

A MENTE CONFIANTE

Amostra

A  
MENTE CONFIANTE

Um Guia Testado e Aprovado  
para um Desempenho Inabalável

DR. NATE ZINSSER



## A Mente Confiante

Copyright © 2026 STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.

Alta Books é uma Editora do Grupo Editorial Alta Books.

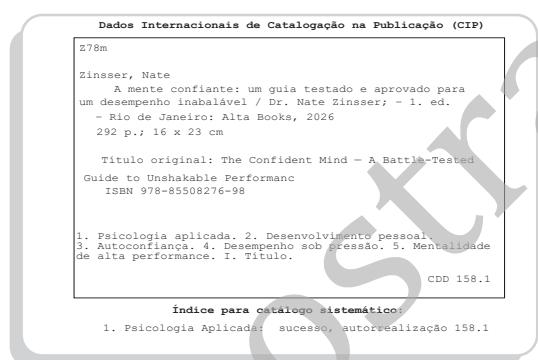
Copyright © 2022 by Nathaniel Zinsser

ISBN: 978-85-508-2769-8

*Translated from original The Confident Mind © 2022 by Nathaniel Zinsser. ISBN 978-1401994365. All rights reserved. This translation is published and sold by permission of HarperCollins, the owner of the all rights to publish an sell the same.*

*PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2026 by STARLIN ALTA EDITORA E CONSULTORIA LTDA.*

Impresso no Brasil – 1ª Edição, 2026 – Edição revisada conforme o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 2009.



Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei. Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

O conteúdo desta obra fora formulado exclusivamente pelo(s) autor(es).

**Marcas Registradas:** Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

**Material de apoio e erratas:** Se parte integrante da obra e/ou por real necessidade, no site da editora o leitor encontrará os materiais de apoio (download), errata e/ou qualquer outros conteúdos aplicáveis à obra. Acesse o site [www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) e procure pelo título do livro desejado para ter acesso ao conteúdo.

**Suporte Técnico:** A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e/ou idioma dos sites, programas, materiais complementares ou similares referidos pelos autores nesta obra.

**Produção Editorial:** Grupo Editorial Alta Books

**Diretor Editorial:** Anderson Vieira

**Coordenadora Editorial:** Mariana Portugal

**Vendas Governamentais:** Cristiane Mutus

**Produtores da Obra:** Beatriz de Assis e Tentáculos Editorial

**Revisão Técnica:** Brian Kibuuka



Rua Viúva Cláudio, 291 – Bairro Industrial do Jacaré  
CEP: 20.970-031 – Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

[www.altabooks.com.br](http://www.altabooks.com.br) – [altabooks@altabooks.com.br](mailto:altabooks@altabooks.com.br)

Ouvíndicia: [ouvindoria@altabooks.com.br](mailto:ouvindoria@altabooks.com.br)

Editora  
afiliada à:



A todos que escolhem ir além do comum e ousam perseguir aquilo  
que podem vir a ser.

Amostra

# SUMÁRIO

|  |     |
|--|-----|
| Prefácio   | 1   |
| Introdução   | 5   |
| O que É Confiança e o que Não É  |     |
| 1. Aceitando o que Você Não Pode Mudar   | 25  |
| 2. Construindo Sua Conta de Confiança 1<br>Filtrando o Seu Passado em Busca de Depósitos Valiosos  | 49  |
| 3. Construindo Sua Conta de Confiança 2<br>Pensamento Construtivo no Presente  | 69  |
| 4. Construindo Sua Conta de Confiança 3<br>Visualizando Seu Futuro Ideal   | 97  |
| 5. Protegendo Sua Confiança Todos os Dias, Não Importa o que<br>Aconteça<br>Como se Defender de Ameaças e Ataques Diretos: Trancas, Alarmes e<br>Outros Dispositivos Antifurto | 133 |
| 6. Decidindo Ser Diferente<br>Deixando Sua Conta Mental Render Juros Máximos   | 161 |
| 7. Entrando na Arena com Confiança<br>Abrindo o Cofre e Deixando Seu Dinheiro Pronto   | 189 |
| 8. Jogando com Confiança do Início ao Fim  | 213 |

|   |     |
|---|-----|
| 9. Garantindo a Próxima Primeira Vitória — Reflita, Planeje e Comprometa-se — ou O que houve? E daí? E agora?                       | 239 |
| Epílogo   | 247 |
| O Motorista de Ônibus, o General e Você   |     |
| Apêndice I  | 255 |
| Roteiro de Visualização de Performance — Exemplo Originalmente Preparado para Alessandra Ross — Atleta de Nível Mundial (Atletismo) |     |
| Apêndice II   | 261 |
| Planilhas de Revisão Pós-Ação   |     |
| Agradecimentos  | 265 |
| Notas   | 268 |
| Índice  | 280 |

Amostra

Guerreiros vitoriosos vencem primeiro e depois vão à guerra,  
enquanto guerreiros derrotados vão à guerra primeiro e depois  
tentam vencer.

— Sun Tzu, *A Arte da Guerra*

Amostra

# PREFÁCIO

**E**m 17 de agosto de 2011, o quarterback Eli Manning, do New York Giants, participou de uma entrevista ao vivo na rádio ESPN, logo após o treino da pré-temporada da equipe. Quando lhe perguntaram se ele era um quarterback “Top 10, Top 5”, Manning respondeu: “Acho que sim.” E, ao ser questionado especificamente se estava no mesmo nível de Tom Brady, quarterback do New England Patriots, Manning fez uma pausa e então disse: “Sim, eu me considero dessa categoria... e o Tom Brady é um grande quarterback.”

As declarações de Manning desencadearam uma onda de histeria na mídia. Colunistas e blogueiros escreveram extensamente sobre o quanto indefensável era a opinião de Manning. Como ele poderia, com apenas um título de Super Bowl, um prêmio de MVP e apenas duas participações no Pro Bowl em seu currículo, se comparar a Brady — seis vezes Pro Bowler, tricampeão do Super Bowl e duas vezes MVP da NFL? Brady vinha de uma temporada excelente em 2010, com trinta e seis passes para touchdown e apenas quatro interceptações, enquanto Manning liderava a liga com vinte e cinco interceptações. Como ele poderia se considerar no mesmo nível de Brady?

