

UM E-BOOK DA VIRTUOSA MENTE

Quem está no comando?

Orgulho e egoísmo na cabine da sua mente

Isabella Becker

Sobre este livro

Este é um livro de autorreflexão. Ele não faz diagnóstico, não substitui tratamento e não promete cura. Leia devagar, responda às perguntas à mão e volte às páginas que mexerem com você.

Os personagens da sala de comando são da **Virtuosa Mente**, a série em que regiões reais do cérebro viram tripulantes para explicar como a mente funciona. Siga a série no Instagram: @isabellabecker.alquimia.

Texto: Isabella Becker · Alquimia das Virtudes
Virtuosa Mente · uma criação de Isabella Becker
© 2026 Isabella Becker. Distribuição gratuita, sem alteração do conteúdo. Proibida a venda.

Sumário

Antes de começar

PARTE I A CABINE E A TRIPULAÇÃO

1 Quem está no comando?

2 A tripulação

3 Os dois do banco

PARTE II O ORGULHO

4 Antes do pensamento

5 O que o orgulho é

6 O Sistema Neurofuncional do Orgulho

7 O orgulho na cabine, tripulante por tripulante

8 De onde vem o orgulho

9 Um orgulho, seis roupas

10 Primeira família · Exibição do valor

11 Segunda família · Comparação e competitividade

12 Terceira família · Reatividade à crítica e defesa do ego

13 Quarta família · Dominância, desprezo e manipulação

14 Quinta família · Controle e resistência à mudança

15 Sexta família · Arrogância moral

16 Como as famílias se puxam

17 O disfarce: orgulho exibido e orgulho escondido

18 O orgulho na vida real

19 Orgulho ferido ou sentimento ferido?

20 Por que o orgulho se defende tanto

PARTE III O EGOÍSMO

21 É meu ou é seu?

22 O que o egoísmo é

23 O Sistema Neurofuncional do Egoísmo

24 O egoísmo na cabine, tripulante por tripulante

25 Cinco formas, um egoísmo

26 Orgulho e egoísmo juntos

PARTE IV A SAÍDA

27 A saída do orgulho: a Humildade

28 A saída do egoísmo: a Abnegação

29 Uma prática de catorze dias

30 Caixa de ferramentas

31 O caminho depois

32 Para levar

33 Com cuidado

PARTE V DEPOIS DESTE LIVRO

34 O que são as virtudes

35 A minha proposta

36 Quem escreveu

37 Para ir mais fundo

Anexo 1 · Os vinte comportamentos do orgulho, por família

Anexo 2 · As cinco formas do egoísmo

Anexo 3 · Glossário do cérebro

Antes de começar

Este livro fala de orgulho e de egoísmo. Não do orgulho e do egoísmo dos outros. Dos seus.

Isso incomoda, e é bom que incomode. O próprio incômodo já é o orgulho trabalhando. Observe esse incômodo enquanto lê.

Tem um detalhe curioso sobre os dois. Eles são, ao mesmo tempo, o defeito e a venda que impede de ver o defeito. Quem tem muito orgulho raramente se vê orgulhoso. Se vê seguro, competente, justo nas próprias exigências, e um pouco incompreendido pelos outros. Quem tem muito egoísmo raramente se vê egoísta. Se vê prático, realista, alguém que "só está cuidando do que é seu". Por isso este livro vai pedir que você leia devagar e desconfie das páginas que parecem não falar de você.

Para ajudar a ver o que acontece por dentro, o livro usa uma imagem. Dentro da sua cabeça existe uma cabine de comando. Nela trabalha uma tripulação. Cada tripulante é uma região real do seu cérebro, com o nome dela e o trabalho que ela faz. Na cadeira do alto senta o Capitão. E, num banco do canto, dois passageiros que vivem tentando tomar o comando: o Orgulho e o Egoísmo.

A Parte I apresenta a cabine e a tripulação. A Parte II trata do orgulho. A Parte III, do egoísmo. A Parte IV mostra a saída. A

Parte V conta o que vem depois do livro.

