

STEVE MAGNESS

Autor best-seller de *Auge do Desempenho* e *O Paradoxo da Paixão*



Por que não entendemos o que é
resiliência e a ciência surpreendente
da VERDADEIRA FORÇA



ALTA BOOKS
GRUPO EDITORIAL
Rio de Janeiro, 2023

Sumário

INTRODUÇÃO: COMO ENTENDEMOS ERRADO O CONCEITO DE FORÇA E QUAL CAMINHO SEGUIR

CAPÍTULO 1 De Treinadores Durões, Pais Durões e Caras Durões
a Encontrar a Verdadeira Força Interior 3

CAPÍTULO 2 Afundar ou Nadar: Como Aprendemos a
Lição Errada dos Militares 25

O PRIMEIRO PILAR DA FORÇA: LIVRE-SE DA FARSA, ENCARÉ A REALIDADE

CAPÍTULO 3 Aceite Do Que Você É Capaz 45

CAPÍTULO 4 A Verdadeira Confiança É Silenciosa; A Insegurança
é Barulhenta 63

CAPÍTULO 5 Saiba Quando Parar e Quando Cair Fora 89

*O SEGUNDO PILAR DA FORÇA:
OUÇA O SEU CORPO*

CAPÍTULO 6	Suas Emoções São Mensageiras, Não Ditadoras	119
CAPÍTULO 7	Comande a Voz na Sua Mente	143

*O TERCEIRO PILAR DA FORÇA:
RESPONDA EM VEZ DE REAGIR*

CAPÍTULO 8	Mantenha Sua Mente Firme	169
CAPÍTULO 9	Gire o Botão para Não Perder a Razão	201

*O QUARTO PILAR DA FORÇA:
SUPERE O DESCONFORTO*

CAPÍTULO 10	Construa a Base para Fazer Coisas Difíceis	237
CAPÍTULO 11	Busque Significado no Desconforto	261
<i>Notas</i>		277
<i>Índice</i>		297

binação de perseverança, disciplina e estoicismo. E, se formos honestos, quando a palavra *força* é mencionada, muitos de nós imaginamos um homem forte e bruto.

Em uma carreira como treinador que durou por cinco décadas e três universidades, Bobby Knight acumulou um currículo impressionante. Ele ganhou mais de novecentos jogos, o terceiro maior número de todos os tempos no basquete universitário; chegou na Final Four cinco vezes e levou para casa três campeonatos nacionais da NCAA. De todos os sucessos, seu time de basquete de Indiana em 1976 se destaca. Eles venceram todos os jogos que disputaram, ganhando o torneio da NCAA com uma vitória sobre Michigan para finalizar a temporada perfeita e o primeiro campeonato nacional de Knight. Nas décadas seguintes, nenhum time conseguiu igualar o recorde. Relembrando anos depois, Knight descreveu o que os destacou: “Era um time quase impossível de vencer, por conta de sua resistência, força e tamanho.”¹

Para um homem que começou a carreira de treinador em West Point, força parecia algo fácil de definir: “Ser capaz de superar obstáculos. Você não pode sentir pena de si mesmo.”² E, na maioria das vezes, seus times seguiam a definição e jogavam um basquete disciplinado e casca-grossa. Embora a tendência no basquete seja focar no que é glamoroso, a pontuação, esse time focava no que não era glamoroso, a defesa. Eles foram pioneiros em uma defesa que pressionava homem a homem e que testava a disciplina, ética de trabalho e perseverança dos jogadores. E funcionou.

Havia apenas um problema. Nem todos estavam prosperando. O homem que levou seus jogadores para o alto é tão conhecido por vitórias quanto por birras e comportamento abusivo. O sucesso de Bobby Knight na quadra é inegável. Sua insistência em que a força é um fator essencial no desempenho é igualmente reforçado por pesquisas e experiências. Mas, os métodos para alcançá-la são, na melhor das hipóteses, questionáveis e completamente abusivos nas piores.