A resposta para essa pergunta vai direto ao coração da performance humana: Eli Manning acredita que é tão bom quanto qualquer outro quarterback da liga *porque sabe que precisa acreditar nisso*. Ele entende o que todos os campeões já sabem intuitivamente ou aprenderam ao longo de suas carreiras: quem quer performar em seu mais alto nível não tem outra escolha a não ser confiar plenamente em si mesmo.

A confiança é o que torna *possível* atingir o auge da performance, e é por isso que ela tem tanta importância para qualquer pessoa que precise entrar em cena e dar o seu melhor. Pense, por um momento, na realidade de Eli. Em praticamente

todos os domingos de outono e inverno, ele está em campo diante de oitenta mil espectadores e milhões de telespectadores; cada ação sua durante o jogo (e muitas fora dele) será analisada, julgada e criticada por especialistas em futebol e por fãs casuais. Se ele não tiver a convicção de que é capaz de fazer seu trabalho tão bem quanto qualquer outro jogador (inclusive aquele que muitos consideram o maior de todos os tempos), então ele abre espaço para a incerteza, a hesitação, a tensão — e para a mediocridade. Sem esse nível de confiança, Eli Manning jamais jogaria tão bem quanto é capaz.

E Manning não está sozinho. *Todo* quarterback da NFL precisa ter esse mesmo nível de confiança para jogar no seu melhor. Na verdade, *qualquer* competidor, em *qualquer outra atividade competitiva*, precisa disso na mesma medida para maximizar seu desempenho. E não estou falando apenas daqueles poucos que competem em esportes universitários, profissionais ou olímpicos: estou me referindo a qualquer pessoa que esteja se esforçando para alcançar o sucesso em qualquer área. Não importa qual seja o “jogo” que você jogue — você atua no seu melhor estado quando entra naquela zona de certeza em que não pensa mais sobre como vai acertar a bola, lançar o passe, fazer o movimento, o discurso ou a proposta, nem sobre o que pode acontecer se vencer ou perder. Todos esses pensamentos interferem com: (1) sua percepção da situação (como a trajetória da bola, o movimento de um adversário ou a reação de um cliente); (2) sua capacidade automática de recorrer às experiências armazenadas para encontrar a resposta adequada; e (3) as instruções inconscientes que você envia aos músculos e articulações sobre como contrair e relaxar na sequência exata para executar o movimento certo ou fazer o comentário certo no momento certo. Seja o seu jogo identificar instantaneamente uma defesa hostil e lançar a bola no ponto exato, devolver o saque de um adversário ou apresentar uma proposta de vendas para uma sala cheia de clientes céticos, você atinge com mais consistência o auge da sua capacidade quando está tão certo de si mesmo, tão confiante, que seus pensamentos conscientes se reduzem ao mínimo indispensável.

Voltemos a Eli e à sua declaração confiante de que estava na mesma categoria que Tom Brady. Avançando daquela entrevista no campo de treinamento, em agosto de 2011, até 5 de fevereiro de 2012, data da final do Super Bowl daquela temporada:

Eli Manning está no centro do Lucas Oil Stadium, em Indianápolis, erguendo o troféu de campeão e recebendo seu segundo prêmio de MVP do Super Bowl. Os New York Giants de Manning acabaram de virar o jogo e vencer os favoritos New England Patriots, de Tom Brady. Nos minutos finais do quarto período, com os Giants atrás no placar, Manning liderou uma campanha de 88 jardas que resultou no touchdown da vitória, realizando quatro passes decisivos — incluindo um lançamento preciso de 38 jardas para um recebedor sob forte marcação, jogada unanimemente considerada o “lance da partida”. Eli Manning mostrou ao mundo que, naquele campo, naquele dia, ele era de fato um quarterback “Top 10, Top 5” — e que sua afirmação no verão anterior era simplesmente a expressão honesta de um competidor confiante.

Agora aqui vai um pequeno segredo... Eli Manning nem sempre teve esse nível de confiança total. Apesar de ter sido a primeira escolha do draft da NFL em 2003, sua transição do futebol universitário para o profissional foi difícil, e muitos duvidavam que ele um dia estaria à altura das grandes expectativas que acompanham uma escolha de primeira rodada — e que conseguiria liderar sua equipe até um título. Mas, em março de 2007, Eli Manning começou a trabalhar comigo com o propósito específico de “se tornar um líder mais forte e mais confiante”,<sup>1</sup> com uma “postura à altura de sua preparação dedicada”. Onze meses depois, após se dedicar com seriedade ao processo de construir, proteger e aplicar sua confiança, Eli Manning liderou os Giants à vitória no Super Bowl XLII (contra os Patriots de Tom Brady, que estavam invictos e eram amplamente favoritos). Durante toda a temporada ele vinha chamando atenção, com jornalistas e comentaristas esportivos observando: “Este é um Eli Manning diferente.”<sup>2</sup>

Então, quando chegou agosto de 2011 e Eli Manning foi perguntado se estava na mesma categoria que Tom Brady, sua resposta não me surpreendeu. Naquela altura, Eli já havia conquistado o que chamaremos aqui de a Primeira Vitória — a convicção de que era bom o suficiente para jogar em alto nível, em qualquer campo, contra qualquer adversário. Ele já vinha exercitando seus “músculos da confiança” havia mais de quatro anos e, mesmo tendo que aprender dois novos sistemas ofensivos por conta de mudanças no comando técnico, mesmo após duas temporadas recentes com mais derrotas do que vitórias, e apesar da constante rotatividade entre os

jogadores da linha ofensiva e de outros companheiros de equipe, Eli Manning acreditava ser tão bom quanto qualquer outro jogador da sua posição. Ele havia vencido essa batalha por dentro — no coração e na mente — e isso lhe deu a melhor chance de vencer também em campo, mesmo nas condições mais difíceis.

