



DON CLIFTON

Pai da psicologia dos pontos fortes e
criador do programa CliftonStrengths®

SEU BALDE ESTÁ CHEIO?

**O poder das emoções positivas para ser
bem-sucedido no trabalho e na vida**

GALLUP®

Don Clifton e Tom Rath

Primeiro lugar
na lista do *The
New York Times*



Nota aos leitores

Em 2017, o Gallup mudou o nome do teste *StrengthsFinder* para *CliftonStrengths – Descubra seus pontos fortes* em homenagem a Don Clifton, criador do programa *CliftonStrengths*[®] e pai da psicologia dos pontos fortes.





Don Clifton
(1924-2003)

Criador do programa *CliftonStrengths*[®]
e homenageado com uma comenda presidencial da
Associação Americana de Psicologia como o pai
da psicologia dos pontos fortes.





CAPÍTULO 1

A negatividade pode ser fatal

Quando começamos a escrever este livro, a primeira coisa que perguntei ao meu avô foi:

“Por que você resolveu estudar o que vai *bem* na vida das pessoas?”

Don respondeu, sem hesitação, que o estudo de um caso mudou o foco de toda a sua vida e de toda a sua carreira. Era uma história que, aparentemente, nada tinha de positiva ou inspiradora.

Logo após a Guerra da Coreia,³ o major-médico William E. Mayer – que mais tarde viria a ser o principal psiquiatra do Exército dos Estados Unidos – teve a oportunidade de estudar mil prisioneiros de guerra americanos que haviam sido detidos num campo de concentração norte-coreano. Mayer estava muito interessado em examinar um dos casos mais extremos e eficazes de tortura psicológica de que já se tivera notícia – e que, por sua perversidade, exercera um efeito devastador sobre suas vítimas.

Os soldados americanos haviam ficado em campos que não eram considerados particularmente cruéis ou fora dos padrões. Os cativos recebiam alimentação, água e abrigos adequados e não eram submetidos às práticas de tortura física habituais da época, tais como a introdução de dardos de bambu sob as unhas. De fato, de todos os grandes conflitos





militares da história moderna, os campos de concentração norte-coreanos foram os que tiveram menos casos de abuso físico registrados.

Por que, então, tantos soldados morreram naqueles campos? Apesar de não estarem cercados de arame farpado nem de haver guardas armados, nunca houve nenhuma tentativa de fuga. O que acontecia era surpreendente: os presos com frequência não só se voltavam uns contra os outros como estabeleciam grande aproximação com seus captores.

Quando os sobreviventes foram libertados e levados para a Cruz Vermelha japonesa, tiveram a possibilidade de telefonar para a família e avisar que estavam vivos. No entanto, pouquíssimos aproveitaram a chance.

Ao voltar para casa, os soldados não mantiveram nenhum vínculo de amizade ou relacionamento com seus companheiros de cativeiro. Nas palavras de Mayer, cada um daqueles homens encontrava-se “confinado numa verdadeira solitária (...) sem grades nem paredes”.

Mayer havia descoberto uma nova doença nos campos de concentração: a doença do desamparo extremo. Não era incomum ver um soldado entrar na sua cabana com o olhar desesperado de quem chegou à conclusão de que não havia razão para lutar pela própria sobrevivência, sentar-se sozinho num canto, enrolado num cobertor, e, dois dias depois, ser dado como morto.

Os soldados batizaram de “desistite” o que, no jargão médico, era classificado como “prostração”, ou, segundo Mayer, “passividade, falta de resistência”.

Se os soldados apanhassem, se cuspissem neles ou os estapeassem, ficariam com raiva – e a raiva, ainda que fosse um sentimento negativo, lhes daria motivação para sobreviver. Sem motivação, contudo, eles simplesmente morriam, ainda que a





medicina não encontrasse uma justificativa fisiológica para tais mortes.

Apesar da incidência relativamente mínima de tortura física, a “prostração” elevou o índice de mortalidade geral nos campos de prisioneiros norte-coreanos para incríveis 38% – o mais alto da história militar americana. Ainda mais assombroso foi o fato de metade desses soldados ter morrido, pura e simplesmente, por haver desistido. Entregaram-se por completo, em termos tanto mentais quanto físicos.

Como isso pôde acontecer?

A resposta está nas torturas psicológicas extremas empregadas pelos captores norte-coreanos, consideradas por Mayer “a pior arma possível” de guerra.