Houve os absorventes pendurados nos armários dos jogadores que ele pensava que eram “molengas”. Houve os xingamentos frequentes e a acusação de ele que ordenou os diretores colarem fotos de genitálias femininas nos quartos dos jogadores. Houve uma gravação de 1991 de uma de suas broncas: “Isso é uma m*rda completa, c*ralho. Agora vou atropelar o traseiro de vocês... Eu tive que passar a p*rra de um ano com um recorde de 8–10 nesta p*rra desta liga. E estou falando sério quando digo que vocês não irão me colocar naquela p*rra de posição novamente ou vão pagar por isso, podem acreditar.”³ E quando trouxe um papel higiênico do banheiro cheio de m*rda para mostrar aos jogadores o que pensava deles. E houve o abuso físico marcado pelo famoso vídeo de Knight estrangulando um jogador em um treino. Tudo em nome da versão de Knight de força.

“Molenga.” Genitália feminina. Questionar a masculinidade. Todas as ações que nos indicam a verdadeira definição de força para Knight são fundamentadas em não mostrar fraqueza, se forçar a superar obstáculos e utilizar o medo para estabelecer autoridade e controle. Uma versão que agora chamaríamos de antiquada na tentativa de distanciar práticas tão barbáricas do presente. Mas é uma ideia que ainda domina os campos e palcos atualmente. Temos um desentendimento fundamental sobre o que é força. E isso permeia muito além das quadras de basquete.

Parentalidade Durona

Muito exigente. Frio e sem cuidado. Controlador. Comunicação unilateral. Usa punição severa. Não, não estamos descrevendo o manual de treinamento de Bobby Knight, mas sim um dos quatro principais estilos parentais.

Na década de 1960, a psicóloga de desenvolvimento infantil Diana Baumrind foi pioneira na compreensão de parentalidade. Por meio de

pesquisa e observação, ela descobriu que os estilos parentais podem ser classificados com base em dois fatores: responsividade e exigência. Baumrind definiu responsividade como “a medida em que os pais incentivam de forma intencional a individualidade, o autocontrole e autoafirmação ao serem atentos, solidários e condescendentes com as necessidades especiais e demandas das crianças.”⁴ Em outras palavras, o quanto os pais respondem e compreendem as necessidades dos filhos? Depois de perder uma partida de futebol, você recebe o filho com afeição e apoio? Ou parte direto para fazer críticas ao seu jogo?

Exigência, por outro lado, se refere às “reivindicações que os pais fazem para que as crianças sejam integradas no todo familiar, por suas exigências de maturidade, supervisão, tentativas disciplinares e disposição de confrontar a criança que desobedecer”. Em outras palavras, o quanto as expectativas dos pais para os filhos são altas e quanto de controle exercem para regular ou influenciá-los?

Traçando as duas características, Baumrind descobriu que a maioria dos pais se encaixavam em três categorias que se alinhavam com a busca de Cachinhos Dourados pela cama perfeita. Se os pais tinham exigência baixa e responsividade alta, eram brandos demais; pais permissivos que deixariam os filhos se safarem de qualquer coisa. Se os pais tivessem a exigência alta e a responsividade baixa, eram severos demais; autoritários que contavam com uma disciplina rigorosa, dando pouca atenção para as necessidades das crianças.

Pais que usam o estilo autoritário não confiam em seus filhos para tomarem boas decisões. Os pais estão no comando. E o filho deve obedecer. Pais autoritários contam com o medo, ameaças e punições para garantir que os filhos façam boas escolhas. Um típico bordão de pais autoritários pode ser: “Você precisa fazer [isso] porque eu mandei.” Em um estudo com mais de mil pais, apenas 31% dos que são autoritários disseram que deveriam “amar os filhos incondicionalmente.”⁵ Quando falamos de motivação, trata-se das punições, não das recompensas.