Especialistas do futebol ainda discutem se Eli Manning foi, de fato, um quarterback “Top 10, Top 5”. As discussões sobre jogadores parecem não ter fim. Mas o que não está em debate é que Eli atuou no mais alto nível, na posição mais exigente e importante de uma das profissões mais competitivas do mundo, por muitos anos, até sua aposentadoria em 2020. Ele aproveitou ao máximo seu talento e sua preparação ao construir sua confiança, proteger essa confiança e jogar com confiança. Tornou-se o melhor que poderia ser. A verdadeira pergunta agora é sobre *você*: Você é tão bom, no seu trabalho, na sua profissão, na sua paixão, quanto poderia ser? Sua vida seria diferente se você conquistasse sua Primeira Vitória e tivesse o mesmo nível de confiança de Eli (não a habilidade dele, nem seu conhecimento de jogo — só a confiança)? Tenho quase certeza de que sua resposta é sim. Nas páginas a seguir, você encontrará o que está procurando.



## INTRODUÇÃO

### O que É Confiança e o que Não É

Stoney Portis deixou sua cidade natal de Niederwald, Texas (população: 576), para iniciar sua “experiência” de quarenta e sete meses em West Point no verão de 2000. Ao chegar às margens do rio Hudson, ele disse ao seu líder de equipe cadete que queria continuar competindo como levantador de peso, porque adorava o desafio simples de se superar para descobrir quanto peso conseguia mover. Seu líder de equipe o enviou imediatamente ao meu escritório, onde, sob minha supervisão e a orientação direta do treinador Dave Czesniuk, Stoney aprendeu, praticou e dominou habilidades mentais que lhe permitiriam entrar em qualquer arena competitiva e liberar cada grama de força e cada detalhe técnico que havia construído com seu treinamento dedicado. Quando se formou em West Point em 2004 como capitão da equipe de levantamento de peso, Stoney Portis conseguia levantar 156 kg no supino, 211 kg no agachamento e 229 kg no levantamento terra, pesando apenas 67 kg. Cinco anos depois, ele recorreu a essas mesmas habilidades para ter sucesso em combates terrestres letais no Afeganistão.

Você talvez reconheça o nome de Portis se assistiu ao intenso filme *Posto de Combate*, de 2020, ou leu o notável livro homônimo do jornalista Jake Tapper, publicado em 2012, que serviu de base para o longa. O “posto de combate” em questão era o Combat Outpost Keating, estabelecido pelo Exército dos EUA em 2006 na Província de Nuristão, no leste do Afeganistão, como parte da estratégia da coalizão liderada pelos EUA para conter o fluxo de insurgentes e armamentos vindos do Paquistão vizinho. Infelizmente, o posto foi construído em um vale

profundo cercado por altas montanhas, ficando vulnerável ao fogo inimigo vindo de múltiplas posições. Nos três anos seguintes, ganhou o apelido — típico do humor negro militar — de “Camp Custer”, um lugar onde um massacre poderia ocorrer a qualquer momento. Esse era o local sob o comando do então Capitão Stoney Portis, onde a tropa Bravo, do Terceiro Esquadrão do 61º Regimento de Cavalaria do Exército dos EUA, estava estacionada no dia 3 de outubro de 2009.

Às 6h da manhã, horário local, o Combat Outpost Keating foi atacado. Mas, por ironia do destino, o Capitão Portis estava a trinta quilômetros dali, na Base Operacional Avançada Bostick — sede da unidade —, para onde havia voado dois dias antes com o objetivo de coordenar o fechamento do posto Keating. Foi de lá que Portis recebeu a notícia sombria de que seus cinquenta e três soldados estavam sob intenso fogo de morteiros, lança-foguetes e metralhadoras pesadas do Talibã. Às 8h30, o Capitão Portis e os seis soldados que estavam com ele em Bostick sobrevoavam o posto Keating a bordo de um helicóptero Blackhawk, prontos para pousar e se juntar ao combate em solo. Aquele não era o primeiro combate de Portis; em 2006, ele já havia participado de tiroteios ao norte de Bagdá. Agora, tomava as mesmas medidas de então para dominar a enxurrada natural de pensamentos negativos que todos os soldados enfrentam antes da batalha. “Lá estava eu no helicóptero, pensando: ‘É assim que eu vou morrer’”,<sup>1</sup> ele me contou. “Mas interrompi esse pensamento, desacelerei minha respiração e repeti uma das afirmações que vinha usando desde o dia em que assumi o comando: *Eu sou o líder; eu tomo as decisões quando importa*. Então visualizei exatamente onde pousaríamos e exatamente o que cada um de nós faria assim que tocássemos o solo. Quando me dei conta, eu estava completamente calmo e no meu estado ideal.” Primeira Vitória conquistada.

Mas, como frequentemente acontece, a preparação de Stoney Portis não encontrou oportunidade imediata. A muitos metros de altitude sobre o Camp Keating, com seu helicóptero Blackhawk ficando sem combustível e sob fogo inimigo, o piloto sinalizou a Portis que os combatentes do Talibã haviam tomado o único ponto de pouso do posto. Seria preciso dar meia-volta e voar os trinta quilômetros de volta até Bostick, para reabastecer e reorganizar. Mais uma vez, Portis teve de controlar os medos e preocupações que sentia por seus soldados

acuados, que naquele momento lutavam desesperadamente por suas vidas. Manter esse controle tornou-se ainda mais difícil quando ele desembarcou em Bostick e correu para montar uma força de reação rápida (QRF) com soldados americanos e afgãos que pudesse liderar de volta ao posto Keating. Seus temores se agravaram ao passar por um piloto de helicóptero Apache que, assim como o Blackhawk que o havia transportado, fora gravemente danificado pelo fogo inimigo sobre o Keating. Fumando um cigarro e balançando a cabeça, o piloto disse a Portis: “Não sei como eles vão conseguir.”

