

**INTELIGÊNCIA  
POSITIVA**

Shirzad Chamine

# INTELIGÊNCIA POSITIVA

*O Novo Quociente de Inteligência*

*Tradução de:*  
Elisa Evangelista

GESTÃO PLUS

## INTELIGÊNCIA POSITIVA E QP (QUOCIENTE POSITIVO)

---

Frank, presidente executivo de uma empresa prestigiada, viveu o momento mais desesperante da sua carreira profissional, até então brilhante, quando as ações da sua empresa registaram uma queda de dois terços do seu valor durante o período de recessão registrado em 2008. O sentimento de fracasso era de tal forma devastador que, quando a sua filha de dez anos lhe perguntou porque estava triste, perdeu o controle e desatou a chorar. Frank não conseguia deixar de se sentir culpado pela queda da empresa, e acordava frequentemente a meio da noite, atormentado pela responsabilidade e com a mente a fervilhar de ideias para recuperar o negócio.

A equipa de executivos de Frank também estava sob um elevado nível de stresse e de culpa, e procurava identificar os fatores que haviam desencadeado a situação. Por outro lado, eles estavam preocupados com o impacto nas vidas dos seus membros e nas dos milhares de colaboradores da empresa e respetivas famílias. Nesse período, a equipa de gestão trabalhou arduamente e durante horas infinitas, embora em vão, com o propósito de inverter o rumo dos acontecimentos. Foi nessa altura que Frank procurou a minha ajuda.

Comecei por sugerir que a melhor aposta para uma melhoria sustentável dos resultados da sua empresa consistia em incrementar o nível de Inteligência Positiva da sua pessoa e da sua equipa. Com base nos princípios da Inteligência Positiva, chegámos a um tema nuclear a reformular com vista a redirecionar a perspetiva da equipa. Assim,urgia perguntar: «O que teremos de fazer para que daqui a três anos possamos afirmar que a crise atual foi a melhor coisa que poderia ter acontecido à nossa empresa?»

Os executivos de Frank mostraram-se céticos quando ele apresentou a questão numa das reuniões semanais da equipa. Contudo, esse ceticismo foi-se atenuando, dando lugar a um entusiasmo crescente,

à medida que Frank continuava a abrir as reuniões semanais com a mesma pergunta. A reflexão em torno da pergunta de Frank e a utilização de muitas das ferramentas da Inteligência Positiva permitiram à equipa superar o estado mental de ansiedade, desapontamento, culpa e censura, e sintonizar-se com outros como a curiosidade, a criatividade, o entusiasmo e a ação resoluta. Segundo as minhas previsões, a equipa de Frank demoraria cerca de um ano a descobrir uma forma de transformar o seu fracasso coletivo numa grande oportunidade. Porém, tudo isso aconteceu em menos de seis meses.

No ano e meio que se seguiu, a empresa consolidou e aprimorou a oferta de produtos. Por outro lado, apostou fortemente na sua proposta de valor original, que, com os anos, fora adulterada e esquecida, mercê da sedução exercida por oportunidades de crescimento que, apesar de tentadoras, colidiam com os princípios fundadores da sociedade. Nesse período, a cotação das ações foi recuperando paulatinamente. Frank e a sua equipa viram cada vez mais fortalecida a sua convicção de que a «nova» empresa teria uma implantação no mercado ainda mais significativa do que nos seus tempos áureos, e que o sucesso do projeto seria ainda maior.

Numa reunião recente, Frank e os membros da sua equipa fizeram-me saber que valorizavam mais a tranquilidade e a felicidade do que o prestígio profissional e a abundância financeira. Esta é uma reação típica nestes processos, pois o crescimento da Inteligência Positiva gera impacto no desempenho e no sucesso, por um lado, e, por outro, no estado de paz e felicidade do ser humano.

## **O QUE SÃO A INTELIGÊNCIA POSITIVA E O QUOCIENTE POSITIVO?**

Como referi anteriormente, a mente é o seu melhor amigo, mas também pode ser o seu pior inimigo. A Inteligência Positiva consiste no equilíbrio de forças entre estas duas condições da sua mente. Uma Inteligência Positiva baixa é o oposto, correspondendo, pois, a um desequilíbrio desses dois modos da mente. Por outras palavras, a Inteligência Positiva ilustra o grau de controlo que uma pessoa detém sobre a sua mente e até que ponto ela serve os seus melhores interesses. Assim, deveria ser razoavelmente fácil aferir-se até que

ponto o seu nível de Inteligência Positiva determina a percentagem realizável do seu verdadeiro potencial.

