrada pelo Sports Outreach Institute, uma missão cristã e esportiva. A escola oferecia mingau e até aulas de xadrez gratuitamente. Phiona e o irmão esperavam conseguir um pouco de mingau, mas Phiona foi imediatamente atraída pelo jogo que dúzias de meninos estavam jogando na escola.

A escola é um projeto missionário cristão fundado por Robert Katende, que fugiu da guerra civil de Uganda quando criança e acabou ficando órfão. Adulto, ele conseguiu emprego na Sports Outreach, um grupo sem fins lucrativos com sede na Virgínia que usa os esportes para propagar o cristianismo. Todos os dias, do meio-dia às cinco, de 12 a cinquenta crianças se reúnem no instituto para jogar xadrez, conversar e ouvir pregações.

Phiona e o irmão começaram a frequentar a escola para jogar xadrez. Ela se apaixonou e ficou obcecada pelo jogo. Ela não sabia ler, por isso Katende não esperava que ela aprendesse as posições mais complexas do jogo. No entanto, com o tempo Phiona começou a demonstrar um alto grau de

compreensão dos componentes mais profundos do jogo. Logo ela começou a ganhar de jogadores mais afluentes e treinados de diferentes cidades.

Ela acabou conseguindo sair da favela e vivenciou lados mais abundantes da vida. Foi exposta a alimentos melhores, roupas melhores, camas mais confortáveis. Essas experiências mudaram Phiona. Após ter começado a alcançar o sucesso e ter seu nome reconhecido, ela não se satisfazia mais com o trabalho que desempenhava nas favelas. Sua mente se expandiu e ela queria mais para sua vida. A mãe de Phiona ficou chateada com Katende por ter corrompido sua filha, que não se sentia mais à vontade no ambiente do lar.

Durante muito tempo, Phiona se desconectou de seu lar. Ela ficou presa num estado de limbo, que o autor best-seller Jeff Goins chamou de “intermediário”. Como uma lagosta que cresce mais que sua concha e precisa encontrar uma nova, você pode se sentir nu e como um estranho. Phiona acabou se tornando muito bem-sucedida, uma das melhores enxadristas de toda Uganda. De fato, ela evoluiu e foi capaz de transcender seu ambiente limitador e criar um ambiente mais expansivo e poderoso. Foi capaz de aprender regras novas e melhores, que a levaram a estudar, ter uma renda e conseguir tirar toda a família da favela.

Apesar de ter mudado durante essa experiência, Phiona nunca esqueceu suas origens. Ela nunca esqueceu as pessoas que amava. Ela não se colocou acima deles. Mas não rebaixou seus padrões para que sua família se sentisse confortável. Viveu sua vida num nível muito mais alto e fez com que eles subissem também. Transformou seu próprio ambiente e depois transformou o ambiente daqueles que amava. Ela não deixou que sua origem a impedisse de chegar aonde queria.

NUNCA ESQUEÇA SUA ORIGEM

De acordo com um artigo fascinante de 2013 do *New York Times* escrito por Bruce Feiler, sentir-se conectado a uma história familiar pode ter um impacto significativo. No artigo, Feiler faz referência à pesquisa feita no fim dos anos 1990 pelos psicólogos dr. Marshall Duke e dr. Robyn Fivush, que queriam descobrir por que as famílias estavam ruindo com mais frequência — mais especificamente, o que “as famílias poderiam fazer para neutralizar as

forças”. Curiosamente, na mesma época, a esposa do dr. Duke, Sara, que também era psicóloga e trabalhava com crianças com necessidades especiais, percebeu algo peculiar. “Aqueles que sabem muito sobre suas famílias tendem a se sair melhor quando enfrentam desafios”, ela disse ao marido.

Por que será?

Essa única observação levou o dr. Duke e o dr. Fivush a explorar a lembrança familiar. Eles acabaram criando uma medida psicológica a que chamaram escala “Você sabe?” composta de vinte perguntas. As perguntas da pesquisa incluem:

Você sabe onde seus avós cresceram?

Você sabe onde seu pai e sua mãe estudaram?

Você sabe onde seus pais se conheceram?

Você sabe de alguma doença ou de algo terrível que tenha acontecido em sua família?

Você sabe sobre a história de seu nascimento?

Depois de conduzir a pesquisa com muitas crianças e famílias e de comparar seus resultados com uma bateria de testes psicológicos que as crianças tinham feito, dr. Duke e dr. Fivush chegaram a uma conclusão avassaladora. As crianças que sabiam mais sobre a história de sua família demonstravam ter muito mais controle sobre suas vidas. Elas tinham maior autoestima e contavam uma história muito mais saudável a si mesmas sobre sua família e sua história. A escala “Você sabe?” acabou virando o prognóstico mais forte do bem-estar emocional e da sensação de felicidade de uma criança.

Curiosamente, essa pesquisa aconteceu um pouco antes do ataque terrorista de 11 de setembro de 2001. Dr. Duke e dr. Fivush decidiram reavaliar as crianças que tinham participado de sua pesquisa. Os resultados foram muito claros. Citando dr. Duke, “Mais uma vez, aqueles que sabiam mais sobre suas famílias provaram ser mais resilientes, o que significa que conseguiram moderar os efeitos do estresse”.

Curiosamente, dr. Duke descobriu que as famílias costumam ter uma de três narrativas unificadoras que contam sobre si mesmas. A primeira é uma narrativa ascendente, contando sobre o quanto a família avançou de uma geração à outra. Por exemplo, “Quando nossa família chegou neste país, não tínhamos nada. Seu avô nem tinha frequentado a escola. Agora veja aonde

chegamos”. A segunda narrativa é descendente, na qual a família fala sobre como as coisas eram, e como decaíram. No entanto, a terceira narrativa, mais saudável, é oscilante, na qual a família fala sobre seus altos e baixos.