Apesar da gravidade extrema da situação, o Capitão Portis continuou encontrando seu “estado ideal” ao longo das nove horas seguintes, vencendo uma pequena Primeira Vitória de cada vez — reafirmando sua convicção, desacelerando a respiração e mantendo os sentidos concentrados. Ele ajudou a embarcar a força de reação nos Blackhawks, voou até a zona de pouso mais próxima, no topo de uma montanha próxima, e, por fim, fez o caminho até o Keating a pé com a QRF, por meio de uma descida tortuosa de cinco horas, cobrindo mais de seiscentos metros de desnível em terreno rochoso e difícil. Durante toda a descida, enfrentou emboscadas sucessivas, coordenando ataques de artilharia e investidas aéreas para repelir as ondas de atacantes do Talibã. Quando chegou ao Camp Keating, já ao anoitecer, por volta das 18h, Portis havia contabilizado mais de cem inimigos mortos. Enquanto isso, os cinquenta e três soldados da tropa Bravo haviam lutado com bravura extraordinária contra uma força estimada de trezentos combatentes talibãs — e prevaleceram, mantendo o controle do posto por doze horas infernais. Oito membros da tropa Bravo morreram em combate naquele dia, e outros vinte e dois ficaram feridos. Dois soldados receberam a Medalha de Honra, a mais alta condecoração do país por bravura em combate; onze receberam a Estrela de Prata (terceira maior distinção), e dezenove receberam o Coração Púrpuro (por ferimentos em combate). Quanto a Stoney Portis — que me disse: “Eu não sou herói, só estava no meio disso tudo” —, recebeu a Estrela de Bronze.

A decisão de Stoney Portis de “entrar no seu estado ideal” ao longo daquele dia, nas piores circunstâncias possíveis, revela um dos muitos equívocos comuns sobre a confiança. A maioria das pessoas certamente não escolheria sentir-se confiante e positiva em relação ao futuro diante de uma situação tão horrível. A maioria só se

permite sentir confiança quando coisas boas estão acontecendo. Seu estado interior depende dos eventos externos e, por isso, ficam presas em uma montanha-russa emocional — nas alturas quando a vida é um mar de rosas e afundadas no poço o restante do tempo. Se quisermos construir, manter e aplicar a confiança no mundo real da performance humana, esse mal-entendido comum — e outros igualmente ineficazes — precisa ser deixado para trás.

Vamos encarar os fatos: nossa sociedade tem uma relação problemática e ambivalente com a confiança e com pessoas confiantes. Sim, todos reconhecemos que a confiança é importante, mas também sabemos que, se você parecer mais do que apenas “cautelosamente confiante”, muito provavelmente será rotulado como arrogante, convencido ou ambos. Mesmo expressões discretas e profissionais de confiança — como a declaração de Eli Manning em 2011, descrita no prefácio — geram uma exxurrada de questionamentos e críticas. A confiança, ao que parece, tem seu lado negativo — pode colocar você sob uma luz desfavorável, seja como alguém excessivamente convencido e, por isso, antipático; seja como alguém acomodado e preguiçoso ou (Deus nos livre) os dois ao mesmo tempo. Como resultado desse lado percebido como negativo, muitas pessoas bem-intencionadas, dedicadas e motivadas decidem não realizar o trabalho mental necessário (ou seja, mudar a forma como pensam sobre si mesmas) que poderia construir e proteger sua confiança. Pensam que é melhor serem humildes e modestas — e isso, para elas, significa não desenvolver uma opinião muito elevada sobre si mesmas. Talvez se lembrem com clareza demais daquela pessoa barulhenta e exibida que as venceu em alguma coisa anos atrás, numa época em que ainda não tinham conhecimento ou habilidade suficiente para serem bem-sucedidas. E juram para si mesmas que jamais se tornarão aquele tipo de exibido convencido.

Mas aqui está o que realmente importa: se você é uma pessoa naturalmente quieta, que cresceu acreditando que era importante não chamar atenção para si, fazer o trabalho mental necessário para desenvolver confiança não vai transformá-lo em um exibido convencido. Para cada pessoa confiante e barulhenta por aí (e a mídia nos bombardeia com uma cobertura geralmente negativa dessas pessoas — do boxeador Cassius Clay nos anos 60 até os campeões de artes marciais mistas Conor McGregor e Ronda Rousey atualmente), existem outras tantas igualmente

confiantes que são naturalmente quietas e reservadas. A verdade é que você pode ser extremamente confiante por dentro (o que é essencial se quiser ter um bom desempenho) e, ao mesmo tempo, ser educado, respeitoso e humilde por fora (o que também é essencial se quiser manter boas relações). O quarterback da NFL Drew Brees, que anunciou sua aposentadoria em março de 2021, é um desses exemplos. Apesar de ter sido um dos melhores jogadores de sua posição e MVP do Super Bowl, Brees nunca falou muito sobre si mesmo. Ele deixava que seu desempenho e suas boas ações — como ter vencido o prêmio de Homem do Ano da NFL em 2006 pelo trabalho humanitário após o furacão Katrina em Nova Orleans — falassem por ele. “Sou uma pessoa muito modesta”,<sup>2</sup> Brees disse ao entrevistador Steve Kroft no programa *60 Minutes*, em 2010. “Mas também sou extremamente confiante. E se você me colocar numa situação decisiva, eu vou demonstrar segurança, vou ter atitude, e não há nada que eu ache que não posso fazer.” Brees claramente possui tanto a confiança interna e discreta necessária para o sucesso quanto a modéstia externa e pública que inspira confiança nos outros.

Então lembre-se disso: você pode ser profundamente confiante sem ser considerado arrogante ou pretensioso. Pode sim se expressar com força, se esse for o seu estilo natural. Mas, se você for do tipo mais quieto e introvertido, fique tranquilo: seguir o programa deste livro e aprender a conquistar sua Primeira Vitória não vai torná-lo menos educado, respeitoso ou simpático.

Com esse ponto importante elucidado, vamos continuar tornando a confiança algo mais simples, claro e fácil de entender. Nesta introdução, vou apresentar uma definição simples e funcional de confiança — uma que você poderá usar como guia na sua busca por sucesso e crescimento. Com essa definição em mãos, você não ficará confuso ou sem saber o que dizer quando seu chefe, técnico, treinador ou colega tocar no assunto (na verdade, é bem possível que você saiba mais sobre o tema do que ele). E mais: você será capaz de reconhecer imediatamente se está ou não totalmente confiante em qualquer momento e para qualquer tarefa.

A seguir, vou abordar os cinco maiores equívocos populares sobre confiança — aquelas ideias amplamente aceitas, mas enganosas, que dificultam para as pessoas construí-la, mantê-la e usá-la. Uma vez que esclarecemos tudo isso, a verdade sobre a confiança — e sobre como conquistar sua própria Primeira Vitória — vai emergir.

E quando isso acontecer, você vai saber quando a tem e, melhor ainda, quando perceber que não a tem, saberá como recuperá-la. Então, vamos definir *confiança* de uma forma útil e prática.

