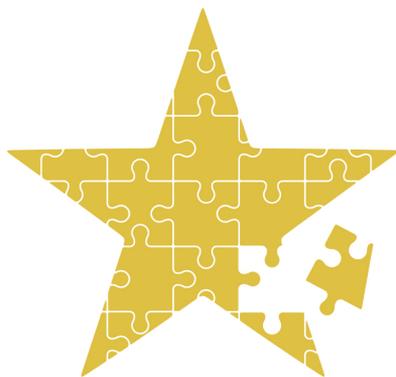


“Técnicas pragmáticas que qualquer pessoa pode utilizar para atingir seu nível mais elevado.” – **JOCKO WILLINK**, autor de *Disciplina é liberdade*

# DISCIPLINA MENTAL



UM GUIA PRÁTICO PARA DESENVOLVER A  
EXCELÊNCIA E ALCANÇAR O ALTO DESEMPENHO

ERIC POTTERAT, P.H.D.

CRIADOR DO TREINAMENTO DE FORÇA MENTAL DOS NAVY SEALS

E ALAN EAGLE

*Para Andrea, Lauren, Bryce,  
Tamara, Will, Andie, Nolan e Claire,  
que nos inspiram a aprender a excelência  
todos os dias*

## CAPÍTULO 1

# Você, o realizador

Você é um Navy SEAL (*Sea, Air e Land* – “mar”, “ar” e “terra”, o que significa que os militares dessa tropa de elite operam em todos os cenários) e está num helicóptero a caminho de uma missão. Você checa e recheça seu equipamento. Tudo em ordem: já pode partir. Olha então para seus colegas de equipe: estão todos quietos, em meio ao ronco dos motores, pensando no que está prestes a acontecer. Você fecha os olhos e faz o mesmo, imaginando o ambiente onde logo estará – o ambiente, os ruídos, o cheiro do lugar. Também analisa os desdobramentos se tudo correr como planejado e as contingências disponíveis caso algo dê errado. O helicóptero aterrissa. Concentrado, respirando profundamente, você abre a porta.

Você é um piloto acrobático, comandando seu biplano em uma competição na qual executará diversas manobras para impressionar o público (e, com sorte, os juízes). No entanto, essas manobras submeterão seu corpo a forças G que fariam qualquer outro ser humano desmaiar. O cartão com a sequência de acrobacias está colado no painel de instrumentos a sua frente, mas é desnecessário: você já visualizou a rotina tantas vezes que quase sente que já chegou ao final e deu tudo certo. Mas de repente, ao terminar uma guinada e iniciar a seguinte, você não vê mais nada. A cabine se encheu de fumaça. Voando a 240 quilômetros por hora e 300 metros acima do solo, você levanta a capota para dissipar a fumaça e poder enxergar. É quando sente algo quente na perna: o motor está vazando combustível.

Você é chefe de polícia em uma cidade dos Estados Unidos. Está na corporação há mais de trinta anos. Começou como jovem policial e hoje comanda uma equipe grande e diversificada – é a voz da segurança pública na comunidade. Mas hoje isso não importa. Um policial morreu no cumprimento do dever e você vai visitar a família dele para oferecer condolências. A algumas quadras da casa, encosta o carro para respirar e se concentrar. O que acontecerá em seguida não diz respeito ao departamento de polícia nem à cidade. Mas suas palavras e ações poderão ajudar a família a se recuperar. Ou não.

Você é um parlamentar dos Estados Unidos e atuou em Washington, DC, por diversos mandatos. A essa altura, já se acostumou com as inevitáveis pesquisas de popularidade, com a interminável arrecadação de fundos e com o planejamento da eleição seguinte. Concebeu um projeto de lei do qual está muito orgulhoso, pois poderá fazer diferença na vida das pessoas e até salvar algumas. O projeto está em debate hoje no plenário do Congresso, com resultado incerto. O presidente da comissão de análise se opõe por motivos políticos. Assim sendo, a discussão e o subsequente processo de implementação, caso seja aprovado, certamente serão terríveis. Você retira de sua pasta fotos de pessoas que serão beneficiadas e as espalha sobre a mesa. A batalha diz respeito a elas, não a você. Seus colegas começam a fazer perguntas.