Passando à prática. Quando a sua mente lhe diz que deveria esforçar-se ao máximo para preparar uma reunião importante que terá lugar no dia seguinte, ela está a agir como uma amiga. Porém, quando o desperta às três da manhã precipitando-o num estado de grande ansiedade em torno da reunião agendada para a manhã seguinte e fazendo-o imergir num turbilhão de pensamentos terríveis sobre as consequências geradas por algo que possa correr mal, a sua mente está a agir como o seu pior inimigo. Os verdadeiros amigos não nos fazem passar por situações destas.

QP designa o Quociente de Inteligência Positiva. O seu QP é a pontuação da sua Inteligência Positiva expresso num valor percentual situado entre 0 e 100. Com efeito, o seu QP é a percentagem de tempo em que a sua mente atua como sua amiga e não como sua inimiga. Por exemplo, um QP de 75 por cento indica que a sua mente age como sua amiga durante 75 por cento do tempo e que nos restantes 25 por cento se encontra no modo de autossabotagem. Os períodos em que a mente se encontra em território neutro não contam.

No Capítulo 8 mostrarei como o QP é medido nos indivíduos e nas equipas, e partilharei interessantes dados de pesquisa indicativos de que um QP de 75 por cento representa um ponto crítico de viragem. Um quociente positivo superior a 75 por cento corresponde a um ser humano enaltecido pela dinâmica interna da sua mente, e um quociente inferior corresponde a um indivíduo que é constantemente arrastado e condicionado pelos meandros da sua mente. Oitenta por cento dos indivíduos e das equipas têm quocientes inferiores a esse ponto crítico de viragem, motivo pelo qual 80 por cento dos indivíduos e das equipas não chegam a atingir o seu verdadeiro potencial de sucesso e de felicidade. Poderá medir o seu próprio QP, assim como o da sua equipa, acedendo ao *site* [www.PositiveIntelligence.com](http://www.PositiveIntelligence.com) [em inglês].

## DADOS DE INVESTIGAÇÃO

Os dados de pesquisa mais recentes no campo da neurociência, da ciência organizacional e da psicologia positiva validam inequivocamente

os princípios da Inteligência Positiva e da relação entre o QP e os níveis de desempenho e de felicidade. Como referi anteriormente, o QP mede a percentagem do tempo em que a sua mente funciona de forma positiva e em defesa dos seus melhores interesses face àquela em que opera de forma negativa, gerando um processo de autossabotagem. Apesar de os investigadores terem recorrido a métodos distintos no cálculo dos rácios positivos a negativos, a coerência dos resultados foi notável. Para ilustrar, de uma forma simples, essa consistência, tomei a liberdade de traduzir as descobertas de vários investigadores e suas respetivas interpretações em termos de valores de QP.

- Uma análise feita a mais de duzentos estudos distintos, que, na totalidade, envolveu mais de 275 mil pessoas, permitiu concluir que os QPs mais elevados correspondem a salários mais elevados e a maiores índices de sucesso nos domínios profissional, matrimonial, da saúde, da sociabilidade, da amizade e da criatividade<sup>1</sup>.
- Os profissionais de vendas com QPs mais elevados vendem, em média, mais 37 por cento do que os seus pares com quocientes inferiores<sup>2</sup>.
- Os negociadores com QPs mais elevados tendem a formalizar mais acordos comerciais, a fechar mais negócios e a estabelecer futuras relações de negócio importantes no âmbito dos contratos sob os quais desenvolvem a sua atividade<sup>3</sup>.
- Os trabalhadores com QPs elevados tiram menos dias de licença por doença, têm menos tendência para se demitirem e são menos vulneráveis ao cansaço<sup>4</sup>.
- Os médicos com QPs elevados fazem diagnósticos rigorosos 19 por cento mais rapidamente<sup>5</sup>.
- Os estudantes com QPs elevados têm resultados significativamente superiores na generalidade dos testes de avaliação<sup>6</sup>.
- Os presidentes executivos de empresas com QPs elevados tendem a liderar eficazmente equipas constituídas por indivíduos satisfeitos que fazem refletir o clima de trabalho positivo num desempenho excecional<sup>7</sup>.
- As equipas constituídas por gestores dotados de QPs elevados apresentam um desempenho 31 por cento superior, em média, mantendo equiparados os restantes fatores<sup>8</sup>.