É fácil identificar pais autoritários. Ao verem o filho errar um arremesso, são eles que partem direto para as críticas. São os pais que deixam os filhos de castigo após cada nota abaixo da média, trancando-os nos quartos para estudar sem oferecer apoio em como melhorar as notas, além da sugestão banal de “se esforçar mais”. O pai que entende que seu papel é “enrijecer” seus meninos. Ordená-los a engolir o choro, não choramingar, amadurecer e nunca demonstrar medo. Embora os pontos de vista tenham mudado, muitos pais veem a disciplina severa não somente como benéfica, mas a falta dela é um sinal de que os Estados Unidos estão ficando “moles”. Em um estudo, 81% dos estadunidenses acham que os pais são tolerantes demais com os filhos. Não são somente os treinadores; muitos pais se apegam a ideia de que muito carinho ou apoio é sinal de “fraqueza”.

Não é que punições ou expectativas sejam coisas ruins. É que, primeiro, punições ou dizer para uma criança simplesmente “se esforçar mais” nem sempre traz resultados. E segundo, quando a exigência pesa muito mais do que dar apoio, temos um estilo parental autoritário. O conceito de “ideal” de Cachinhos Dourados ocorre quando as expectativas são altas, mas o apoio também. Alta demanda acompanhada de carinho e compreensão. Todos os pais se encontram em algum lugar desse *continuum* e o alteramos para cima e para baixo com base no contexto. Mas é quando há um desequilíbrio extremo entre a demanda e o apoio que surgem os problemas.

Embora o trabalho de Baumrind originalmente se aplicasse aos pais e filhos, os mesmos princípios se aplicam à forma como tratamos uns aos outros. Em alguma parte, ao longo do caminho, ficamos muito confusos sobre o que é a verdadeira força. Desde treinamentos à parentalidade até a liderança no local de trabalho, ficamos com a parte exigente da equação e esquecemos o outro lado: carinho, cuidado e responsividade às necessidades alheias.

Ser Impiedoso

Impiedoso: endurecer, tornar-se insensível, desenvolver uma casca grossa. Não precisa ir muito além da linguagem que muitas vezes acompanha a força. Proclamamos equipes e indivíduos como “moles” que precisam “se fortalecer” e imploramos aos times para “não mostrarem sinais de fraqueza”. Romantizamos a narrativa de *Karatê Kid* — depois de sofrer *bullying* na escola, o herói fica mais forte e volta com uma vingança, dando uma lição no valentão. Em esportes juvenis, mandamos as crianças darem voltas nas quadras correndo e fazerem *burpees*, não por alguma adaptação específica de treino, mas para “fortalecê-los”. Em nome da força, racionalizamos o absurdo. Em *Until It Hurts* [*Até Doer*, em tradução livre], Mark Hyman visitou clubes esportivos juvenis por todo canto nos Estados Unidos e encontrou vômitos frequentes depois dos treinos, broncas repletas de insultos e muito mais. A justificativa que os pais deram para ensinar crianças de 11 anos de idade a treinar até vomitarem? “A abordagem severa é necessária para as crianças entrarem em contato com seu guerreiro de lacrosse interior.”⁶

Por muito tempo, a definição de resistência girou em torno de uma crença de que os indivíduos mais fortes são aqueles que têm casca grossa, nenhum medo, restringem qualquer reação emocional e escondem todos os sinais de vulnerabilidade. Em outras palavras, são impiedosos.

Agravando nossa confusão, nós recorremos a ligar a resistência à masculinidade e ao *ethos* do machismo. A mentalidade de nunca mostrar fraqueza, esforçar-se, insistir mesmo sentindo dor. O vocabulário é esclarecedor. Dizemos para os filhos e as filhas “virarem homens” ou, em termos mais grosseiros que são ouvidos em campos esportivos por todo os EUA, “não seja um maricas”. Ou como a famosa fala do filme *Uma Equipe Muito Especial* resumiu as expectativas no esporte: “Não se chora no beisebol!”