Você é um aluno a caminho da prova final. Essa avaliação representa 50% da nota, em um curso que pode aumentar ou diminuir suas chances de conseguir o emprego dos sonhos ou de entrar na faculdade que deseja cursar.

Você é um pai ou uma mãe. Seu filho mais velho está sofrendo com as panelinhas de colegas e as pressões acadêmicas do ensino médio. Seu filho mais novo está no quarto preocupado com uma prova que fará. Você precisa fazer o jantar, além de responder a dezenas de e-mails que não podem esperar até amanhã.

Você é um empresário prestes a fazer uma apresentação para um cliente, parceiro ou chefe. Trata-se de um projeto em que vem trabalhando há seis meses e com o qual se preocupa muito. Você tem trinta minutos para convencer um ouvinte cético da importância da proposta.

Você está em um púlpito para fazer um discurso. Praticou uma dúzia de vezes e anotou o que vai dizer. Agora está em uma sala lotada e luzes iluminam seu rosto. De onde você tirou que isso era uma boa ideia?

Você está num café, esperando com entusiasmo por uma pessoa que virá encontrá-lo. Vocês já conversaram por telefone e até pelo FaceTime por alguns minutos, e foi divertido! Você toma um vinho enquanto espera. A pessoa está atrasada. Quanto tempo ainda terá que esperar? De repente a porta se abre e a pessoa que você só tinha visto na tela do celular entra.

Ao ler esses relatos, você provavelmente se identificará mais com os últimos do que com os primeiros. É mais fácil que você seja um estudante, um pai ou uma mãe, um empresário, um orador relutante ou uma pessoa romântica do que um SEAL, um piloto de acrobacias aéreas, um policial ou um membro do Congresso americano. Mas todos esses cenários têm algo em comum: envolvem desempenho. Descrevem uma situação em que alguém está diante de um desafio cujo resultado é importante. Pode ser algo extremo – surfar uma onda gigantesca, entrar correndo em um prédio em chamas – ou cotidiano: um relatório de vendas, uma prova de ciências, uma atuação na peça da escola. Os riscos e o grau de dificuldade podem variar de modo significativo, mas a essência não.

Todos somos realizadores. Todos cumprimos regularmente desafios importantes para nós. Na maioria das vezes, damos o melhor. Alguns de nós são os melhores no que fazem. Muitos são bons e gostariam de melhorar. Talvez não venhamos a ser campeões mundiais de alguma modalidade, mas temos potencial e queremos honrá-lo. Assim, aprendemos, praticamos, lemos, treinamos, fracassamos, praticamos mais, nos castigamos, nos esforçamos, tentamos de novo – tudo em um esforço contínuo para nos tornarmos melhores.

Infelizmente, em meio a todos os treinamentos e preparações, tendemos a ignorar o componente mais importante do alto rendimento: o aspecto mental. Treinamos tudo, menos nossa mente. Quando chega o momento, é ela que muitas vezes nos trai.

## HARDWARE E SOFTWARE

Nas próximas páginas mostrarei a você como se preparar mentalmente para esses momentos e como agir, sejam eles grandes ou pequenos, previstos ou espontâneos. Minhas percepções, meus princípios e exercícios

são resultado do trabalho que realizo há mais de três décadas. Desenvolvi e gerenciei programas de desempenho mental para os Navy SEALs dos Estados Unidos, para os jogadores do time de beisebol Los Angeles Dodgers e para os atletas patrocinados pela Red Bull. Trabalhei também como treinador de desempenho para líderes das áreas esportiva, militar, de socorristas e empresarial. Pode-se dizer que sou um nerd do desempenho mental. Adoro aprender o que motiva as pessoas e como ajudá-las a se superar.