- Os gestores com QPs elevados são bastante mais rigorosos e cuidadosos nas suas decisões, reduzindo significativamente os esforços necessários à realização do seu trabalho<sup>9</sup>.
- Uma análise comparativa de sessenta equipas demonstrou que o QP de uma equipa é o principal fator preditivo das suas realizações<sup>10</sup>.
- Na Marinha norte-americana, os esquadrões liderados pelos comandantes com os QPs mais elevados foram os que receberam mais prémios anuais de eficiência e prontidão. Os esquadrões liderados por comandantes com QPs inferiores registaram os índices de desempenho mais baixos<sup>11</sup>.

As pesquisas mais recentes realizadas nos campos da psicologia e da neurociência chegaram a uma conclusão revolucionária que deitou por terra a assunção do senso comum segundo a qual é necessário trabalhar muito para se obter sucesso e felicidade. Na verdade, um QP elevado traz mais felicidade, e esta, por sua vez, gera mais sucesso.

Além de produzir impacto tanto no desempenho como no nível de felicidade, o aumento do QP também afeta literalmente a saúde e a longevidade:

- As pesquisas demonstraram que o QP elevado determina um funcionamento mais eficaz do sistema imunitário, uma descida do nível de hormonas do stresse no organismo, da tensão arterial, e um decréscimo das dores, além de proporcionar um sono mais profundo e uma tendência menos acentuada para a tensão alta, a diabetes e os AVCs<sup>12</sup>.
- Curiosamente, as freiras católicas cujos registos pessoais, na juventude, revelam os QPs mais elevados, vivem, em média, mais dez anos do que as outras freiras do mesmo grupo etário. Assim, pode afirmar-se que o QP elevado pode ajudar-nos a ser mais longevos<sup>13</sup>.

Poderíamos fazer uma compilação exaustiva dos dados revelados pelas mais diversas pesquisas em torno deste tópico. Na verdade, já foram publicados muitos livros excelentes sobre o tema, nomeadamente da autoria de cientistas pioneiros como Barbara Fredrickson,

Martin Seligman, Shawn Achor e Tal Ben-Shahar, que nos trazem análises brilhantes no âmbito da mais recente e rigorosa investigação académica neste campo de conhecimento<sup>14</sup>. O propósito deste livro é trazer ao leitor um conjunto de ferramentas específicas que visam, por um lado, estimular a sua Inteligência Positiva e, por outro, fazer subir a pontuação do seu QP, tudo isto em pleno exercício da sua atividade profissional e da sua vida atribulada.

## **COMO NASCEU O QUOCIENTE POSITIVO (QP)**

Costuma dizer-se que a necessidade aguça o engenho, verdade que efetivamente se aplicou ao enquadramento que deu origem à Inteligência Positiva. Numa fase inicial, comecei por desenvolver o referido enquadramento com vista a alcançar mais sucesso, mais tranquilidade e mais felicidade na minha própria existência. Todas as ferramentas e técnicas da Inteligência Positiva foram, em primeira instância, experimentadas pela minha própria pessoa, muito antes de me ter ocorrido a ideia de que os meus semelhantes também poderiam beneficiar delas.

Tive uma infância difícil. Para a criança profundamente sensível que eu era, foi duro crescer num ambiente marcado pelo abuso e pela pobreza. Pouco tempo depois de eu ter nascido, a mercearia do meu pai faliu e o meu pai escondeu-se a fim de evitar o confronto com os credores, que começaram a aparecer insistentemente a fim de cobrarem as suas dívidas. A minha família era de tal forma supersticiosa que, a certa altura, alimentou a ideia de que eu trouxera a má sorte ao negócio do meu pai. Como era demasiado tarde para se livrar de mim, a minha família decidiu mudar o meu nome. Por outras palavras, nunca mais nenhum familiar me chamou Shirzad, o meu verdadeiro nome. O facto de não ter visto supridas muitas das minhas necessidades materiais e emocionais levou-me, pois, a desenvolver uma espécie de casulo protetor dinamizado pela depressão, por um ressentimento amargo e pela raiva, sentimentos dirigidos tanto ao mundo exterior como à minha própria pessoa, e que me acompanharam até à vida adulta.