De acordo com o dr. Duke, saber de onde você veio pode oferecer “uma sensação de pertencer a uma família maior”. Crianças têm mais autoconfiança quando têm um “eu intergeracional” forte, que significa saber que é parte de algo maior do que si mesmo.

De acordo com o especialista em gestão Jim Collins, quaisquer organizações humanas, sejam famílias ou empresas, têm melhores resultados quando estão conectadas à sua história de origem. Religiões e outros grupos, como as forças armadas dos Estados Unidos, também potencializam essa necessidade humana essencial, a necessidade de ter contexto com algo maior do que si mesmo, enfatizando continuamente a origem do grupo. Tradições são estabelecidas para *lembrar*.

O dr. Duke recomendou que os pais criassem atividades similares com os filhos para firmar uma consciência profunda de história pessoal. Criar tradições, como viajar juntos ou fazer certas coisas com regularidade em família é muito saudável para o desenvolvimento infantil e o sucesso de longo prazo na vida. Ainda que a criança cresça e não dê continuidade às mesmas tradições na vida adulta, elas terão uma consciência de família e história.

Como você pode aplicar isso?

Não esqueça sua origem. Não só isso, aprenda mais sobre sua história e suas raízes. Você vai desenvolver um apreço muito maior pela vida que tem. Repito, você não é independente em relação a seu contexto. Você está sobre os ombros de gigantes. E quanto mais conhecer as pessoas, ainda que elas sejam membros familiares falecidos, mais empatia e amor terá por elas. Quanto mais tiver consciência de sua história, mais controle você terá sobre sua vida. Mais contexto construirá ao seu redor. Mais saudável você será.

É claro que aprender sobre sua história não significa que você deva repeti-la. Você pode e deve evoluir para além da geração anterior. Você não é fixo. Você não é limitado pela “natureza”. Você pode mudar conforme muda seu ambiente.

VOCÊ NÃO É LIMITADO POR SEU PASSADO, MAS DEVE VALORIZÁ-LO

Certa noite, vendo o sucesso de um artigo que escrevi recentemente, recebi esta mensagem de um membro da família: “Você segue com seus trabalhos e suas palavras com tanta segurança, meu amigo, e eu aplaudo sua confiança. Mas devo aconselhá-lo, por mais elevados que sejam seus louvores, a lembrar-se do QUE você realmente é.” Essa mensagem não me surpreendeu nem um pouco. É muito comum acreditar que as pessoas são estruturas fixas e imutáveis. O que eu era na escola, serei para sempre. O que eu era ao nascer, é como vou morrer. Respondi ao meu parente que sua crença e a minha a respeito “do que eu realmente sou” são muito diferentes. Eu não acredito que eu seja fixo. Não estou limitado pelo ambiente a que um dia estive preso. Escolho algo diferente e me tornar algo diferente. E nunca vou parar de evoluir e mudar. Ainda assim, é muito importante respeitar minha origem e nunca esquecê-la.

O mesmo é verdade para você.

Por mais “bem-sucedido” ou “evoluído” que você se torne (ou que pense que tenha se tornado), é essencial não permitir que isso o leve ao egoísmo. Você pode aprender a operar segundo regras de alto nível para as quais a maioria das pessoas é completamente ignorante. Seu ambiente habitual pode ser um sonho impenetrável para a maioria das pessoas. O trabalho que você faz pode impactar milhões de vidas. Você pode ser feliz e ter orgulho de tudo o que foi capaz de fazer. No entanto, se levar a sério os conceitos deste livro, você deve perceber que não é a causa de seu sucesso. Você é produto de seu ambiente em transformação.

Cada geração não dá valor às regras do novo sistema em que vivem. Por exemplo, as crianças de hoje têm compreensão zero de um mundo sem smartphones e sem internet. Elas podem acreditar erroneamente que sua capacidade de criar e fazer coisas brilhantes é produto apenas de si mesmas. A verdade mais precisa é que elas são capazes de fazer o que fazem porque seu ambiente permite isso. Suas visões de mundo são moldadas pelo ambiente em que vivem. Elas estão sobre os ombros de gigantes que fizeram sacrifícios enormes para criar o mundo que as rodeia.

Do mesmo modo, você, também, está sobre os ombros de gigantes. Você

não poderia estar onde está sem os desafios que enfrentou, os mentores que teve e todas as muitas pessoas que criaram o mundo em que você vive. Quando acredita ser a única causa de seu sucesso, você comete o que os psicólogos chamam de *erro fundamental de atribuição*. Você atribui seu sucesso a si mesmo.

Não.

Seu sucesso, da maneira como aconteceu, não poderia ter acontecido sem seu ambiente. Foram a situação e incontáveis outras pessoas que criaram você. Como o empreendedor Michael Fishman disse: “A autocracia é uma ilusão. Existem muitas pessoas que desempenharam papéis divinos para que você tivesse a vida que tem hoje. Certifique-se de que elas saibam o quanto você é grato por isso. Exemplo: a pessoa que o apresentou a seu cônjuge ou sócio ou cliente. Volte lá atrás.”

Porque você não é a única causa de seu sucesso, deve se manter em estado contínuo de humildade e gratidão. Você não mereceu ter nascido onde nasceu. Não mereceu a internet. Não mereceu seus pais e mentores. Não mereceu todos os sacrifícios que lhe permitiram os *privilégios* que tem. E você tem privilégios em abundância. Esses privilégios devem ser sua base de construção. Use-os! Potencialize-os! Mas nunca esqueça que eles não vieram de você.

“Evoluir” nunca significa que você é melhor que as outras pessoas, principalmente aquelas que vivem segundo regras que produzem resultados negativos de forma consistente. Assim como você é fluido e não fixo, todas as outras pessoas também são. Você nunca terá mais valor que as outras pessoas. Ninguém tem um valor absoluto, ao contrário, todos temos um valor relativo baseado naquilo que nos rodeia. As pessoas que talvez não estejam onde você está poderiam se tornar quem você é, se estivessem no contexto que o moldou. Por favor, não cometa o erro fundamental de atribuição ao acreditar que os outros não poderiam ser melhores ou mais bem-sucedidos do que você é. A situação deles os moldou. Eles não têm uma natureza fixa e imutável. Podem ser estimulados e remodelados. Ainda que tenham visões de mundo dogmáticas e inflexíveis.