As experiências e o trabalho me colocaram frente a frente com milhares de indivíduos de alto rendimento em diversas áreas. Ao longo do caminho, desenvolvi convicções sobre o que separa os melhores dos medianos. Para entender minha tese, basta olhar para seu celular, esse dispositivo incrível que deve estar ao seu alcance neste exato momento.

Seu telefone (ou tablet, ou computador) é uma excelente peça de hardware. Tem processadores sofisticados cujas especificações usam palavras como *bits*, *núcleos* e *taxa de clock*, esta última medida em algo chamado GHz. Ele dispõe de muita memória, medida em GBs. Tem câmeras com *megapixels*, taxas de quadros e faixas de abertura. Tudo muito impressionante – e deve ser mesmo, pois é o que afirmam anúncios e avaliações por toda parte. Mas isso também é inútil. Para funcionar, o hardware precisa do software. Quem se importa com o número de GHzs e GBs de um celular? As pessoas querem receber mensagens, assistir a vídeos, publicar, jogar ou apenas conversar. O hardware é importante, mas o sistema operacional e os aplicativos é que fazem o telefone funcionar. Você pode dispor do melhor hardware, mas não adianta nada se o software não for bom. É o software que faz tudo funcionar!

Quando converso com indivíduos com alto rendimento, a história é sempre a mesma: todos têm um ótimo hardware. São seres humanos magníficos, tanto física quanto intelectualmente. Possuem qualidades que aprimoraram com trabalho árduo e repetição, como muitas outras pessoas. O que os diferencia mesmo é a abordagem mental do ofício. Eles são mentalmente durões. Não vacilam. Não se preocupam com aparências nem com o risco de dar errado; agem com base na própria identidade e em seus valores, não no que pode prejudicar sua reputação. Nos momentos de estresse, permanecem tranquilos.

Quando você observa o desempenho dos melhores profissionais, acha que eles são só diferentes. Têm uma calma e uma confiança inatas, certo? Eles devem ter nascido assim.

Não! Eles *aprenderam* a ser excelentes. Sim, talvez tenham características físicas ou intelectuais que os diferenciam do restante de nós, mas até os melhores são mentalmente falíveis. Um campeão à beira de uma competição importante também se concentra no que pode dar errado em vez de se lembrar de suas grandes qualidades. (Texto recebido de um de meus clientes algumas horas antes de uma competição: *Estou duvidando de mim mesmo, alguma sugestão?*) É o que acontece acima do pescoço e entre as orelhas que faz deles os melhores. A diferença entre se acomodar e perseverar, entre o bom e o ótimo, entre o contentamento e a realização é totalmente mental. O que faz essa diferença – assim como no celular – é o software.

## ALCANÇANDO A EXCELÊNCIA

Ao longo de décadas de trabalho com profissionais, descobri algumas verdades comuns. Quase todo mundo quer fazer o melhor. Todos tentamos atingir nosso potencial máximo, e talvez um pouco mais, nos vários aspectos da vida. Algumas pessoas têm mais motivação, é claro. Trabalham mais e por mais tempo, tirando o máximo proveito de cada hora do dia, enquanto as demais se contentam em passar a noite assistindo a um programa ou a um jogo. Mas a natureza humana, em sua essência, permanece inalterada. Queremos ser bons em tudo. Isso é parte do que nos faz felizes.<sup>1</sup>

No entanto, muitos de nós nos sabotamos quando se trata de alcançar o máximo do nosso potencial. Em vez de nos concentrarmos em quem somos, no que queremos alcançar e em como chegaremos lá, investimos energia em pensar no que pode dar errado. O que as outras pessoas vão pensar? E se fracassarmos? O que acontecerá? Agimos com base na reputação, não na identidade. Deixamos de correr riscos. Ficamos preocupados com o fracasso. Sentimos medo. Quando envelhecemos e olhamos para trás, a maioria dos arrependimentos é pelo que deixamos de lado, não pelo que fizemos.<sup>2</sup> Mas gastamos grande parte de nosso tempo e nossa energia nos convencendo a não agir. Não posso fazer isso, pois corro o risco de fracassar.