Por outro lado, eu era muito ambicioso. Com o passar do tempo, compreendi que teria de arranjar maneira de deixar de me sentir

constantemente tão infeliz, enfurecido e ansioso por finalmente poder dar um rumo à minha vida. Numa fase inicial, a minha busca levou-me a estudar o funcionamento da mente. Porém, uma licenciatura em psicologia com uma nota brilhante seguida de um ano de pós-graduação em neurociência não serviu, para minha decepção, para me trazer respostas. Foi nessa altura que deixei de formular perguntas profundas e que optei por procurar a felicidade nas realizações profissionais, à semelhança de tantos de nós.

Nos quatro anos que se seguiram tirei um mestrado em engenharia elétrica numa faculdade da Ivy League enquanto, paralelamente, trabalhava como engenheiro de sistemas num laboratório de investigação de uma empresa importante no ramo das telecomunicações. Estudei muito e trabalhei arduamente, o que me trouxe as mais elevadas menções honrosas, que supus que me trariam a felicidade. Contudo, não trouxeram. A certa altura, decidi que um MBA seria a melhor forma de acelerar o meu progresso.

O ponto de viragem transformador que levou ao desenvolvimento da base da Inteligência Positiva ocorreu num momento em que eu estava sentado num círculo formado por onze colegas da Universidade de Standord, numa aula chamada dinâmica interpessoal<sup>15</sup>, no âmbito do MBA. A diretriz do trabalho deste grupo consistia na assunção de uma autenticidade total, que implicava a partilha de tudo o que cada indivíduo estivesse a pensar e a sentir no momento em questão. A certa altura, um dos meus colegas virou-se para mim, a tremer, e revelou que se sentira julgado pela minha pessoa em diversas ocasiões, o que o perturbava. Escutei-o e agradei o seu testemunho, embora, ao mesmo tempo, fosse assaltado pelo seguinte pensamento: «É claro que te sentes julgado por mim, seu idiota! És o maior falhado deste grupo. Que outro pensamento poderia eu ter sobre ti?»

No momento em que o grupo estava prestes a desviar a atenção da minha pessoa, uma colega dirigiu-se a mim e disse algo de muito semelhante. Tornei a agradecer polidamente, enquanto pensava que ela era a segunda maior falhada do grupo. De seguida, um terceiro e um quarto elementos corroboraram o mesmo parecer acerca de mim. Nessa altura comecei a sentir-me desconfortável e ligeiramente irritado, embora não estivesse a levar a sério os testemunhos que estava a ouvir, pois para mim era certo que provinham de uma camada de idiotas.

A dada altura, porém, uma pessoa que estava sentada ao meu lado e por quem eu sentia uma profunda admiração levantou-se, indignada, e dirigiu-se para o lado oposto do círculo. Na verdade, essa pessoa captou a minha falta de sinceridade ao agradecer os testemunhos, e declarou que se sentia de tal forma frustrada com a minha relutância em aceitar os pareceres sobre a minha propensão para julgar que nem sequer suportava estar sentada ao meu lado. Acrescentou que também se sentira julgada por mim, mas positivamente. Aborrecia-a que eu a colocasse num pedestal e que não me dispusesse a ver a pessoa que realmente era.

Essa veemente e honesta expressão de sentimentos teve, finalmente, o poder de fraturar a carapaça protetora do meu «Juiz» interior. Instantaneamente, reconheci que ao longo de toda a minha vida as minhas perceções haviam sido filtradas pela visão desse Juiz, levando-me a rotular o que quer que fosse como bom ou mau, e a arrumar tudo num desses compartimentos estanques. Também instantaneamente, tomei consciência de que se tratava de um mecanismo de proteção que eu começara a usar na infância para trazer mais segurança e controlo à minha vida. Naquele dia, sentado num círculo na companhia de onze colegas, descobri o poder esmagadoramente destrutivo desse Juiz «sabotador» que se havia escondido algures na minha mente, e do qual nunca tivera consciência até àquele momento.

Esta descoberta mudou tudo, e reativou a minha urgência em identificar os mecanismos da mente que nos aproximam ou nos afastam da felicidade e do sucesso. Acabei por me focar em duas dinâmicas interligadas:

1. As nossas mentes são os nossos piores inimigos, e albergam personagens que sabotam ativamente a nossa felicidade e o nosso sucesso. Esses sabotadores podem ser facilmente identificados e neutralizados.
2. Os «músculos» do cérebro que nos dão acesso à nossa sabedoria intrínseca e às nossas intuições enfraquecem devido ao facto de não serem exercitados ao longo dos anos. Essa musculatura cerebral, uma vez fortalecida, proporcionar-nos-á um acesso mais fácil à nossa sabedoria mais profunda e às nossas verdadeiras e intocadas potencialidades mentais.

Os exercícios que se focam em uma ou ambas as dinâmicas referidas podem fazer disparar o nosso QP num período de tempo relativamente curto, o que se traduz numa evolução dramática do desempenho e numa expansão notável da felicidade, tanto no domínio profissional como na vida pessoal.

## O QP EM AÇÃO

Sou diretor-geral e presidente do Coaches Training Institute (CTI) [Instituto para a Formação de Coaches]. Somos a maior organização do mundo devotada à preparação de *coaches*. Preparámos milhares de *coaches* oriundos de todas as regiões do mundo, nomeadamente líderes e gestores de cem empresas incluídas no índice Fortune 500, e lecionamos nos departamentos de gestão das universidades de Stanford e de Yale. Pessoalmente, preparei centenas de diretores-gerais e, em muitos casos, as suas equipas de executivos. Ocasionalmente, também prestei serviços de *coaching* aos seus parceiros amorosos e às suas famílias.

Muitos dos diretores-gerais e quadros superiores que acompanhei ao longo dos anos tinham personalidades do tipo A, desinteressadas ou com propensão para o desconforto perante a exploração psicológica profunda. Tendo em conta essa característica, as ferramentas e as técnicas da Inteligência Positiva foram concebidas de modo a produzirem resultados sem a necessidade de se desenvolver previamente uma consciência psicológica profunda. As técnicas da Inteligência Positiva passam por uma abordagem direta que cria, literalmente, novos percursos neurais no cérebro, percursos esses que promovem o desenvolvimento da Inteligência Positiva. O desenvolvimento desses músculos cerebrais traduz-se automaticamente numa perspicácia mais aguda.

Este livro está dividido em seis partes. A Parte I, em cuja primeira metade o leitor se encontra neste momento, explana os fundamentos do QP, tema que prossegue no capítulo seguinte. Existem três estratégias distintas para incrementar o QP, que são abordadas nas partes II, III e IV. Na Parte V serão introduzidos os métodos de medição do QP para equipas e indivíduos, o que lhe permitirá aferir o seu progresso. A Parte VI debate as aplicações do QP a muitos desafios inerentes à

vida pessoal e profissional e inclui uma abordagem profunda de casos práticos. No final de cada capítulo há uma pergunta que lhe permitirá estabelecer uma ligação prática entre a informação lida e os diversos aspetos da sua vida pessoal e profissional.

O seu potencial é equacionado por numerosos fatores, entre os quais a sua inteligência cognitiva (QI), a sua inteligência emocional (QE), as suas aptidões, os seus conhecimentos, a sua experiência de vida e a rede social em que se move. Contudo, é a sua Inteligência Positiva (QP) que determina a percentagem do seu vasto potencial a que o leitor de facto tem acesso.

Ao elevar o meu QP, foi-me possível converter as consideráveis dificuldades e os desafios da minha vida em dádivas e oportunidades de obter mais sucesso, felicidade e tranquilidade interior. Escrevi este livro na esperança de que o leitor também possa fazê-lo.

#### PERGUNTA

Se pudesse melhorar significativamente algo de importante na sua vida pessoal ou profissional em consequência de ter lido este livro, o que escolheria mudar? Mantenha esse propósito em mente durante a sua leitura.