Peça a uma dúzia de pessoas que definam o que é confiança, e você vai ouvir uma dúzia de respostas rápidas e simples. “Acreditar em si mesmo” e “Saber que você consegue fazer algo” são duas que já ouvi centenas de vezes ao longo dos anos. Mas essas respostas, e outras semelhantes, não são tão úteis assim. Afinal, o que significa exatamente “acreditar em si mesmo”? Quais são os componentes, os processos, os mecanismos por trás desse “acreditar”? A menos que você esteja disposto a estudar filosofia por muito, muito tempo, essa definição não vai servir de muita coisa. O mesmo vale para os significados encontrados nos dicionários. Veja, por exemplo, dois bastante comuns: o *Merriam-Webster* (considerado “o dicionário online mais confiável dos Estados Unidos”) define confiança como “um sentimento ou consciência das próprias capacidades ou da confiança nas próprias circunstâncias.” Já o *Cambridge Dictionary* oferece: “um sentimento de ter pouca dúvida sobre si mesmo e suas habilidades.” Embora nenhuma dessas definições esteja errada, nenhuma delas — e tampouco outras que já encontrei — é particularmente útil para alguém em situação de performance, porque todas negligenciam um ponto crucial sobre o desempenho humano. E esse ponto é o seguinte: os seres humanos são programados para executar qualquer habilidade bem aprendida — seja uma devolução de backhand no tênis, um solo de violino, a resolução de um problema de álgebra ou o interrogatório de uma testemunha — de forma inconsciente. Não importa quão complexa seja a habilidade (na verdade, quanto mais complexa, mais isso é importante): a execução dessa habilidade ocorre de forma muito mais fluida e eficaz quando a análise, o julgamento e todas as demais formas de pensamento consciente e deliberado são momentaneamente suspensas. Você pode ter toda a “consciência do seu poder” que quiser, mas se ainda estiver analisando cada passo, julgando cada movimento e comentando mentalmente tudo o que está fazendo, vai inevitavelmente comprometer sua capacidade real. Todos esses pensamentos conscientes e deliberados ocupam uma parte significativa da capacidade do seu sistema nervoso de captar informações relevantes para a tarefa, processá-las rapidamente (ou seja, instantaneamente) e enviar os comandos corretos

de volta para suas mãos e pés (se for preciso se mover) ou para sua garganta e língua (se for preciso falar). “Quando nos concentramos demais em todos os pequenos detalhes daquela habilidade”,<sup>3</sup> diz Sian Beilock, professora de psicologia por doze anos na Universidade de Chicago e atual presidente da Barnard College, “na verdade, atrapalhamos nosso desempenho. Se você estivesse descendo rapidamente uma escada e eu pedisse para você pensar exatamente no que seus joelhos estão fazendo durante o movimento, há uma boa chance de você terminar caído em uma pilha no final dos degraus.” A verdadeira confiança, portanto — o tipo que você vai precisar para dar o seu melhor quando a pressão estiver alta e as consequências forem importantes —, é a ausência de toda essa tagarelice mental e pensamento analítico discursivo.

Minha definição operacional de confiança (uma que realmente pode te ajudar a ter um bom desempenho) é esta: um senso de certeza sobre a sua capacidade, que permite que você contorne o pensamento consciente e execute no modo inconsciente.

Vamos destrinchar isso juntos:

1. um senso de certeza — aquela sensação de ter fé absoluta...
2. sobre sua habilidade — de que você sabe fazer algo ou de que você domina determinado conhecimento...
3. que permite que você contorne o pensamento consciente — ou seja, que você realiza tão bem que não precisa pensar a respeito...
4. e execute de forma inconsciente — de modo que você age automaticamente e de maneira instintiva.

Confiança é aquela sensação de que você consegue fazer algo (ou sabe algo) tão bem que não precisa pensar em como fazer enquanto está fazendo. Aquela habilidade ou conhecimento está dentro de você, faz parte de quem você é, e virá à tona quando necessário — se você permitir.

Deixe que essa definição se assente refletindo sobre as várias coisas complicadas que você já faz hoje sem precisar pensar a respeito. Amarrar os cadarços é uma

delas — dez dedos coordenam uma série complexa de movimentos delicados e ajustes sutis; a tensão é aplicada ou afrouxada em intervalos progressivos; e ainda sobra exatamente o comprimento ideal de laço no final. Tudo isso é feito sem qualquer deliberação consciente ou análise. Você realiza essa habilidade (se tem idade suficiente para estar lendo este livro) com total confiança. Pense agora em escovar os dentes — o ângulo preciso das cerdas, a quantidade ideal de pressão a cada movimento, o número suficiente de escovadas por dente. Todos esses aspectos técnicos de uma escovação adequada são executados de maneira inconsciente — você faz tudo isso sem pensar, você faz tudo isso com total confiança. Agora imagine o quão útil e poderoso seria alcançar esse mesmo nível de certeza inconsciente ao receber o saque de um bom adversário no tênis, ao tocar a parte mais complicada do recital de piano diante da sua professora e dos seus melhores amigos, ou ao sentar para negociar com um cliente conhecido por ser difícil. Para os cadetes e soldados que eu ensino em West Point, esse nível de certeza inconsciente é absolutamente essencial antes de entrarem em território hostil. Alcançar essa certeza é o que Sun Tzu queria dizer com a expressão “a Primeira Vitória”.

Um breve parêntese aqui... alguns leitores podem estar se perguntando se são realmente “bons o suficiente” (isto é, habilidosos, inteligentes ou preparados o suficiente) para alcançar esse nível de certeza. Se você está se perguntando isso, por favor, entenda o seguinte: o sucesso em qualquer área — seja no esporte, nas artes, nos negócios, na ciência e, certamente, nas forças armadas — exige tanto confiança quanto competência. Uma pessoa extremamente confiante que não possui as habilidades necessárias terá sucesso apenas parcial. A estudante universitária que estudou apenas metade do conteúdo da prova final e está absolutamente segura e tranquila com o que sabe provavelmente não vai tirar nota máxima; ela se sairá bem na parte que estudou (porque está confiante nisso), mas perderá pontos no restante da avaliação. Da mesma forma, o jogador de futebol que negligenciou o programa de condicionamento físico fora de temporada estará em desvantagem quando os treinos da equipe começarem, não importa o quão confiante ele esteja.