Não posso fazer aquilo, pois não sou muito bom. Não posso fazer tal coisa porque vai pegar mal.

Então, quando chega o momento da apresentação, nos vemos reféns do mecanismo atávico de luta, fuga ou paralisação. A respiração e os batimentos cardíacos se aceleram. Sentimos frio na barriga, suamos mais, os pensamentos se atropelam. Essas reações podem ter sido úteis na época em que éramos perseguidos por predadores, mas hoje, na maioria dos cenários de desempenho, são prejudiciais. Não estamos preparados para o estresse e não sabemos como lidar com ele. Consequentemente, não atingimos nosso potencial máximo.

Não se sinta mal; a culpa não é nossa. Durante a maior parte da história, a educação para o desempenho em qualquer área baseava-se acima de tudo no hardware: força, resistência, técnica, nutrição, conhecimento e habilidade. Nosso treinamento mental em geral se limitava ao aprendizado mecânico, ou seja, a como fazer algo – de assar um bolo a resolver uma equação. Pense em quando você estava na escola e tinha uma prova importante. O professor ensinou a matéria, passou exercícios e talvez até tenha dito o que iria cair na avaliação. Mas será que ele ensinou você a se preparar para ela? A se acalmar e se reconcentrar ao perceber que gastou metade do tempo para responder apenas um terço das perguntas? É claro que não. Você teve que aprender por si mesmo. O hardware foi preparado, mas o software foi ignorado.

Aqui entra a psicologia do desempenho, que é, em essência, o processo de avaliar onde cada pessoa é mentalmente forte e onde precisa melhorar. E, a partir daí, orientá-la na prática de rotinas mentais para se tornar melhor e mais eficiente. Meu trabalho é ajudar profissionais a desenvolver softwares para se tornarem mais fortes, mais resilientes e mais confiantes acima do pescoço e entre as orelhas.

Neste livro, transformo tudo que aprendi na minha carreira em um conjunto claro de princípios e práticas que qualquer pessoa poderá usar para alcançar a excelência. Trata-se de um guia prático para aprimorar seu software de modo que você possa atingir seu potencial máximo em todos os aspectos da vida. Juntos, aprenderemos cinco disciplinas para alcançar a excelência – pense nelas como componentes de seu sistema operacional de desempenho. Começaremos com valores e metas. Por que você faz o que

faz? O que mais desperta o seu interesse? Que metas grandes e ambiciosas pretende estabelecer para si?

Em seguida, abordaremos o mindset. Talvez você já tenha ouvido falar em mindset positivo e mindset de crescimento. O que eles significam e como alcançá-los?

Depois falaremos sobre o processo. De modo geral, ouvimos que devemos confiar no processo e não nos preocupar com o resultado. Parece legal, mas... como não nos preocuparmos com o resultado?

O próximo item será tolerância à adversidade. Estamos programados para lutar, fugir ou permanecer imóveis quando deparamos com uma situação estressante. Mas esse instinto, que ajudou nossa espécie a sobreviver em tempos remotos, não funciona muito bem na maioria das situações atuais. O que podemos fazer?

Por fim, trataremos de equilíbrio e recuperação. Você não é o que faz. Há muitos aspectos de sua vida que merecem atenção. Só que, às vezes, quando você faz malabarismo com um monte de pratinhos, pode deixar cair um ou dois. Determinadas questões precisam esperar. Certo?