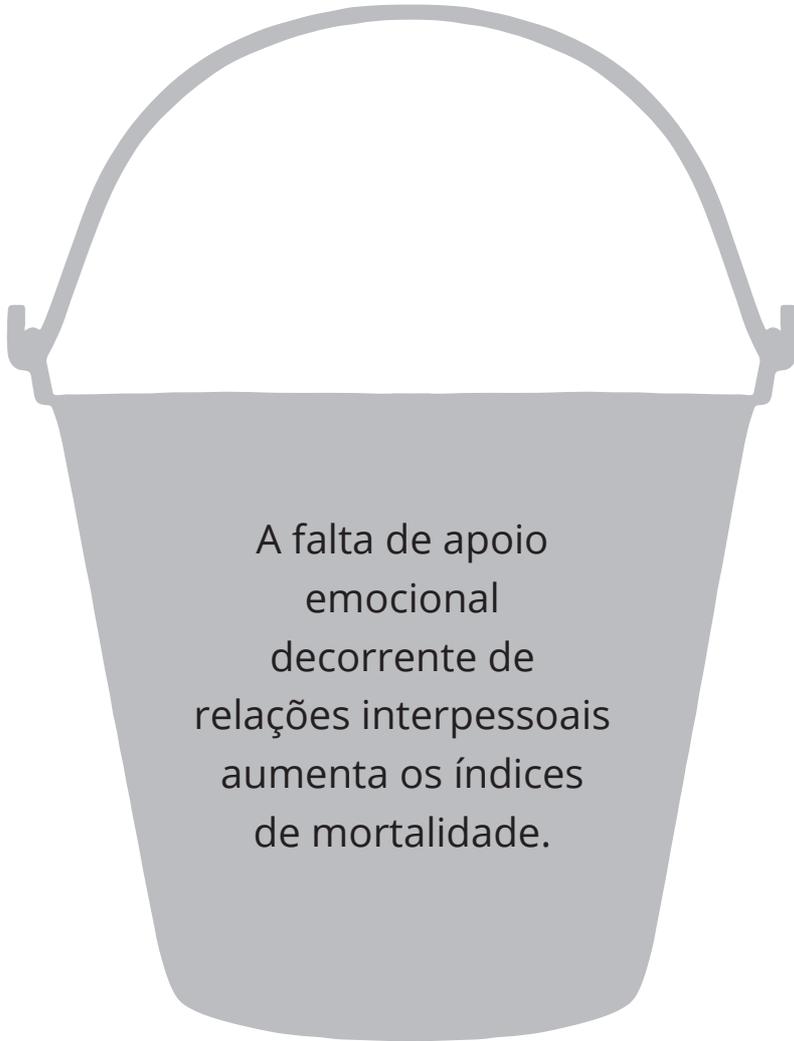
A pior arma possível

Mayer conta que o objetivo dos norte-coreanos era “negar aos homens o apoio emocional proveniente das relações interpessoais”. Para tanto, utilizaram quatro táticas básicas:

- delação
- autocrítica
- ruptura da lealdade em relação aos líderes e à pátria
- inviabilização de qualquer apoio emocional positivo

A fim de estimular as delações, os norte-coreanos premiavam os prisioneiros – com cigarros, por exemplo – sempre que deduziam os companheiros. Entretanto, nem o transgressor nem o soldado que o denunciava eram punidos, pois não era este o objetivo dos captores ao encorajarem essa prática. Sua intenção era mitigar as relações e jogar os homens uns contra os outros.







Eles acreditavam que os soldados seriam capazes de prejudicar os próprios camaradas se fossem estimulados a esvaziar o balde dos colegas todos os dias.

A fim de promover a autocrítica, os norte-coreanos reuniam grupos de dez ou doze soldados para o que Mayer denominou de “psicoterapia de corrupção de grupo”. Em cada sessão, os homens tinham que ir para a frente do grupo e confessar *tudo o que tivessem feito de ruim*, bem como *tudo de bom que poderiam ter feito mas não fizeram*.

O principal aspecto dessa tática era o fato de a “confissão” dos soldados ser dirigida não aos norte-coreanos, mas aos seus pares. Por meio dessa erosão sutil e constante do cuidado mútuo, da confiança, do respeito e da aceitação social entre os soldados americanos, os norte-coreanos criaram um ambiente em que os baldes de boa vontade eram submetidos a uma drenagem sistemática e implacável.

A terceira tática importante dos captores consistia na ruptura da lealdade aos líderes e à pátria. Isso era feito sobretudo mediante o solapamento paulatino e inexorável da fidelidade dos soldados em relação aos seus superiores.

As consequências foram desastrosas. Houve o caso, por exemplo, de um coronel americano que instruiu um de seus homens a não beber a água de um campo de arroz alagadiço, pois sabia que os microrganismos ali existentes poderiam ser fatais. O soldado retorquiu: “Cara, você não é mais coronel de coisa nenhuma aqui, não passa de um prisioneiro feito eu. Cuida do que é seu que eu cuido do que é meu” – e morreu de disenteria alguns dias depois.

Em outra ocasião, quarenta homens não moveram uma palha quando três de seus companheiros, moribundos, foram jogados para fora de sua cabana por outro americano e abandonados para morrer ao relento. E por que não fizeram nada





para ajudá-los? Porque “não era sua obrigação”. Não havia vínculos, e os soldados simplesmente não se preocupavam uns com os outros.

A tática de impedir todo e qualquer apoio emocional positivo, ao mesmo tempo impregnando os soldados de emoções negativas, constituía talvez um processo de *esvaziamento de balde em sua forma mais pura e perversa*. Se um soldado recebesse uma carta reconfortante da família, os norte-coreanos a retinham. Todas as cartas negativas, porém (aquelas que informavam o falecimento de um parente ou em que a esposa avisava que havia desistido de esperar a volta do marido e ia se casar com outro), eram imediatamente encaminhadas aos soldados. Os captores chegavam ao requinte de entregar cartas vencidas.

Os efeitos eram devastadores: os soldados perdiam a razão de viver e viam-se destituídos de fé em si mesmos, nos seus entes queridos, em Deus e em seu país.

Nas palavras de Mayer, os norte-coreanos induziram os soldados americanos a “uma espécie de isolamento emocional e psicológico sem precedentes”.

O estudo da positividade

Impressionados com essa história⁴ de tortura e privação psicológica – e talvez motivados pela esperança de fazer com que aqueles soldados não tivessem sofrido ou morrido em vão –, Don Clifton e seus colaboradores resolveram estudar o outro lado dessa equação tenebrosa. Afinal, se as pessoas podem ser literalmente destruídas por um reforço negativo implacável, será que não poderiam se deixar enaltecer e inspirar por níveis similares de positividade?





Em essência, a questão era:

Será que o impacto da positividade pode ser mais forte que o da negatividade?





Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