Por outro lado, a pessoa que estudou todo o conteúdo até realmente dominá-lo, mas que, mesmo assim, continua preocupada por achar que esqueceu algo e duvida da própria preparação, também não conseguirá tirar a nota máxima —

porque o fluxo constante de pensamentos negativos atrapalhará sua memória e sua capacidade de lembrar os detalhes. Do mesmo modo, o jogador que seguiu fielmente o programa de treinamento, mas ainda assim mantém dúvidas sobre si mesmo, reduz suas chances de entrar para o time. É a pessoa que fez a preparação necessária, que alcançou um nível suficiente de competência e que decide sentir-se totalmente certa desse nível de competência — qualquer que seja ele — quem tem mais chances de conquistar aquele A ou de fazer parte da equipe. Então, como saber se você se preparou o suficiente? Simples: se você consegue executar as habilidades esportivas com consistência nos treinos, ou tocar a parte difícil do recital de piano sozinho em casa, ou resolver todos os exercícios do simulado junto ao grupo de estudos, então provavelmente você já fez o bastante. Mas — e isso é muito importante — não importa quanto você tenha se preparado, não importa qual o seu real nível de competência: sua performance, quando for para valer, vai sempre depender de como você se sente em relação à competência que conquistou. Se você realmente quer se dar a melhor chance de sucesso, ter essa certeza inconsciente será sempre sua melhor escolha.

Então como garantir que nos sintamos certos quanto à nossa competência? De onde vem essa sensação tão essencial de certeza?

As respostas a essas perguntas importantes exigem uma certa investigação, e o melhor ponto de partida para essa escavação está nas concepções equivocadas sobre confiança — ideias e meias-verdades que moldam o senso comum, mas que não são verdadeiras e, definitivamente, não ajudam. Essa exploração nos levará a uma verdade útil sobre confiança — uma que nos permitirá construí-la, protegê-la e aplicá-la nos momentos certos.

### **Equívoco nº 1: Confiança é um traço fixo e herdado. Você nasceu com uma certa quantidade e não há muito o que possa fazer além disso**

Esse é um equívoco infeliz, mas bastante comum. Conheci muitas pessoas que se entregaram à crença de que sua confiança é fixa, como se nenhum tipo de treinamento, prática ou experiência pudesse afetá-la. Essa é, obviamente, uma

convicção autodestrutiva. Se você está convencido de que nada pode ser feito para mudar sua confiança, então não vai nem tentar — e vai continuar exatamente onde está.

A verdade, no entanto, é bem diferente — e muito mais encorajadora. O alto nível de confiança demonstrado por atletas excepcionais e outros grandes performers não é um acidente genético sobre o qual eles não têm controle. Na realidade, a confiança é aprendida. Ela é o resultado de um processo de pensamento consistentemente construtivo que permite aos performers fazerem duas coisas: (1) reter e se beneficiar de suas experiências bem-sucedidas e (2) liberar ou reestruturar suas experiências menos bem-sucedidas. Acreditar que a confiança (ou a falta dela) é um dom herdado oferece às pessoas uma desculpa fácil e conveniente para não investirem tempo, energia e esforço em melhorar sua forma de pensar.

A história da piloto de bobsled olímpica Jill Bakken, dos Estados Unidos, é um excelente exemplo de como uma pessoa desenvolve confiança por meio de esforço deliberado (enquanto, aliás, mantém o respeito e a modéstia mesmo em meio ao sucesso no mais alto nível de competição mundial). Com seus modestos 1,65 m de altura, cerca de 60 kg, um sorriso tímido e uma postura reservada, Jill talvez não parecesse à primeira vista uma performer cheia de autoconfiança. Tendo sido completamente ofuscada durante a temporada da Copa do Mundo de Bobsled de 2001 — e até mesmo durante as seletivas olímpicas de 2002 — pela outra piloto americana, Jean Racine, Jill tinha pouquíssimos motivos lógicos para se sentir confiante em relação aos Jogos Olímpicos de Inverno de 2002. Racine e sua parceira haviam vencido o campeonato mundial de 2001, eram as grandes favoritas ao ouro nos Jogos, e estavam cheias de patrocínios (a Visa chegou a colocá-las em um comercial de TV nacional). Praticamente todo mundo havia se esquecido de Jill Bakken. Mas, quando chegou a hora de a equipe favorita mostrar serviço nos Jogos de Inverno de 2002, elas sucumbiram à pressão e ficaram fora da disputa por medalhas já na primeira descida. E então surgiu Jill Bakken.

Vinda do nada, nunca sequer cogitada como candidata a medalha, Jill desceu a pista do Parque Olímpico de Utah e conquistou o ouro na primeira competição olímpica feminina de bobsled da história. Quando ela e sua parceira, Vonetta Flowers, cruzaram a linha de chegada, com as bandeiras americanas tremulando e

o público local em êxtase, Jill pulou do trenó, abraçou Vonetta e seus treinadores, e foi levada para ser entrevistada pela CBS. A primeira pergunta que a repórter Mary Carillo fez a Jill Bakken foi: “Vocês eram a outra equipe, ninguém esperava que vocês estivessem aqui. Como conseguiram isso?” Com lágrimas de alegria nos olhos, Jill olhou para Carillo e respondeu, com simplicidade: “A gente só tinha confiança, e foi nisso que nos apoiamos.”<sup>4</sup>

Por mais simples que essa frase pareça, ela teve um significado especial para mim por causa do que havia acontecido catorze meses antes. Em dezembro de 2000, em meio a todo o estresse e incerteza da temporada da Copa do Mundo que se aproximava, Jill Bakken e eu nos encontramos no saguão de um hotel nos arredores do recém-construído Parque Olímpico em Park City, Utah, para nossa primeira sessão de trabalho em psicologia do desempenho. Sentamos num canto tranquilo do saguão e eu perguntei: “Certo, Jill, você já ouviu o que eu faço e como ajudo atletas. Sobre o que gostaria de conversar?” Jill me olhou nos olhos e, sem a menor hesitação, disse: “Eu podia usar muito mais confiança.” Passamos as três horas seguintes naquele saguão conversando sobre o que era confiança, o que não era, separando toda a baboseira da verdade, e traçando algumas ações concretas que Jill poderia adotar para construir sua confiança, dia após dia.