Para cada um desses componentes falo sobre as práticas adotadas pelos melhores profissionais, revelo por que são importantes e mostro como funcionam. Também explico como integrá-las em sua vida e como você poderá usá-las para melhorar seu desempenho profissional. Ilustro meus princípios e práticas com histórias de algumas pessoas incríveis com quem trabalhei. Ao destacar pesquisas que confirmam minhas observações e experiências, posso parecer um nerd. Cada capítulo contém um Plano de Ação de Disciplina Mental, um resumo dos princípios abordados.

Termino com uma discussão sobre a prática da excelência. Como colocar os princípios em ação? Por onde começar? Como superar as dúvidas e os obstáculos inevitáveis? O que fazer para explicar as disciplinas da excelência que se aprende para seus colegas de equipe? E – uma pergunta que escuto muito – para seus filhos?

Este livro transforma em um guia acessível toda a minha experiência de trabalhar com milhares de profissionais e entrevistar outros tantos. Sua estrutura abrange todos os aspectos do desempenho mental – valores e metas, mindset, processos, tolerância à adversidade, equilíbrio e recuperação – e dará a você ideias claras de como praticar cada um.

Talvez você não seja um SEAL, um atleta campeão mundial, um socorrista nem um líder na área empresarial, médica ou política. Talvez não esteja participando de um ataque noturno com inimigos à espreita nem se preparando para surfar uma onda gigante. Talvez seja uma pessoa comum como todos nós, tentando se sair bem no trabalho e fazer algo bom para o mundo – sem deixar de ser um bom parceiro, pai, filho, irmão e amigo nem de se divertir ao longo do caminho. Tudo isso também é importante – na verdade, o mais importante. Por esse motivo você deseja alcançar a disciplina mental que leva à excelência.

Antes de começarmos, deixe-me falar um pouco mais sobre o que me levou a escrever este livro e por que você pode contar comigo como seu guia.

## CONHEÇA ALGUNS DESTAQUES DE NOSSO CATÁLOGO

- Augusto Cury: Você é insubstituível (2,8 milhões de livros vendidos), Nunca desista de seus sonhos (2,7 milhões de livros vendidos) e O médico da emoção
- Dale Carnegie: Como fazer amigos e influenciar pessoas (16 milhões de livros vendidos) e Como evitar preocupações e começar a viver
- Brené Brown: A coragem de ser imperfeito – Como aceitar a própria vulnerabilidade e vencer a vergonha (600 mil livros vendidos)
- T. Harv Eker: Os segredos da mente milionária (2 milhões de livros vendidos)
- Gustavo Cerbasi: Casais inteligentes enriquecem juntos (1,2 milhão de livros vendidos) e Como organizar sua vida financeira
- Greg McKeown: Essencialismo – A disciplinada busca por menos (400 mil livros vendidos) e Sem esforço – Torne mais fácil o que é mais importante
- Haemin Sunim: As coisas que você só vê quando desacelera (450 mil livros vendidos) e Amor pelas coisas imperfeitas
- Ana Claudia Quintana Arantes: A morte é um dia que vale a pena viver (400 mil livros vendidos) e Pra vida toda valer a pena viver
- Ichiro Kishimi e Fumitake Koga: A coragem de não agradar – Como se libertar da opinião dos outros (200 mil livros vendidos)
- Simon Sinek: Comece pelo porquê (200 mil livros vendidos) e O jogo infinito
- Robert B. Cialdini: As armas da persuasão (350 mil livros vendidos)
- Eckhart Tolle: O poder do agora (1,2 milhão de livros vendidos)
- Edith Eva Eger: A bailarina de Auschwitz (600 mil livros vendidos)
- Cristina Núñez Pereira e Rafael R. Valcárcel: Emocionário – Um guia lúdico para lidar com as emoções (800 mil livros vendidos)
- Nizan Guanaes e Arthur Guerra: Você aguenta ser feliz? – Como cuidar da saúde mental e física para ter qualidade de vida
- Suhas Kshirsagar: Mude seus horários, mude sua vida – Como usar o relógio biológico para perder peso, reduzir o estresse e ter mais saúde e energia

sextante.com.br