A masculinidade está tão entranhada no conceito de força, que se você perguntar para um grupo de indivíduos sobre quem representa uma pessoa forte, uma imagem específica dominará. Mais The Rock ou Vin Diesel do que uma mulher pequena de proeza semelhante; força bruta com uma grande pitada de confiança e bravata é como gostamos dos indivíduos mais durões. Mas, como veremos, aqueles que mostram sinais externos de machismo são frequentemente os “mais fracos”. E as mulheres, que de acordo com pesquisas mostram de forma consistente que lidam silenciosamente com a dor melhor do que seus equivalentes do sexo masculino, podem ter entendido a definição correta de força o tempo todo — uma com base na realidade, não em falsa confiança e arrogância.⁷

Nossa definição de força, em modo geral, está em pedaços. Nós a confundimos com insensibilidade e machismo, com ser másculo e estoico. O velho modelo de força é representado na escola de treinamento de Bobby Knight, em pais autoritários e no modelo impiedoso de liderança. É o mito de um “herói interior”, que foi construído na noção equivocada de que no coração da ideia de “ser forte” reside um tipo de exigência impiedosa. São resquícios de uma época em que sargentos militares — e treinadores e pais que pensavam que eram — ditavam a visão sobre o conceito. A força foi capturada. Priorizamos demonstrações externas em vez da verdadeira força interna. E isso gera consequências.

A Queda de uma Visão Impiedosa de Força

Em 29 de maio de 2018, o time de futebol americano da Universidade de Maryland fez dez corridas de cem metros no treino de condicionamento físico. Na sétima corrida, Jordan McNair, de 19 anos de idade, começou a mostrar sinais de fadiga profunda. De acordo com relatos, McNair estava curvado e sentindo câibras. Isso não é uma fadiga normal de um jogador que decide que não conseguia mais correr. O corpo de McNair estava protestando, no limite, e gritando por ajuda. Em vez de tirarem

o jogador do treino, os treinadores e médicos do esporte igualmente o incentivaram, gritando “levantem-no, [palavrão]” e “arrastem a [palavrão] do traseiro dele pelo campo.”⁸ Na última corrida, imagens de vídeo mostram McNair cercado pelos colegas de time, ajudando-o nos últimos metros em um ritmo próximo ao de uma caminhada.⁹ Após McNair reclamar de câibras, levou 34 minutos para os treinadores tirarem-no de campo e mais 28 minutos para ligarem para a emergência. Passou-se 1 hora e 28 minutos entre a última corrida e a ambulância levando McNair. Ele morreu de insolação no hospital duas semanas depois. Em parte graças a uma assistência médica horrível, mas também à incapacidade de separar a ideia de superar a dor e um perigo real.

Cada vez mais durante a última década, vimos uma onda de mortes e lesões de jogadores vindas parcialmente de uma crença equivocada do desenvolvimento de força. Rabdomiólise [ou Rabdo para abreviar] é uma condição antes rara em que proteínas de tecidos musculares lesionados vazam para a corrente sanguínea, dando para os rins uma demanda incomum para processar tudo. Em casos extremos, pode ocorrer a morte. Uma doença antes causada principalmente por infecções ou uso de drogas transformou-se em uma doença um tanto comum, graças a vários casos motivados por treinamentos extremos.¹⁰ Infinitas flexões, agachamentos, burpees e outros exercícios projetados não para melhorarem o condicionamento físico, mas para “testarem” os atletas. Como B. David Ridpath, professor de gestão esportiva na Universidade de Ohio, descreveu, o verdadeiro conceito desses treinamentos não é o condicionamento físico: “Seguindo o exemplo de um treinador principal que tem o desejo ou de fortalecer os atuais jogadores ou eliminar alguns para abrir algumas vagas para bolsistas, o treinador de força geralmente irá ‘condicionar’ esses jogadores com uma vingança e um mandato para fazê-los sofrer.”¹¹ Embora possamos pensar que já avançamos muito em desempenho atlético, o treinamento extremo em nome do fortalecimento está vivo e ainda causando danos.