Ao longo dos quatorze meses seguintes, Jill fez exatamente aquilo que havíamos conversado, apesar das lesões, das distrações e de pouquíssimos resultados positivos em competições. Nos encontramos mais algumas vezes durante esse período, e Jill continuou firme, esforçando-se ao máximo para controlar seus pensamentos e emoções o suficiente para manter sempre a crença de que poderia vencer tudo. À medida que ela trabalhava na qualidade dos próprios pensamentos e da sua atitude, transformou-se da atleta que dizia “eu podia usar muito mais confiança” na medalhista de ouro olímpica que resumiu a vitória da equipe com a frase: “A gente só tinha confiança.”

A moral da história é simples e encorajadora: confiança é uma qualidade que você pode desenvolver da mesma forma que qualquer outra habilidade, talento ou competência — com prática. Jill Bakken fez exatamente isso, e essa certamente é uma das razões pelas quais ela se tornou uma campeã olímpica. Então espero que você

perceba que não importa quanta confiança você tenha — ou não tenha — neste momento: sempre é possível construir mais, assim como Jill Bakken fez.

### **Equívoco nº 2: Confiança é algo abrangente — ou você é confiante em todos os aspectos da vida ou não é confiante em nada.**

Na verdade, é exatamente o contrário — confiança é MUITO específica a cada situação. Você pode se sentir muito confiante na quadra de basquete, mas completamente inseguro na sala de aula de história — e vice-versa. Mesmo dentro da quadra, é possível ter níveis totalmente diferentes de confiança dependendo do aspecto do jogo — por exemplo, ao bater lances livres versus arremessar em movimento, ou jogando de costas para a cesta versus disputando rebotes, e assim por diante. Na sala de aula não é diferente; quase todos os estudantes do ensino médio e da universidade que conheci (inclusive muitos estudantes de medicina e direito) têm uma ou duas matérias com as quais se sentem confortáveis — e outras com as quais se sentem bastante inseguros.

A moral aqui é tão simples e fortalecedora quanto a anterior: você pode desenvolver confiança em qualquer aspecto específico da sua vida, se quiser. Está hesitante quanto à sua capacidade de fazer uma boa apresentação formal, mas tranquilo ao realizar sua pesquisa? Se sente à vontade para sacar no tênis, mas ansioso ao enfrentar voleios na rede? Confiança em qualquer uma dessas áreas específicas pode ser aprendida e desenvolvida.

### **Equívoco nº 3: Uma vez que você se torna confiante, essa confiança dura para sempre.**

Como eu gostaria que isso fosse verdade — e todos os meus alunos e orientandos desejam o mesmo. Seria ótimo se a confiança fosse uma conquista única, um “agora tenho para sempre”. Infelizmente, a verdade é exatamente o oposto — confiança é extremamente frágil — e por isso exige atenção e esforço constantes para ser mantida. Um dos meus orientandos de West Point (Connor Hanafee, turma de

2013) talvez tenha expressado isso da melhor forma ao refletir sobre seus quatro anos de luta universitária: “Combater a autossabotagem e construir confiança é uma guerra de atrito perpétua, não uma vitória decisiva e destruidora.” Essa afirmação revela uma verdade essencial — embora talvez inconveniente. Assim como o progresso contínuo em qualquer esporte exige refinamento das habilidades físicas e técnicas, e como o progresso em qualquer profissão requer aprendizado constante, o desenvolvimento e a manutenção da confiança também exigem atenção e esforço consistentes. O cadete Hanafee usou uma metáfora militar apropriada ao contrastar a “vitória decisiva e destruidora”, como a obtida pelos bombardeios que encerraram a Segunda Guerra Mundial de forma definitiva, com a “guerra de atrito perpétua” que ainda persiste no Afeganistão, mesmo após vinte anos de envolvimento militar. Um tipo diferente de guerra, um tipo diferente de envolvimento de longo prazo, um tipo diferente de esforço contínuo para conter e neutralizar um inimigo que se esconde nas sombras e ataca sem parar.

Bob Rotella,<sup>5</sup> especialista em psicologia do esporte mais conhecido por seu trabalho com campeões da PGA e LPGA, fez o mesmo ponto ao comparar a confiança com o trabalho feito por comunidades costeiras para manter as dunas de areia que protegem ruas e construções contra o mar. As ondas batem constantemente na costa e desgastam as dunas lenta, porém continuamente. Às vezes as ondas são pequenas, e o impacto sobre as dunas é leve, exigindo apenas manutenção mínima por parte das equipes locais. Outras vezes, grandes tempestades causam maiores danos — e mais trabalho é necessário. Mas em nenhum momento as dunas podem simplesmente ser deixadas de lado com a ideia de que, uma vez construídas, estarão bem para sempre. Assim como as ondas que desgastam a linha costeira, a busca pelo sucesso no esporte e nos negócios trará retrocessos e obstáculos que podem abalar até mesmo os competidores mais otimistas e “positivos”. Aqueles que têm sucesso são os que estão dispostos a construir e manter sua confiança com paciência e persistência.

Mais uma vez, a moral é simples e fortalecedora. A parte simples é esta: o processo de alcançar sua Primeira Vitória nunca termina. E a parte fortalecedora? A maioria das pessoas acha que só precisa conquistá-la uma vez e então pode parar. Mas, mais cedo ou mais tarde, elas serão atingidas por um revés — uma grande tempestade

que corrói suas “dunas de areia” internas — e vão desistir. Isso significa que você, que entende que está lutando a “guerra de atrito perpétua” de Connor Hanafee e continua construindo sua confiança a longo prazo, terá uma vantagem significativa sobre quase todo mundo — e cada vez menos concorrentes de verdade. Vantagem: sua!