A melhor coisa que você pode fazer é ver as pessoas como vê a si mesmo. Você pode mudar. Você tem potencial e flexibilidade infinitos, assim como os outros. Trate-os de acordo. Ame-os, independentemente de violarem suas

regras pessoais. Então dedique o resto de sua vida a se tornar o tipo de pessoa que pode reformular as regras do ambiente deles, para que eles, também, possam avançar e se elevar como você tem feito.

CONCLUSÃO

NÃO IMPORTA ONDE ESTEJA, VOCÊ PODE MUDAR

Passei a última década estudando como os seres humanos mudam. Minha busca começou segundo uma perspectiva espiritual e seguiu durante a graduação e o doutorado em psicologia. Sigo estudando os modos mais eficazes e permanentes de fazer as mudanças desejadas.

Este livro não tinha o objetivo de ser um tomo abrangente. Ao contrário, seu objetivo era fornecer um conjunto de estratégias de forma rápida para que você possa fazer as mudanças que deseja com mais eficácia. Se leu até aqui, sei que você quer algo maior para si mesmo. Você quer viver de acordo com seus objetivos e ambições mais elevados. Quer sentir que tem o controle sobre sua vida e quer ser transformado por experiências poderosas.

De tantas perspectivas diferentes, tenho certeza de que a força de vontade não é uma abordagem eficaz para a mudança pessoal. Em termos espirituais, prefiro confiar no poder superior do que em meu próprio poder. Em termos motivacionais, prefiro confiar no poder do PORQUÊ do que na força de vontade. E em termos comportamentais, prefiro terceirizar minha força de vontade a um ambiente que enriqueça meus objetivos.

A força de vontade funciona em nível superficial? É claro que sim. Mas só se você parar por aí. Se seguir qualquer tentativa de força de vontade até suas conclusões lógicas, isso o levará ao fracasso. No fim e sempre, somos obrigados a nos adaptarmos ao nosso ambiente ou mudá-lo completamente. Se nos mantivermos teimosos e obstinados, podemos seguir com a abordagem da força de vontade ao longo da vida. Mas vai ser às custas de todo o resto, e nos restará o conflito interno, a doença, o estresse e a solidão. Nosso ambiente nos levará à submissão. Infelizmente, esse é o caminho comum para a maioria das pessoas. Em vez de viver de acordo com seus

valores projetando seu ambiente, a maioria das pessoas experimenta a força de vontade e acaba se adaptando a um ambiente de baixo nível e contrário a seus objetivos.

Escrevi este livro principalmente como uma tentativa de provar que você pode mudar. Você não é fixo. Ao contrário, você é fluido. E você pode mudar de maneiras bastante radicais. Pode inclusive mudar imediatamente. Mas nunca vai ser capaz de fazer isso se se concentrar exclusivamente em si mesmo. A maneira mais poderosa e honesta de mudar é potencializar seu ambiente externo. Quando fizer uma mudança abrupta e intensa em seu ambiente, você será obrigado a mudar também.

Enquanto crescia e durante o ensino médio, vi minha vida começar a sair de meu controle. Meus pais se divorciaram quando eu tinha 11 anos. No fim do ensino fundamental e durante o ensino médio, minha vida não tinha estabilidade. Mal consegui terminar o ensino médio. Passei o ano seguinte quase inteiro na frente de uma tela de computador jogando *World of Warcraft*. Minha dieta consistia de pizza e refrigerante. Eu tinha me tornado produto de um ambiente com o qual me sentia em conflito interno. Mas a vida me colocou num caminho difícil e eu estava começando a me acomodar, me convencendo de que “a vida é assim mesmo”.

Perto dos 20 anos, decidi me separar gradualmente daquele ambiente. Comecei correndo sozinho algumas vezes por semana no meio da noite. Meu cronograma não mudou muito: dormir e *World of Warcraft*. Mas os períodos de corrida ao longo da semana começaram a me mudar. Estar longe dos gatilhos e emoções do meu ambiente me permitia pensar com clareza. Eu conseguia pensar sobre a vida que estava criando para mim mesmo. Conseguia ver que estava me adaptando a uma vida que não queria. Conseguia pensar em quem eu queria ser e no futuro que queria para mim mesmo.

Depois de cerca de seis meses de corrida, que culminaram numa maratona em 2007, tomei a decisão de ir embora em janeiro de 2008, logo após o meu aniversário de 20 anos. Eu precisava ir embora, precisava de um novo começo, de uma nova identidade. Eu sabia que não conseguiria me recompor completamente se ficasse em casa. Tinha tentado frequentar a faculdade comunitária e não dei conta nem mesmo de algumas aulas. Acabei frequentando um programa de igreja do outro lado do país. Deixei meus

amigos, minha família, parei de consumir jogos e até com as corridas inspiradoras.

Uma chave virou.

Em meu novo ambiente e papel, eu podia ser quem eu quisesse. Ninguém sabia quem eu era. Durante dois anos, minha missão consistia em ajudar cada vez mais outras pessoas, muitas vezes com experiências muito piores que as minhas. Além disso, passei inúmeras horas lendo livros e preenchendo pilhas e mais pilhas de diários. Meus estudos foram a base da determinação de um dia me tonar escritor.

Quando voltei para casa aos 22 anos, eu não me encaixava mais no ambiente anterior. Estava diferente, e fiquei surpreso com o fato de as coisas terem permanecido as mesmas enquanto estive fora. Eu me joguei nos estudos, no trabalho e li o máximo que podia. Com minha nova visão e minhas novas habilidades, terminei a graduação com facilidade em três anos, namorei e me casei com minha esposa, Lauren, e entrei num programa de doutorado de prestígio em 2014 sem fazer uma inscrição formal. Durante esse tempo, aprendi a obter mentores de qualidade e a maximizar esses relacionamentos.

Em janeiro de 2015, quatro meses depois de ter começado o doutorado, Lauren e eu fomos aprovados como pais adotivos e recebemos um grupo de três irmãos, de 3, 5 e 7 anos. Termos nos tornado pais de crianças que vinham de lugares tão duros tem sido uma experiência transformadora para todos nós.

Embora eu quisesse me tornar escritor profissional havia mais de cinco anos, minha vida era como uma caminhonete presa na neve. Eu não conseguia a tração necessária para avançar. Me tornar pai adotivo foi como encher a caçamba da caminhonete com uma carga de madeira. A partir do momento em que senti o peso da responsabilidade, tive uma sensação de urgência imediata.

Na época, eu tinha um emprego que odiava no campus para ajudar a pagar a mensalidade e manter nossa família de cinco pessoas. A motivação criada por minha nova situação como pai e provedor me deu a coragem de largar o emprego na universidade para criar tempo em meu cronograma para construir minha plataforma de escrita — um revés financeiro que acreditei que seria um investimento de longo prazo em minha carreira. Larguei o emprego e comecei a escrever na primavera de 2015.

Eu nunca tive dúvidas de que seria bem-sucedido como escritor — não em razão de um talento inato, mas porque minha situação exigia que eu fosse bem-sucedido. Minha esposa e meus filhos dependiam de mim. Mas não é só isso, eu também vejo uma grande necessidade no mundo. Cada pessoa tem um potencial enorme. Se eu puder fazer qualquer coisa para ajudar os outros, vou fazer. A necessidade é grande.

Compartilho minha história como prova de que os princípios do livro funcionam. Você pode mudar. Mas deve mudar seu ambiente. Deve mudar seu ambiente sempre que estiver pronto para evoluir, o que eu espero que se torne um padrão ao longo de sua vida. Nunca pare de evoluir. Nunca pare de se transformar por meio de experiências e relacionamentos, seja com os outros ou até mesmo com um poder superior.

Você é capaz.

Onde quer que esteja, o que quer que esteja enfrentando e o que quer que tenha acontecido com você, você pode mudar. Você pode viver seus valores e seus sonhos. Mas isso nunca vai acontecer se você permitir que seu mundo externo permaneça como está. Isso eu garanto. Vi a maior parte das pessoas da minha vida sofrer tentando mudar porque colocavam toda a pressão em si mesmas. Não funcionou. Não tem como funcionar.

Quando mudar seu ambiente, você vai mudar. Mas precisa ser *escolha sua*. Se alguém mudar seu ambiente por você, suas chances de se adaptar a longo prazo serão baixas. Embora você seja o produto de seu ambiente, esse ambiente precisa ser uma decisão intencional sua. Do contrário, viverá de modo reativo.

Você está pronto?

AGRADECIMENTOS

Este livro não seria possível sem a ajuda de inúmeras pessoas. Sou grato por toda a ajuda que recebi de mentores, professores, familiares e amigos. Especificamente, sou grato a Deus por me permitir esta vida incrível e por sempre estar comigo. Sou grato à minha esposa, Lauren, por me permitir viver meus sonhos e por ser minha eterna companheira. Sou grato por meus filhos, que me desafiam todos os dias a ser uma pessoa melhor. Sou grato a meus pais, Susan Knight e Phil Hardy, e a meus irmãos, Trevor e Jacob, por me proporcionarem inspiração e amor incondicional. Sou grato a meus sogros, Kay e Janae, por seu amor e pelo apoio financeiro enquanto eu construía minha carreira como autor.

Sou grato a Michelle Howry, minha editora na Hachette, por ter encontrado meu trabalho no Medium.com, por ter me dado uma chance e ter me ajudado a fazer deste livro o que ele é. Sou grato a Ryan Holiday pelos livros inspiradores que escreveu, por ter me ajudado a escrever minha proposta, a conseguir uma agente e por ter me ajudado durante os processos criativos e de divulgação deste livro. Sou grato a Jimmy Soni por suas ideias editoriais e pela ajuda com este livro, por todo o serviço prestado durante mais de dois anos e por ser um cara leal. Sou grato a Rachel Vogel, minha agente, por ter me ajudado a tomar decisões inteligentes e pelo apoio emocional. Sou grato a minha orientadora, Cindy Pury, pela paciência e compreensão. Sei que não fui o aluno convencional ou ideal. Eu não poderia ter pedido por uma orientadora melhor ou mais cuidadosa. Sou grato a Jeff Goins pela mentoria e pela amizade enquanto eu construía minha carreira como autor. Sou grato a Richard Paul Evans pela mentoria na escrita e na vida. Sou grato a Joe Polish e à equipe da Genius Network por serem incrivelmente generosos e abundantes em relação a meu sucesso. Sou grato a Joel Weldon pela beleza e pelo poder com que me ajudou a me tornar um palestrante melhor, e por sua generosidade extrema ao me proporcionar oportunidades que mudaram minha vida. Sou grato a JR por me ajudar a pensar num título para este livro. Você salvou minha vida!

Sou grato a Nate Lambert por ter me ajudado a desenvolver minhas habilidades de escrita e por ser um de meus melhores amigos desde então. Sou grato a Jeffrey Reber e Brent Slife pelo que me ensinaram durante a graduação. Eles mudaram o modo como vejo todas as coisas e muito deste livro é produto do que aprendi com eles. Sou grato a Michael Barker, Jane Christensen, Brian Christensen, Matt Barlow, Steve Down, Wayne Beck, Alan e Linda Burns, Mirinda Call e Richie Norton por serem meu sistema de apoio e minha família. E a muitas, muitas pessoas que não mencionei diretamente, muito obrigado. Sou muito grato. Finalmente, sou grato a todos os autores que escreveram livros que me inspiraram.

ÍNDICE REMISSIVO

A

ação contextual 31

açúcar 29, 100, 102, 167

acumulação 98, 184

adaptabilidade 10, 13, 17, 32, 47, 48, 58, 156, 162, 167, 168, 214, 236, 237, 239

Agência Especial de Prevenção ao Uso Indevido de Drogas 111

agir 31, 33, 66, 80, 85, 87, 121, 127, 129, 142, 155, 158, 163, 164, 202

Alexander, Bruce K. 110

alimentação 14, 37

amadurecimento, momentos de 40

ambiente

alta pressão 176

definição 15

diário 76

enriquecido 127

fluido 215

funções determinantes 142, 144, 145, 154, 177

lembrando-se de sua origem 231

moldando você 15

mudando 28, 32, 34, 35

oposição ao seu objetivo 12

projetar 14, 32

regras 46

rotação 203, 212

tampas 48, 196

ambientes

adaptando-se a ambientes novos e difíceis 156

analisar 158

antecipação 168

aprendizagem

baseada em contexto 183

estilos 156, 157, 158

aprimorando sua vida 44

Ariely, Dan 33

Arquimedes 54

Associação Americana de Psicologia

pesquisa “Estresse na América” 11

atitudes, mudar 43

autoajuda 13, 15, 45, 58, 66, 222

autocriação 222, 223, 233

autoestima 24, 144, 157, 230

automaticidade 44, 183, 187

autorrealização 35, 125

autossabotagem 87, 143

autossinalização 33

autotranscendência 125

B

bagagem, eliminar o excesso 40, 94, 107

Bare Naked, granola 147

Baumgartner, Felix 218

Beatles, The 215, 216

Bednar, David 151

bem-estar emocional 116, 230

Birnbaum, Scott 203

Brault, Robert 191
budismo 170
Burke, John 175, 177

C

cafeína 10, 121, 124
Canfield, Jack 172
carboidratos 10, 100
Carlyle, Thomas 25
Carrey, Jim 90
carros, limpar 97
Cavallo, Tony 140
Central (restaurante), Peru 217
Chabot, Lorne 141
chef Virgilio 218
Chetty, Raj 26, 28
Christianson, Alan 63
Churchill, Winston 217
circunstâncias 15, 16, 31, 85, 96, 131, 140, 155, 179
clareza mental 129
Cleghorn, Odie 141
coaching 183
co-branding 217
colaborações excepcionais 217, 219, 221
Cole, Steven 179
Collins, Jim 231
competição
 acima do seu nível 179
 pública 181
comportamento(s)

- padrão 110
 - impulsivos 101, 113, 116
- compromisso 13, 131, 147, 148, 156, 159, 160, 166, 177, 196, 199
- comunicação 10, 76, 80, 106, 119
- conexão negativa primária 26
- conexões humanas 122
- confiança 86, 88, 102, 123, 127, 129, 130, 133, 161, 162, 177, 187, 192, 232
- conflitos internos 103
- consciente
 - evolução pessoal 13
- consequências do fracasso 150, 160
- contexto 182, 205, 214, 217, 219, 223, 225, 231, 234
- cozinhas, limpar 97
- crescimento pessoal 59
- criando filhos 116
- criatividade 64, 177, 180, 203, 204, 216
- cristianismo 170, 228

D

- dados externos 14
- Darwin, Charles 17, 36, 178
- decisões
 - comprometidas 81
 - eliminando conflitos com 237
- depressão 55, 118
- desafios, abraçar 171
- descanso e rejuvenescimento 63
- desconectando-se da vida atual 63, 65, 74, 96
- desconforto 172
- desempenho acadêmico 196

desempenho, mau 146, 154
dessensibilização 167
determinismo 25, 30, 31, 32
Diamandis, Peter H. 215
diário, escrever
 pela manhã 88
 sessão de planejamento semanal 80
dias desconectados 76
dificuldade alta 146, 154
dilema desorientador 153
distrações, eliminar 107, 166, 189
distresse 63, 116
dopamina 100, 115, 123, 128
dor 124, 167, 168, 169, 170, 171, 172
Down, Steve 219
drogas 100, 110, 111, 114, 121, 167
Drucker, Peter 114
Duke, Marshall 229, 230, 231
Durant, Will 23, 25, 27
Dweck, Carol 56, 156

E

Edison, Thomas 205
educação 158, 183, 185, 227
egoísmo 232
Einstein, Albert 215
eliminar coisas 98, 102
Emerson, Ralph Waldo 83
emoções suprimidas 94, 172
encenação 183

energia 89, 94, 97, 121, 180, 198, 209
entorno
 entender o poder do 25
 remodelar 31
epigenética 49, 179
epiteto 155
equilíbrio trabalho-vida 117
erro fundamental de atribuição 139, 233, 234
escalada de compromisso 164
estado intermediário 228
escolhas
 comprometidas 101
estoicismo 170
estranheza 172
estresse
 alto 63
 positivo 63
eu socializante 221
Evans, Richard Paul 73, 242
Even Stevens (restaurantes) 219
evolução, natural vs. doméstica 36
evoluir 29, 40, 81, 97, 157, 171, 180, 232, 234, 239
expectativas 40, 41, 48, 50, 57, 61, 67, 80, 97, 145, 187, 190
experimentar 58, 120, 129, 132, 153, 158, 168, 179, 186, 223

F

falácia do custo irrecuperável 98, 146
fatores externos 139
feedback
 acompanhamento 13

prestação de contas 84, 147, 183, 192, 223
Feiler, Bruce 229
felicidade 28, 152, 169, 170, 230
Ferriss, Tim 148, 208
Fishman, Michael 233
fitness 64
Fivush, Robyn 229, 230
Flatley, Kelly 147
foco 66, 79, 140, 170, 192, 194, 203, 207, 224
força de vontade
 como torná-la irrelevante 198
 mito da 43
 origens 12
 por que não funciona 9
 terceirizando 127
força sobre-humana 141
Frankl, Viktor 17, 125
Friedman, Ron 20
Fuller, R. Buckminster 217
fumar 44, 47, 112, 113, 131, 150
funções determinantes 142

G

garagens, limpar 98
Gates, Bill 76
gatilhos de fluxo 144
genes 49
Genius Network, grupo de mastermind 192, 193
Gervais, Michael 151
Goins, Jeff 228, 242

Goldsmith, Marshall 7
GoPro 218
Gottfried, Sara 63
gratidão 78, 187, 234
gratificação adiada 171
Gray, Jeffrey Alan 162
Grover, Tim 175
grupo de mastermind, juntando-se a um 192, 199

H

hábitos de aprendizagem 156, 159
Hardy, Darren 181
Hari, Johann 122
Hawkins, David 58
Hendren, Nathaniel 26, 28
heroína 110, 112
heróis 24, 25, 180
Hill, Napoleon 89, 153
Holland, Jeffrey 103
Holmes Jr., Oliver Wendell 187
Huffington, Arianna 66

I

ibn Ziyad, Tariq 161
ideação 204, 218
ideias, registrar 210
identidade 28, 33, 35, 51, 54, 56, 87, 142, 163, 166, 194, 196, 237
imaginar 129, 158
incerteza 41, 171, 191
independência 221, 222, 224, 225

individualismo 25, 58, 225
insatisfação 171, 186
inspiração 30, 51, 135, 204, 216, 241
instinto, agir por 121
inteligência 55, 56, 116, 140
 emocional 116
intenções
 boas 86, 130
 de implementação 127, 128, 129, 130, 131, 134
intuição, agir por 121
investimento alto 146, 154, 164
investimento financeiro 163
investir em si mesmo 173

J

Jaffe, Jerome 112
Jogo do exterminador, O 213

K

Katende, Robert 228
Kegan, Robert 221, 222
Keller, Helen 220
Kennedy, John F. 181
Kondo, Marie 99, 168

L

Lambert, Nate 52
Langer, Ellen 32, 198, 205, 214
Lao Tzu 196
lembranças familiares 30, 229

Lennon, John 216
limites, estabelecendo 57, 98, 105
limpando armários 94, 97
linhas do tempo, estabelecendo 13, 132
Lipton, Bruce 49
livre-arbítrio 11, 30, 31, 32

M

Malloch, Douglas 67
Margulis, Elizabeth Hellmuth 208
Martell, Dan 144
Maslow, Abraham 72, 74
McCartney, Paul 216
McKeown, Greg 99, 197
McKibben, Bill 123
meditação 64, 78, 88, 148
medos, enfrentando 41, 156, 169, 193
Meisel, Ari 98, 206, 207
 semana de trabalho 206
memória de trabalho, eliminando a 105, 106, 143
mentalidade
 de crescimento 147
 fixa 156
mentoria
 contratação 196
Monson, Thomas S. 189
Morfeu 213
motivação 14, 130, 184, 186, 191, 194, 196, 198, 238
motocross, pilotos 45
mudança, fazer acontecer 79, 85, 156

Mullenweg, Matt 208
Murray, William Hutchison 166
música 120, 131, 175, 207, 216
Mutesi, Phiona 227

N

Nakken, Craig 122
Neal, David 43, 112
necessidade 106, 119, 127, 153, 191, 231
necessidade 143
Newton, terceira lei de 93, 94
Nixon, Richard 111
normas sociais 47, 204
novidade 153, 154, 206

O

Objetivos 162
 alcançar 11
 alterar 43
 anotar 88
 contexto cultural 15
 crescendo em direção a seus
 desejos 12
 estabelecer 44
opções, eliminando 101
opções-padrão, alterar 109
oração 78, 88, 152
organização 98, 220
Oxenreider, Tsh 71

P

performance, alta 50, 66, 182
personalidades 24
peso, perda de 9
pessoas
 cercando-se de vários tipos de 14
 eliminando 105
perdedores 39
pessoas tóxicas 41
Phelps, Michael 150
Picasso, Pablo 217
pico, estado/experiências 72, 74
planejamento
 de falhas 133
 sessões semanais de 80
planejando para o pior 130
Polish, Joe 192, 194
ponto sem volta 40, 162, 196
pornografia 114
prazer sensorial, busca pelo 101
precognição 33, 34, 35, 37, 51, 164
pressão social 146, 148, 149, 154
prestação de contas 189
prevenção 111
proatividade 62, 66, 81, 85, 87, 127, 128, 130, 163
projeto ambiental 192
projeto Igualdade de Oportunidades 25
psicologia positiva 169, 170
pulgas, treinamento 48

Q

quartos 201

R

rastreamento 189

realização 13, 28, 66, 195

Reber, Jeffrey 31, 242

recuperação 61, 62, 63, 64, 77, 127, 142, 198

Red Bull Stratos 218

refletir 33, 78, 80, 105, 158, 202

regulação emocional 134, 156

relacionamentos saudáveis 122

repetição na aprendizagem 44, 187

repetir 232

responsabilidade pessoal 152

respostas se/então 129, 132, 133

Reynolds, Courtney 61

Robins, Lee 111

Rohn, Jim 26, 50

Roney, Jasyn 45, 46

rota, estabelecendo uma 84

rotina

 rituais matinais 85

S

Sabin, Gary B. 95

Sagmeister, Stefan 72

Schwartz, Barry 101, 161

Seligman, Martin 142

semanas para pensar 76

ser em transformação 222, 223
Sharma, Robin 207
sistema de ativação comportamental 163
sistema de inibição comportamental 162
sistemas externos de defesa 13, 144
situações novas 160
situações econômicas, melhorar 26
smartphones
 dando um tempo 233
 resultados prejudiciais 115
Soho House, Nova York 207, 208
sono 10, 29, 64, 89, 116, 201, 204, 205
Sports Outreach Institute 227
Stanley Cup 141
Stanley, Thomas 149
subtração 93
sucesso 14, 30, 44, 62, 102, 104, 133, 140, 152, 156, 162, 177, 186, 192, 197,
 198, 222, 223, 228, 231, 233
Sullivan, Dan 103, 105, 120
superaprendizagem 188
surf 160

T

Talmage, James 170
tecnologia 10, 65, 77, 114, 115, 116, 117, 121, 211, 218
TED, Palestras 122
tempo sob tensão 64
terceirização 57, 198, 210
 desempenho 150
 motivação 175

- prestação de contas 189
- sucesso 191
- testes com ratos 110
- Thurmaier, David 216
- tolerância, desenvolvendo 160, 166, 167, 214
- trabalho
 - colaborações 217
 - desconectando-se do 63
 - em casa 210
 - mito das oito horas 121
 - remoto 203
- tragédia 84, 171
- transformação 104, 124, 193, 214
- Tribe of Kyngs 73

V

- valor
 - absoluto vs. relativo 52
 - pessoal 47
- valorizando seu passado 232
- vergonha 74, 171
- vícios 10, 41, 111, 113, 122
- vida, redefinindo sua 98
- visão de mundo
 - eudemônica 171
 - hedonista 170
- visualização 88, 133
- vítima, mentalidade de 56
- “Você sabe?”, escala 230

W

Waitzkin, Josh 51, 178

Washton, Arnold M. 11

Wilson, Timothy 24

Wong, Paul 170

Wood, Wendy 43, 113

X

xadrez 51, 52, 227

SOBRE O AUTOR

Benjamin Hardy está cursando doutorado em psicologia industrial e organizacional na Universidade Clemson. Desde o fim de 2015, é o autor número 1 no Medium.com, onde escreve sobre autoaprimoramento, motivação e empreendedorismo. O trabalho de Benjamin é lido por milhões de pessoas todos os meses. Ele e a esposa, Lauren, são pais adotivos de três crianças. Eles vivem na Carolina do Sul.

QUER SABER MAIS SOBRE A LEYA?

Em www.leya.com.br você tem acesso a novidades e conteúdo exclusivo. Visite o site e faça seu cadastro!

A LeYa também está presente em:



facebook.com/leyabrasil



[@leyabrasil](https://twitter.com/leyabrasil)



instagram.com/editoraleya



skoob.com.br/leya

WALFRIDO WARDE

O ESPETÁCULO DA CORRUPÇÃO

COMO UM SISTEMA CORRUPTO
E O MODO DE COMBATÊ-LO
ESTÃO DESTRUINDO O PAÍS

leYa

O espetáculo da corrupção

Warde, Walfrido

9788544105429

144 páginas

[Compre agora e leia](#)

Um livro sobre como combater a corrupção sem destruir o país. Em O espetáculo da corrupção, o advogado Walfrido Warde radiografa os efeitos devastadores dos crimes de colarinho branco no Brasil e analisa os equívocos do sistema criado para enfrentar a roubalheira. Ele explica que não precisamos destruir o capitalismo brasileiro para combater a corrupção, não precisamos destruir as empresas para punir os empresários corruptos e tampouco precisamos destruir a política para prender os políticos corruptos. Mais do que criticar, Walfrido Warde apresenta soluções para que esse combate se aperfeiçoe – e possa superar os terríveis efeitos colaterais que produz. O espetáculo da corrupção é, portanto, uma expressão patriótica em prol da democracia, da justiça social, da dignidade e do desenvolvimento econômico e humano do Brasil. É uma obra para corajosos: ao mesmo tempo contra a imoralidade e contra o moralismo barato. Walfrido Jorge Warde Júnior é advogado especializado em litígios empresariais, sócio fundador do Warde Advogados. É bacharel em direito pela Faculdade de Direito da USP e em filosofia pela Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas da USP. Master in Laws (LLM) pela New York University School of Law e doutor em direito comercial pela Faculdade de Direito da USP, foi pesquisador-bolsista no Max-Planck Institut für ausländisches und internationales Privatsrecht (Hamburgo) nos anos de 2004, 2005, 2007 e 2008. Coautor do Projeto de Lei nº 4.303/12 (Regime Especial das Sociedades Anônimas Simplificadas), é presidente do IREE (Instituto para Reforma das Relações entre Estado e Empresa). Autor de diversos livros e artigos, O espetáculo da corrupção é sua estreia na LeYa.

[Compre agora e leia](#)

SCRUM

A ARTE DE FAZER
O DOBRO
DO TRABALHO
NA METADE
DO TEMPO

EDIÇÃO
REVISTA

JEFF COCRIADOR DO SCRUM
SUTHERLAND

LeYa

SCRUM

Sutherland, Jeff

9788544100882

240 páginas

[Compre agora e leia](#)

A ARTE DE FAZER O DOBRO DO TRABALHO NA METADE DO TEMPO! Se você já foi surpreendido por quão rápido o mundo está mudando, Scrum é uma das razões. Para aqueles que acreditam que deve haver uma maneira mais eficiente de se fazer as coisas, este é um livro instigante sobre o processo de gestão que está mudando a maneira como vivemos. Desde o advento do método, já foram registrados ganhos de produtividade de até 1.200%. Jeff Sutherland, empreendedor que desenvolveu a primeira equipe Scrum há mais de vinte anos, apresenta a iniciativa de maneira brilhante e lúcida. Tecida com insights de artes marciais, tomadas de decisão judicial, combate aéreo avançado, robótica e muitas outras disciplinas, Scrum é sempre fascinante. Seja para inventar uma tecnologia pioneira ou para estabelecer os alicerces de prosperidade de uma família, a razão mais importante para ler este livro é que ele pode ajudá-lo a alcançar o que outros consideram inatingível. "Jeff Sutherland escreveu a essência do Scrum para as pessoas comuns. Este livro eleva o Scrum de uma ferramenta para resolver problemas para um modo de vida." — Hirotaka Takeuchi, professor de Prática Gerencial, Harvard Business School

[Compre agora e leia](#)

**CHUCK
PALAHNIUK**

INCLUI CONTO
INÉDITO DO
UNIVERSO
CLUBE DA LUTA



**INVENTE
ALGUMA COISA**

HISTÓRIAS QUE VOCÊ DEVE
LER CUSTE O QUE CUSTAR

Invente alguma coisa

Palahniuk, Chuck

9788544107638



336 páginas

[Compre agora e leia](#)

Em *Invente alguma coisa*, o autor best-seller Chuck Palahniuk retorna ao universo de *Clube da luta* no conto "Expedição", onde os fãs vão delirar ao reencontrar Tyler Durden numa prévia ao aclamado romance que ganhou adaptação para o cinema e conquistou milhões de pessoas em todo o mundo. Com seu estilo transgressor, Palahniuk revela nas 23 histórias deste novo livro uma sociedade corrompida e imersa em preconceitos, descortinando como ninguém as patologias do mundo moderno. São narrativas que incomodam e divertem na mesma medida: você pode até sentir repulsa, raiva ou nojo em algumas cenas descritas, mas será inevitável prosseguir com a leitura até a última página. Chuck Palahniuk nasceu em 1962 e é autor de diversos livros, que juntos já venderam mais de 5 milhões de exemplares nos Estados Unidos. Com linguagem e escrita inconfundíveis, Chuck tem uma legião de fãs por todo o mundo. Pela editora LeYa, além de *Invente alguma coisa*, também publicou o clássico *Clube da luta* – transformado em filme dirigido por David Fincher –, *Sobrevivente*, *Condenada*, *Maldita*, *No sufoco*, *Assombro* e a graphic novel *Clube da luta 2*. Ele mora no Noroeste dos EUA.

[Compre agora e leia](#)

*Ana Claudia
Quintana Arantes*

A morte é
um dia
que vale 
a pena viver 

*E um excelente motivo para
se buscar um novo olhar
para a vida*


Casa da Palavra

A morte é um dia que vale a pena viver

Ana Cláudia Quintana Arantes

9788544104705

192 páginas

[Compre agora e leia](#)

UM LIVRO QUE PROPÕE UM NOVO OLHAR PARA A VIDA A morte é talvez o maior medo de boa parte das pessoas, além de ser ainda um tabu. No entanto, Ana Claudia Quintana Arantes nos mostra, neste livro, que a grande questão envolvendo a morte, na verdade, é a vida. Como estamos vivendo? Nossos dias estão sendo devidamente aproveitados ou vamos chegar ao fim desta jornada cheios de arrependimentos sobre coisas que fizemos ou, pior, que não fizemos? Ana Claudia, médica especialista em Cuidados Paliativos, compartilha suas experiências pessoais e profissionais e incentiva que as pessoas cultivem relações saudáveis, cuidem de si próprias com a mesma dedicação com que cuidam dos parentes e amigos e procurem ter hábitos saudáveis, sem deixar de fazer aquilo que têm vontade e as torna felizes. Este livro apresenta uma reflexão fundamental para os dias de hoje, tempo em que vivemos com a sensação permanente de que estamos deixando a vida escorrer entre os dedos. SOBRE A AUTORA Médica formada pela USP, com residência em geriatria e gerontologia no Hospital das Clínicas da FMUSP. Fez pós-graduação em psicologia Intervenções em Luto pelo Instituto 4 Estações de Psicologia e especialização em Cuidados Paliativos pelo Instituto Pallium e pela Universidade de Oxford. Ana Claudia foi responsável pela elaboração e implementação das políticas assistenciais e treinamentos institucionais em Cuidados Paliativos e Terapia da Dor no Hospital Israelita Albert Einstein. Em 2012, publicou seu primeiro livro de poesia, Linhas pares.

[Compre agora e leia](#)



HYGGE



O SEGREDO DOS
DINAMARQUESES
PARA UMA VIDA
FELIZ EM
QUALQUER LUGAR



MEIK WIKING



Hygge

Wiking, Meik

9788544107614

256 páginas

[Compre agora e leia](#)

Best-seller internacional, com direitos de publicação vendidos para 26 países, Hygge – O segredo dos dinamarqueses para uma vida feliz em qualquer lugar apresenta o pilar da vida dinamarquesa e oferece dicas e ideias para incorporá-lo ao nosso dia a dia. A Dinamarca é apontada como o país mais feliz do mundo, e os motivos para isso vão muito além das suas condições políticas e sociais. Os dinamarqueses têm hábitos muito simples e uma maneira particular de ver a vida, que os ajudam a se sentir felizes, não importa o que aconteça. A boa notícia é que tudo isso pode ser importado por qualquer país do mundo, inclusive o Brasil! Meik Wiking, o autor do livro, é CEO do Instituto de Pesquisa sobre a Felicidade, ou seja, sabe muito bem do que está falando. E ele afirma que o segredo da felicidade dinamarquesa é o hygge (pronuncia-se "rôga"), um sentimento de conforto, convivência e bem-estar que pode ser criado em qualquer tempo e lugar. Meik Wiking é o CEO do Instituto de Pesquisa sobre Felicidade, pesquisador associado para a Dinamarca no World Database of Happiness e membro fundador do Instituto Latinoamericano de Políticas de Bem-estar e Qualidade de Vida. Ele e suas pesquisas já apareceram em mais de 500 artigos em veículos como The Washington Post, BBC, Huffington Post, The Times (Londres), The Guardian, CBS, Monocle, The Atlantic e PBS News Hour. Participou do TEDx e seus livros foram traduzidos para mais de 15 idiomas. Vive em Copenhague, na Dinamarca.

[Compre agora e leia](#)