Embora a morte possa não ocorrer nas salas de aula ou lares que adotam uma abordagem autoritária de parentalidade ou liderança, pesquisas mostram consequências psicológicas duradouras. A parentalidade autoritária leva a uma menor independência, mais comportamentos agressivos e uma alta probabilidade de abuso de substâncias e comportamentos de risco.¹² No esporte, o estilo controlador e exigente também falha. Nos campos esportivos, está ligado a uma menor determinação e um aumento de exaustão emocional, fadiga e medo do fracasso.¹³

Mesmo em termos de disciplina, a área em que você imagina que um estilo exigente seria bem-sucedido, ele deixa a desejar. Em um estudo com mais de 1.200 pais, a parentalidade autoritária foi ligada a uma taxa muito maior de mau comportamento infantil.¹⁴ Falha até mesmo em lugares em que pareceria ser algo natural: nas Forças Armadas. Nas Forças Armadas israelenses, aqueles que cresceram em um ambiente autoritário se adaptaram e lidaram com os desafios da vida militar de uma forma muito pior do que colegas que cresceram em um ambiente carinhoso.¹⁵ O estilo autoritário cria a aparência de disciplina sem realmente incentivá-la.

De forma tanto irônica, ser professor, pai ou treinador com essa versão de “resistência” cria indivíduos frágeis e dependentes. O que uma criança que foi ensinada a seguir regras sem questionamentos por medo faz quando um dos pais não está por perto para ditar seu comportamento? O que uma adulta que foi ensinada a depender do medo como motivação faz quando precisa se virar sozinha no mundo real? O que um jogador de futebol, que aprende a se esforçar somente quando um treinador está gritando em sua frente, faz quando está sozinho em campo? A resposta está em como um jovem atleta reagiu quando foi questionado sobre a experiência com as punições no esporte: “Os treinadores usam exercícios como punição porque querem que você fique mais forte... Isso entra na sua mente e você começa a pensar: ‘Preciso ser melhor. Preciso me esforçar mais porque não quero ser punido.’”¹⁶ Esse jovem queria se esforçar mais não porque desejava ser melhor, ganhar o jogo ou por

alguma razão interna. Ele queria evitar as punições. Essa é a mensagem que estamos enviando.

Proclamar o modelo antigo como o único jeito de desenvolver resistência é o mesmo que declarar que a melhor forma de ensinar natação é jogando todas as crianças na parte funda da piscina. Para alguns, funcionaria, mas para muitos seria um desastre. Há maneiras melhores de garantir que todos aprendam as habilidades necessárias para serem verdadeiramente fortes.

Redefinindo o Conceito de Força

O problema é o seguinte: ao tentar fortalecer por meio da insensibilidade, treinamos para reagir ao medo e ao poder. A razão pela qual superamos o desconforto é porque imaginamos que alguém está gritando conosco, ou que, se fracassarmos, iremos encarar punições. Fomos condicionados a ver o externo como algo mais importante que o interno, e que vestir um disfarce de resistência [“Não tenho medo de nada!”] é mais importante do que como lidamos com momentos difíceis. Remova o medo, o poder e o controle, e o nosso indivíduo “durão” deixa de ter as habilidades necessárias para superar a adversidade. A versão antiquada de resistência lhe dá um martelo e espera que ele seja usado para destruir qualquer problema. Mas, na verdade, ser forte não é o mesmo que ser impiedoso.

Por tempo demais, confundimos resistência com algo muito mais sinistro. Cometemos o mesmo erro de Bobby Knight e dos pais autoritários: confundir a aparência da força com a posse desta, e confundir ser impiedoso com instilar disciplina. E, na verdade, é tudo falso.

É fácil identificar a falsa força. Está em Bobby Knight perdendo o controle e fazendo birra em nome da “disciplina”. Está na aparência de poder sem substância por trás. Está na ideia de que resistência significa lutar e bater. Está no cara que começa uma briga na academia do bair-

ro. Em um folheto anônimo com uma mensagem babaca no quadro de avisos. No valentão da escola. No executivo que mascara a insegurança ao gritar com os subordinados. No médico do esporte que deixa os atletas tão cansados que lesionam ou ficam doentes com frequência. Na pessoa que odeia “a outra” porque fazer isso é muito mais fácil do que encarar a própria dor e sofrimento. Nos pais que confundem exigência com disciplina. Nos treinadores que confundem controle com respeito. E na grande maioria de nós que já confundiu sinais externos de força com confiança e motivação interna. Fomos enganados por um tipo de falsa força que é:

- ▶▶ Motivada por controle e poder.
- ▶▶ Desenvolvida por meio do medo.
- ▶▶ Alimentada por insegurança.
- ▶▶ Baseada em aparência em vez de substância.

No entanto, estamos em uma nova era. Uma em que a ciência emergente e a psicologia sobre a superação de desafios apontam para uma definição muito diferente de resistência. Independentemente de ser no campo esportivo, na sala de aula ou de reuniões, força e resiliência não vêm de passar cegamente pela adversidade ou fingir que nos punir produz resultados. Em vez disso, a verdadeira força é sentir desconforto ou angústia, ouvir, prestar atenção e criar espaço para agir com cuidado. É manter a mente aberta para conseguir tomar a decisão apropriada. Ter força é superar o desconforto para tomar a melhor decisão possível. E pesquisas mostram que esse modelo de resistência é mais efetivo em resultados do que o antigo.

A verdadeira força é muito mais difícil do que a falsa. Para entender o que é força, podemos falar de outro treinador bem-sucedido. Um que permite que os jogadores sejam quem são, celebrando “a maneira como veem o mundo”. Aquele que incentiva meditação e ioga ou muda de uma

reunião para um jogo de argolas se os jogadores ficarem agitados. De acordo com um famoso jogador: “Ele nunca é pessimista, não grita. Ele encontra uma maneira de transformar um erro em algo positivo.”¹⁷

Pete Carroll não é um santo; é um treinador. Depois de perder o emprego como treinador principal da NFL na década de 1990, Carroll parou de imitar o que os outros faziam e seguiu o próprio caminho. Pode soar como se fosse um “treinador descontraído” que é “mole” com seu time, mas Carroll é um entre apenas três treinadores da história a ganhar um campeonato da NCAA e um Super Bowl. Ele também acredita na força.

Carroll quer jogadores que se destaquem quando o jogo estiver por um fio. Mas, em vez de depender somente da disciplina, ele acredita que a força vem de um lugar muito diferente: da motivação interna que os mantêm focados, de aceitar os desafios e dar a volta por cima se as coisas não saírem como planejado, da perseverança e da paixão. Carroll não deixa de exigir que seus jogadores façam coisas difíceis. Ele aproveita disso, com seus treinos “sempre em competição”. Mas Carroll reconhece que é trabalho dele fornecer aos jogadores as habilidades para lidarem com adversidades. “Ensinar aos caras como sentir confiança o bastante para acreditar no que estiveram se preparando para fazer, acreditar que eles conseguem e entrar em campo e jogar,”¹⁸ Carroll comunicou ao The Bleacher Report.

Carroll está tentando desenvolver a verdadeira força — um tipo que substitui o controle por autonomia, a aparência pela substância, o avanço rígido pela flexibilidade de adaptação, a motivação por meio do medo pela motivação interna e a insegurança por uma confiança silenciosa. É hora de afastar de um modelo baseado na força perceptível, no poder e em qualquer metáfora violenta de militares sobre combate que gostaríamos de usar. E para que você não pense que Pete Carroll é apenas uma aberração, considere Don Shula, Bill Walsh e Tony Dungy entre os treinadores de mais sucesso na história da NFL. No basquete, considere John Wooden, Dean Smith, Brad Stevens ou Mike D’Antoni que, discus-