### **Equívoco nº 4: Uma vez que você alcança algum sucesso e recebe feedback positivo, sua confiança vai crescer automaticamente.**

Nem sempre... A palavra-chave nesse equívoco é “automaticamente”. O velho ditado “nada tem mais sucesso do que o sucesso” não conta a história completa. Atletas bem-sucedidos no ensino médio nem sempre fazem uma transição tranquila para o esporte universitário, apesar dos anos de conquistas anteriores; estudantes brilhantes do ensino médio nem sempre se adaptam bem à exigência acadêmica da faculdade, mesmo com notas altas e ótimos resultados no vestibular ou no SAT. Alguns atletas de sucesso chegam, inclusive, a PERDER a confiança — porque suas conquistas anteriores se transformam em uma forma de pressão da qual não conseguem escapar. Ou seja, embora vivenciar o sucesso e receber feedback positivo possa, sim, ser uma ótima fonte de confiança, isso só acontece SE — e SOMENTE SE — você permitir. (Falaremos muito mais sobre isso adiante.) Eles não garantem, por si só, o aumento da confiança. E por que não? Por causa da forma como muitos atletas e performers que experimentam grande sucesso acabam desenvolvendo o hábito de focar apenas em suas fraquezas e lembrar-se exclusivamente de seus fracassos. Portanto, pouco importa o quanto de “sucesso” você já teve, se você não permitir que esse sucesso trabalhe a seu favor.

Um bom exemplo de como o sucesso NÃO se traduz automaticamente em confiança é a experiência do ex-jogador da NFL e atual personalidade da TV americana Michael Strahan. Eis alguns fatos da sua trajetória: foi escolhido na segunda rodada do draft em 1993, tornou-se titular na posição de defensive end a partir da segunda temporada, teve um ano espetacular em 1997 com quatorze sacks (o maior número da liga) e assinou um contrato multimilionário. Por praticamente qualquer análise, Strahan era um indivíduo extremamente bem-sucedido — e,

portanto, tinha muitos motivos para se sentir confiante. No entanto, em um artigo publicado pela *Sports Illustrated* em 2001, enquanto os Giants de Strahan se preparavam para o Super Bowl XXXV, ele contou uma história bem diferente:

“O que assombra todo jogador é a dúvida sobre si mesmo... No fim de 1998 eu tinha 10 sacks em 10 jogos, mas achava que estava um lixo... Era como se não houvesse esperança.”<sup>6</sup>

Como é possível que Michael Strahan, saindo de uma temporada incrível em 1997 e acumulando uma média de um sack por jogo em 1998, estivesse sem confiança (“achava que estava um lixo”... “não havia esperança”)? A resposta está em como Strahan pensava sobre si mesmo durante aquela temporada estelar. No mesmo artigo, ele descreveu assim sua visão de estar em campo: “Eu me imaginava correndo atrás do quarterback, quase chegando, não chegando — e então tudo escurecia.” Apesar de um nível de sucesso que qualquer outro jogador adoraria ter, os pensamentos predominantes de Strahan sobre seu desempenho estavam focados no fracasso (“não chegar lá”), e esses pensamentos sobreponham, ofuscavam e praticamente anulavam todo o poder de construção de confiança que a memória de suas jogadas incríveis poderia ter lhe proporcionado. A boa notícia para Strahan (e para sua equipe) é que ele mudou esse hábito mental destrutivo ao aprender a recordar e valorizar as jogadas em que foi bem-sucedido — e, assim, teve uma carreira digna do Hall da Fama.

A moral da história é que o sucesso, por si só, não aumenta a confiança. O que determina se você se sente confiante é o que você faz com os pensamentos e memórias relacionados ao seu sucesso. Você pode desvalorizá-los, ignorá-los — como Strahan fazia — ou pode usá-los de forma construtiva — como ele aprendeu a fazer — e, assim, se preparar para alcançar ainda mais sucesso. Escolha com sabedoria!

### **Equívoco nº 5: Erros, fracassos e feedbacks negativos que destroem, corroem ou enfraquecem sua confiança.**

Se você leu com atenção até aqui, provavelmente já imagina para onde estou indo com isso. Sim, erros, fracassos, reveses e afins podem, de fato, nos fazer

parar para pensar e nos deixar preocupados com o que pode vir a seguir. Mas assim como vimos na seção anterior — que o sucesso só aumenta a confiança se você permitir —, um erro, mesmo que sério, só corrói sua confiança se você permitir. É perfeitamente possível reinterpretar seletivamente esse erro como uma oportunidade de aprendizado, enxergar aquele fracasso como um incidente isolado e passageiro, e até transformar um comentário negativo em um desafio estimulante. Em termos diretos: não importa quantos “fracassos” você já teve, se você decide responder a eles de forma construtiva. E às vezes, “responder de forma construtiva” pode significar simplesmente ignorar completamente.

Imagine o seguinte cenário: você chegou às Olimpíadas em seu esporte — ou sua área de atuação. Está prestes a “atuar” no maior palco da sua carreira. Talvez você esteja prestes a realizar seu primeiro transplante de órgãos como cirurgião responsável; talvez vá participar da entrevista dos sonhos ou assumir o comando de um projeto incrível com a equipe de trabalho que sempre quis. Aquilo com que você sonhou e pelo qual trabalhou durante anos está prestes a se concretizar! Você está nos preparativos finais, “aquecendo” a poucos minutos de entrar na sala de cirurgia, na sala de conferência ou no “campo de batalha amistosa” — e então algo dá muito errado. Por algum motivo, seu corpo não relaxa; você começa a ter um branco sobre parte do procedimento, ou suas anotações da apresentação desaparecem. Um revés com R maiúsculo. Como você se sentiria nesse momento? Como se sentiria ao iniciar sua performance? Confiante o suficiente para agir no modo “automático”? Ou seria bombardeado por um turbilhão de pensamentos ansiosos?

Essa foi a situação vivida pelo patinador artístico Ilia Kulik antes de sua apresentação curta nos Jogos Olímpicos de Inverno de 1998. Seu aquecimento não saiu como o planejado — alguns escorregões, desequilíbrios, nenhum salto impressionante. Mas, quando chegou sua vez de entrar no gelo e se apresentar diante dos juízes olímpicos e de uma plateia televisiva mundial, ele foi praticamente perfeito, ficando em primeiro lugar na apresentação curta, a caminho da medalha de ouro. Momentos após aquela apresentação, ainda ofegante, foi conduzido a uma entrevista na TV — daquelas bem “pessoais e emocionantes”. O diálogo foi o seguinte: