



**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*



## Prefácio

Desde a publicação da primeira edição de *Seu balde está cheio?*, em 2004, recebo mensagens de milhares de leitores. Há quem relate as melhores estratégias para aumentar o bem-estar, enquanto outras pessoas narram suas histórias de vida. O denominador comum entre essas mensagens é que as pessoas internalizaram a metáfora do balde, o que gerou um impacto duradouro na vida, no trabalho e nos relacionamentos de todas elas.

Infelizmente, centenas de leitores também relataram viver em um ambiente no qual seus baldes eram esvaziados constantemente. Algumas dessas pessoas estavam nesses ambientes e/ou relacionamentos tóxicos havia muito tempo. E como o problema era mais o acúmulo de momentos negativos do que um único incidente, não era possível encontrar um ponto de ruptura específico que as levasse a sair daquela situação. Entretanto, quando consideravam o efeito cumulativo de milhares de interações negativas diárias, esses leitores começavam a perceber os danos que isso lhes causara.

Essa negatividade constante, ou aquilo que nossas equipes de pesquisa no Gallup chamam de desinteresse ativo, é extremamente comum em locais de trabalho do mundo inteiro. Não se trata de um problema isolado, que acomete apenas alguns indivíduos. O desinteresse ativo dissemina-se rapidamente: uma pessoa negativa pode acabar com o bem-estar de colegas, clientes, amigos ou familiares. (Uma observação mais positiva: um





estudo de 2008 ilustrou que a felicidade de uma pessoa provoca um impacto positivo naqueles que estão a até três graus de separação dela.)<sup>1</sup> É provável que o ambiente de trabalho caracterizado pelo desinteresse ativo seja prejudicial não apenas para a sua produtividade individual e a da sua equipe, como também para o bem-estar dos seus amigos e familiares.

Muitos leitores perguntaram, ao longo dos últimos anos, o que fazer em relação a um colega que está constantemente desinteressado. Sempre os aconselhei a tentar melhorar a situação, mas, se não der certo, evitar ao máximo a pessoa problemática. Eu achava que, para algumas pessoas, simplesmente não era possível evitar o desinteresse. Ocorre, porém, que eu estava enganado. Há alguns anos, o Gallup realizou um estudo que indica o contrário.

Nesse estudo, que já foi reproduzido várias vezes, realizamos uma pesquisa aleatória com mais de mil funcionários, perguntando-lhes se o gerente concentrava mais tempo e atenção:

- a) nos pontos fortes dos funcionários
- b) nos pontos fracos dos funcionários
- c) ou em nenhuma das alternativas anteriores; o gerente ignorava os funcionários

Descobrimos que uma pessoa, especificamente o gerente, nesse contexto, pode eliminar quase *todo* o desinteresse ativo no local de trabalho concentrando-se com regularidade nos pontos fortes dos funcionários. Quando as pessoas relataram que seu gerente as ignorava, a probabilidade de desinteresse ativo por parte delas era de 40%. Quando o gerente se concentrava principalmente *nos pontos fracos* (e, presumivelmente, pelo menos estava prestando atenção), as coisas melhoravam, e a probabilidade de desinteresse era de apenas 22%. Porém, quando o gerente se concentrava *nos pontos fortes* de um funcionário, havia





apenas 1% de chance de esse funcionário ser muito negativo ou ativamente desinteressado.

Os resultados dos estudos mostram que o desinteresse é um problema que tem solução. É um desafio que está sob nosso controle. Quando dedicamos tempo suficiente a focar nos pontos fortes daqueles que nos cercam diariamente, o ambiente inteiro muda.

Como você verá nas páginas a seguir, tudo começa com o foco *no que vai bem* em sua vida. E cada segundo importa.

– Tom Rath,  
fevereiro de 2009





## Introdução

No começo da década de 1950, meu avô, Don Clifton, dava aulas de psicologia na Universidade de Nebraska quando percebeu um problema grave: a psicologia focava quase inteiramente naquilo que vai *mal* na vida das pessoas. Ele começou a se perguntar se não seria mais importante observar o que vai *bem*.

Assim, nas décadas seguintes, Don e seus colegas conduziram milhões de entrevistas com foco no positivo, em vez de se concentrarem no negativo.

Logo no início das suas investigações, Don observou que nossa vida é moldada por nossas interações com os outros. Pode ser uma longa conversa com um amigo ou o simples ato de pedir comida em um restaurante – toda interação faz diferença. De fato, raramente saímos indiferentes dos nossos encontros; em geral, ficamos com uma boa ou má impressão. E, mesmo sem percebermos, essas impressões vão se acumulando e exercendo profundo impacto em nós.

Em 2002, o trabalho pioneiro de Don foi reconhecido pela Associação Americana de Psicologia, que o citou como o pai da psicologia dos pontos fortes. Naquele mesmo ano, Don descobriu que um câncer agressivo e terminal havia se espalhado por seu corpo. Consciente de que não lhe restava muito tempo, dedicou seus últimos meses de vida àquilo que fazia melhor: ajudar os outros a focar no positivo.

Don é coautor de vários livros<sup>2</sup> – entre eles o campeão de ven-





das *Descubra seus pontos fortes* – e me convidou para escrevermos juntos esta última obra, baseada numa teoria criada por ele na década de 1960. Havia muitos anos pediam a Don que escrevesse este livro, em virtude da popularidade de sua teoria – ela foi empregada, desde então, por milhares de organizações e por mais de 1 milhão de pessoas, que, por sua vez, a transmitiram para amigos, colegas e entes queridos.

Baseada na metáfora simples de uma concha e um balde, a teoria de Don tem implicações profundas, além de expressar, em termos simples, o trabalho de toda a sua vida. Nos seus derradeiros meses, Don e eu trabalhamos dia e noite na compilação das conclusões mais instigantes a que ele chegou no decorrer de mais de meio século de dedicação. Mesmo fazendo quimioterapia e radioterapia, sempre que ele tinha energia – ou seja, quase o tempo todo – nós nos dedicávamos ao livro.

Passávamos horas no seu escritório analisando pesquisas, estatísticas e histórias interessantes. À medida que a saúde de Don ia se deteriorando, eu lia trechos para ele e anotava seus comentários. Todas as partes do livro foram revisadas por ele, na esperança de que cada história e cada descoberta encontrassem eco junto aos leitores.

De minha parte, foi uma grande honra ser parceiro de Don na criação deste livro. Ele foi meu mentor, professor, exemplo de vida e amigo. Éramos muito próximos, e adorei cada momento que passamos juntos. Sua visão de mundo e sua teoria tornaram-se uma eterna fonte de inspiração e motivação para mim. Como descrevemos no Capítulo 4, a aplicação da Teoria do Balde e da Concha alimentou minha própria batalha contra o câncer – e, provavelmente, salvou minha vida.

Pensando agora, creio que este projeto também proporcionou a Don uma injeção de ânimo nos estágios finais de sua luta contra o câncer. Ele havia passado a vida toda tentando fazer do



mundo um lugar melhor e acreditava que este livro contribuiria para isso. Terminamos nossa primeira versão poucas semanas antes de sua morte, em setembro de 2003.

Em seus 79 anos de vida, Don ajudou milhões de pessoas através de seus livros, das suas aulas e da empresa multinacional que fundou. Só conseguiu atingir tanta gente graças à sua crença inabalável na necessidade de auxiliar pessoas e empresas a se concentrarem no que vai *bem*.

Esperamos que, ao ler este livro, você também descubra o poder de ajudar os outros a se concentrarem no que vai bem na vida deles.

– Tom Rath,  
março de 2004





## A Teoria do Balde e da Concha

Todos nós possuímos um balde invisível que se enche ou esvazia o tempo inteiro, dependendo do que os outros nos dizem ou fazem. Quando o nosso balde está cheio, nos sentimos ótimos. Quando está vazio, ficamos péssimos.

Acontece que todo mundo possui também uma concha invisível. Sempre que a usamos para encher o balde dos outros – dizendo ou fazendo algo que reforce suas emoções positivas –, acabamos enchendo também o nosso próprio balde. Por outro lado, toda vez que utilizamos essa concha para esvaziar o balde de alguém – enfraquecendo suas emoções positivas –, acabamos esvaziando também o nosso balde.

Tal como uma taça que transborda, um balde cheio nos proporciona uma maneira positiva de ver as coisas e renova as nossas energias. Cada gota a mais dentro dele aumenta a nossa força e o nosso otimismo.

Um balde vazio, porém, envenena o nosso olhar, esgota as nossas forças e enfraquece a nossa vontade.







É por isso que sentimos dor sempre que alguém esvazia nosso balde.

É importante tomarmos consciência de que todos os dias, a cada momento, nos deparamos com uma escolha: podemos encher o balde uns dos outros ou esvaziá-lo. É uma escolha crucial, com sérias consequências para os relacionamentos, a produtividade, a saúde e a felicidade.





## 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,<sup>3</sup> 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.

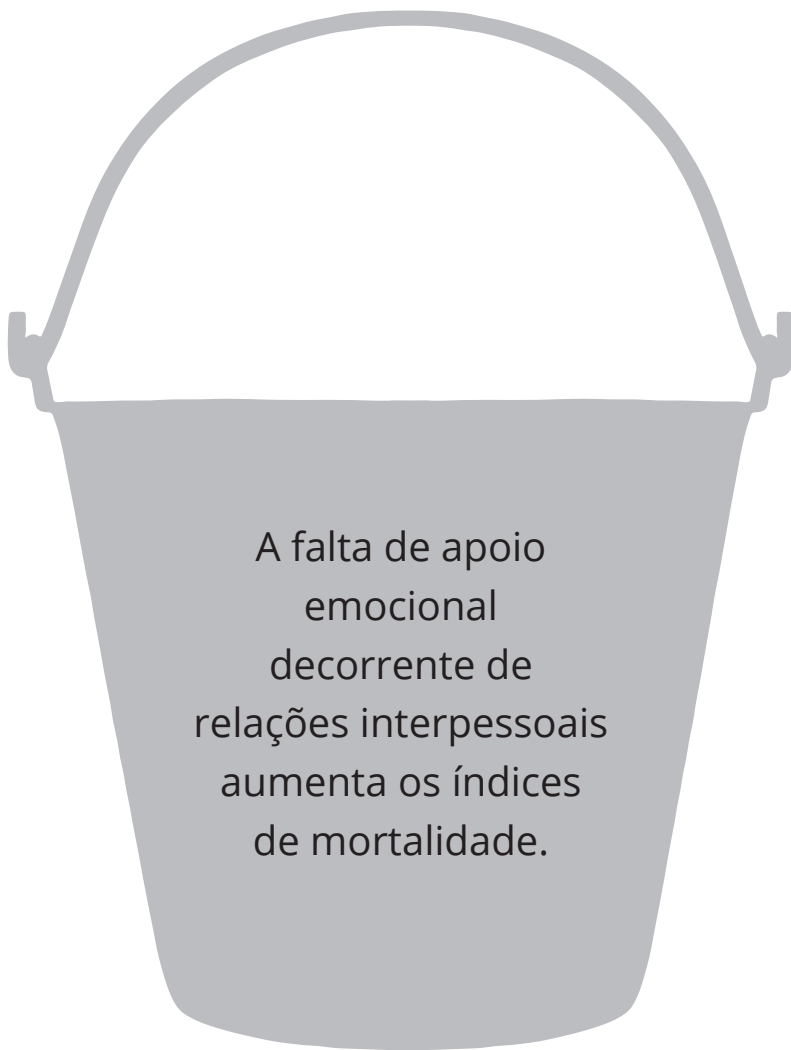
## **A pior arma possível**

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 deduravam 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 história<sup>4</sup> 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](http://sextante.com.br)