Três combinados para a leitura:

Não é diagnóstico. Você vai se reconhecer em várias páginas. Todo ser humano se reconhece. Reconhecer um comportamento não fecha nenhum quadro. Um traço sozinho não diz quem você é. O que conta é o conjunto da sua história.

Você enxerga menos do que imagina. Olhar para si tem um ponto cego: o que está fora do lugar costuma ser justamente o que a gente acha normal. Quando uma página parecer não ter nada a ver com você, anote a dúvida e volte a ela daqui a alguns dias. Ou pergunte a alguém próximo, de confiança, se ele reconhece aquilo em você.

Escreva à mão. Ao longo do livro há perguntas. Não pule. Responda num caderno, com calma. Elas valem mais do que a leitura.

Um último aviso, para você não se assustar. Ver o próprio orgulho e o próprio egoísmo costuma doer. Às vezes vem uma vergonha forte, a sensação de que "eu sou pior do que imaginava". Isso faz parte do caminho, e o livro vai falar disso no momento certo. A vergonha é etapa. Não é morada.

PARTE I

A CABINE E A TRIPULAÇÃO

CAPÍTULO 1

Quem está no comando?



A cabine em paz. No alto, à esquerda, o Capitão na cadeira dele. Embaixo, a tripulação trabalhando. À direita, as duas janelas, que são os seus olhos.

Imagine que dentro da sua cabeça existe uma sala de comando.

Ela tem duas janelas ovais, lado a lado. São os seus olhos. Por elas aparece o que você está vendo agora: a rua, a mesa do trabalho, o rosto de quem fala com você.

Embaixo das janelas trabalha uma tripulação. São treze tripulantes, cada um com um corpo diferente, uma cor e uma função. Nenhum deles é inventado. **Cada tripulante é uma região real do seu cérebro.** O apelido ajuda a lembrar. O nome verdadeiro da região vem sempre junto, com o que ela faz.

No fundo da sala, num mezanino, fica a cadeira do **Capitão**. Ele não aperta botão nenhum. Ele dirige. Olha a tripulação de cima, recebe o que cada um mostra e decide.

E, num banco do canto, ficam dois passageiros que não deviam estar ali: o **Orgulho** e o **Egoísmo**. Eles não são regiões do cérebro. São dois sistemas que se ligam à tripulação por cabos e mangueiras e tentam, o dia inteiro, tirar o Capitão da cadeira.

O título deste livro é uma pergunta. Ela vale para cada momento do seu dia. Quando alguém te critica, quando um colega é elogiado, quando sobra a última fatia na mesa, quem decide o que você faz? O Capitão, ou um dos dois do banco?

Na maior parte do tempo, nem dá para perceber. O Orgulho e o Egoísmo não chegam gritando "eu assumi o comando". Eles chegam com a sua voz. Por isso a primeira tarefa é conhecer a sala. Quem conhece a tripulação começa a notar quando um instrumento está mostrando uma coisa que não é verdade.

CAPÍTULO 2

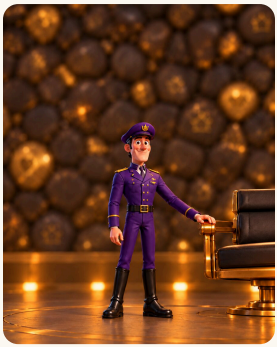
A TRIPULAÇÃO

A tripulação é o equipamento da sala. Ela não escolhe nada sozinha. Cada tripulante faz uma parte do trabalho e entrega o resultado ao Capitão.

Os tripulantes trabalham em três andares. **Embaixo**, quem cuida da sobrevivência: o Piloto Automático e o Porteiro. **No meio**, quem traz a carga das emoções: o Alarme, o Painel de Sensores, a Luz de Avaria e o Medidor de Combustível. **Em cima**, quem interpreta e executa: a Caixa-Preta, o Altímetro, o Radar, o Espelho Duplo, a Rédea, o Navegador e o Rádio de Bordo. **No mezanino**, o Capitão.

Você não precisa decorar nada. Volte a estas páginas sempre que um nome aparecer mais adiante.

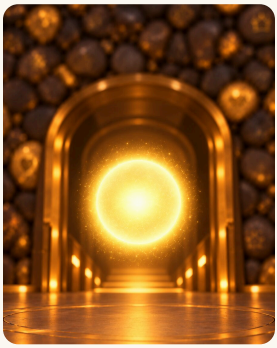
O Capitão e o Self



O Capitão

O ego · o gestor da sala

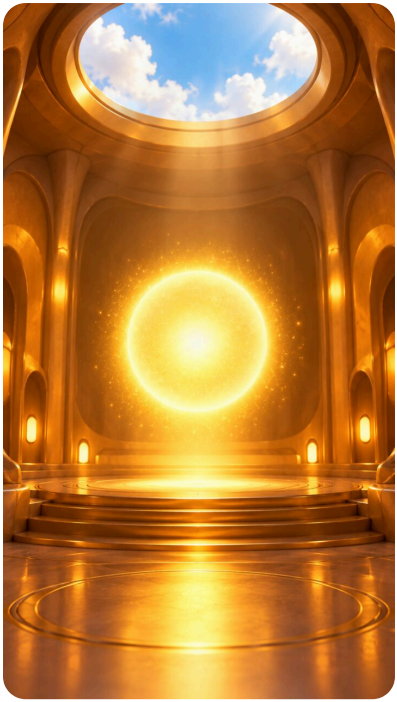
É o único com corpo de gente. Fica na cadeira do mezanino e dirige a tripulação. Não é uma região do cérebro: é o "eu" que decide. Quando o Capitão está firme na cadeira, a tripulação trabalha junta e as escolhas são dele. Quando está fraco, cansado ou distraído, alguém ocupa o lugar dele. A cada virtude que se instala, ele ganha uma insígnia no uniforme. Um ego forte não é um ego grande. É um ego com virtude.



O Self

A essência · uma esfera de luz dourada

O Self não fica na sala. Ele não é cérebro. Mora num lugar mais fundo, no centro da pessoa, que este livro chama de **Santuário**. A luz dele chega à sala por baixo, pela porta que fica atrás da cadeira do Capitão. Quando o Capitão está fraco, essa porta fica fechada: o Self continua brilhando, mas a luz não sobe. Quando o Capitão está firme, ele vira a cadeira, abre a porta, e a luz ilumina a sala inteira.



O Santuário. É ali que o Self brilha, fora da sala de comando.

Os tripulantes de baixo



Piloto Automático

Tronco cerebral · vermelho

O maior da tripulação, pesado e incansável. É a parte mais antiga do cérebro. Cuida do que mantém você vivo sem você pensar: a respiração, o coração, o alerta diante do perigo. Guarda também as rotas já gravadas, os hábitos que se repetem sozinhos. A mensagem dele é uma só: sobreviver. É dele que nascem o orgulho e o egoísmo, como você vai ver.



O Porteiro

Sistema ativador reticular ascendente (SARA), no tronco cerebral · latão

Uma catraca viva na entrada da sala. Do que chega pelas janelas, só uma parte pequena passa. O Porteiro decide qual. E ele é ajustado pela repetição: quem repete “nada dá certo comigo” acaba regulando a catraca para deixar passar só o que confirma a frase. Por isso não se convence o Porteiro com um argumento. Ele muda com treino.

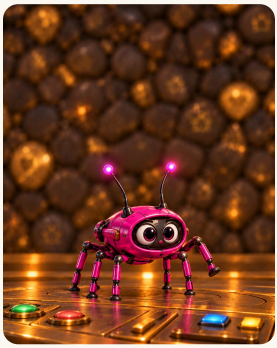
Os tripulantes do meio



O Alarme

Amígdala · laranja

O menor de todos, uma sirene redonda com perninhas de mola. Detecta ameaça e dispara antes de qualquer pensamento. É ele que faz o coração acelerar quando o chefe chama você na sala dele. O Alarme é rápido e necessário. O problema é quando ele toca para o que não é perigo.



Painel de Sensores

Ínsula · rosa

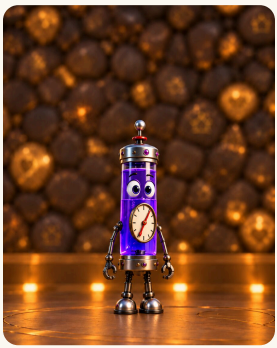
Um robô-aranha pequeno, com antenas que acendem. Transforma a emoção em sensação no corpo: o calor no rosto, o aperto no peito, o frio na barriga. É também ele que deixa você sentir um pouco do que o outro está sentindo.



Luz de Avaria

Cingulado anterior (ACC) · branco com listra vermelha

Uma lâmpada que flutua e pisca. Acende quando algo deu errado: um erro, uma dor, um conflito entre o que você quer e o que deve fazer. É ela que faz a crítica doer de verdade.

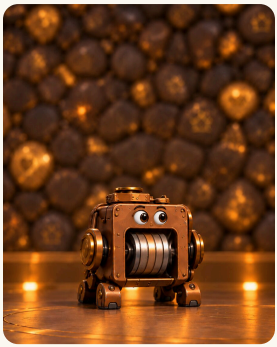


Medidor de Combustível

Estriado ventral (onde fica o núcleo accumbens) · roxo

Um tubo de vidro alto, com um líquido roxo que sobe e desce. É o centro de recompensa. Funciona com dopamina, a substância do "quero mais". Quando algo dá prazer, o líquido sobe, e o cérebro guarda o caminho para buscar de novo.

Os tripulantes de cima



Caixa-Preta

Córtex orbitofrontal (OFC), logo acima dos olhos · marrom

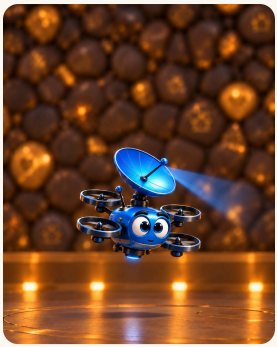
Um cubo robusto com uma fita girando na barriga. Grava quanto cada experiência valeu: o que deu bom, o que deu ruim. Quando alguma coisa do presente lembra o passado, um cheiro, um tom de voz, a cabecinha dele sobe e mostra a gravação antiga. Também é ele que reclama quando a realidade não sai como o esperado.



O Altímetro

Córtex pré-frontal ventromedial (vmPFC), na face de dentro da parte da frente do cérebro · dourado

Um mostrador redondo de latão que gira no ar. Mede o valor das coisas e liga esse valor ao "eu". É ele que calcula quanto uma escolha vale para você e quanto vale para o outro. No orgulho, ele vira o medidor de altitude: estou acima ou abaixo?



O Radar

Junção temporoparietal (TPJ), onde o lobo temporal encontra o parietal · azul

Um drone com um prato de radar que gira. Imagina o que o outro está pensando e sentindo. Coloca você no lugar dele. Quando o Radar trabalha bem, o outro entra na conta. Quando trabalha mal, o outro some.



Espelho Duplo

Córtex pré-frontal dorsomedial (dmPFC) · prata e lilás

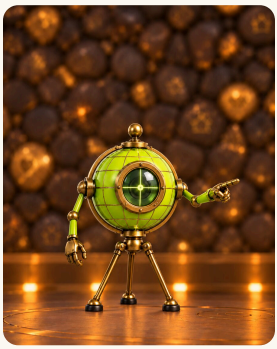
Duas telas ovais numa dobradiça, sobre uma roda só. Na tela da esquerda aparece o seu rosto. Na da direita, o rosto do outro. É ele que separa o que **eu** quero do que **o outro** quer. Parece pouco. Sem isso, você acha que o outro quer o mesmo que você.



A Rédea

Córtex pré-frontal dorsolateral (dlPFC), atrás da testa, em cima e dos lados · roxo-escuro

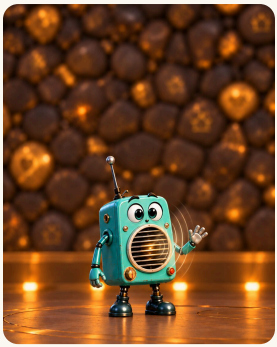
O manche em pé sobre uma base giratória. É a pausa escolhida antes de agir. Segura o impulso até o Capitão decidir, planeja e escolhe a forma do que sai. Uma regra importante: a Rédea obedece a quem estiver na cadeira. Com o Capitão, ela trabalha para você. Com o Orgulho ou o Egoísmo na cadeira, ela trabalha para eles.



O Navegador

Córtex parietal posterior (PPC) · verde-limão

Um globo de latão sobre um tripé, com uma mira no lugar do olho. Diz onde você está e para onde olhar. Segura a atenção na tarefa. Trabalha ao lado da Rédea: ela freia e planeja, ele aponta e mantém o foco.



Rádio de Bordo

Cingulado posterior (PCC), o centro da Rede de Modo Padrão (DMN) · verde-azulado

Um rádio antigo, meio torto, que não para de falar. É a mente que conversa sozinha quando você não está fazendo nada: no banho, no trânsito, antes de dormir. Conta a história de quem você é. Quando o Orgulho mexe nele, ele vira a Rádio dos Perigos e passa o dia remoendo o que os outros pensam de você.

O que mais existe na sala

O Regulamento de Bordo. Um livro grande de regras, feito de páginas coladas de origens diferentes: a família, a religião, a escola, a cultura. Mora numa estante, ao lado da porta do Santuário. Quando o Capitão está forte, o livro fica quieto e fechado, e é o Capitão quem decide abri-lo e ler a regra. Quando o Capitão está fraco, o livro sai da estante, anda pela sala e dá ordens alto, com a voz das autoridades de fora.

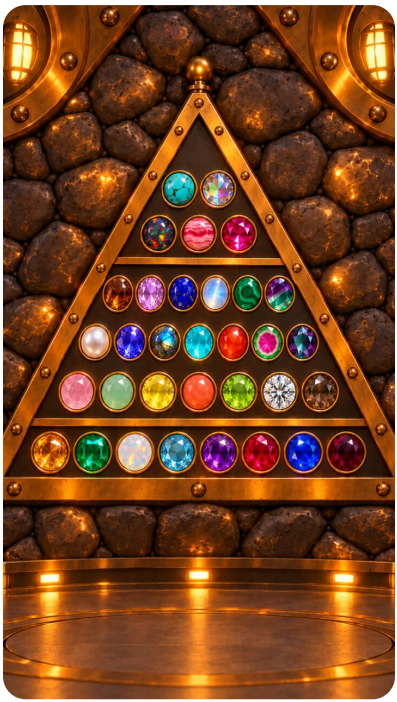


As paredes da sala. Cada pedra guarda um tema da sua vida.

As pedras da parede. As paredes da sala são revestidas de pedras-ímã. Cada pedra é um grupo de lembranças e ideias em volta de um tema: dinheiro, casamento, pai, corpo. As pedras escuras são as feridas. As douradas são as que já foram curadas. Quando um tema aparece na sua vida, a pedra daquele tema acende, e os ponteiros da tripulação entortam para o lado dela. Com o trabalho certo, as pedras escuras vão se transformando em douradas.

O Painel da Pirâmide. Embutido na parede, bem à vista do Capitão, há um painel em forma de pirâmide com trinta e três

encaixes. Cada encaixe é o lugar de uma virtude. Quando uma virtude se instala, uma joia lapidada entra no encaixe dela e acende. A primeira joia, embaixo e à esquerda, é a da Humildade. É a única dourada. Você vai entender por que ao longo do livro.



O Painel da Pirâmide com as joias instaladas.

O holofote. Uma lente de luz sobre os dois olhos. Ela tem duas medidas. O tamanho do clarão é tudo o que você já viveu e conhece: só cresce, nunca diminui. O que fica fora do clarão nem existe para você, e por isso não se deseja o que não se sabe que existe. A direção do facho é para onde você está olhando agora.

Quem tem a mão no interruptor é o Capitão. Quando o Orgulho assume, o facho só ilumina o que confirma a defesa dele.

CAPÍTULO 3

Os dois do banco

O Orgulho e o Egoísmo não nasceram maus. Os dois nascem do mesmo lugar: o Piloto Automático, a parte do cérebro que só quer que você sobreviva. Por isso o banco deles fica do lado esquerdo da sala, o lado dos instintos.

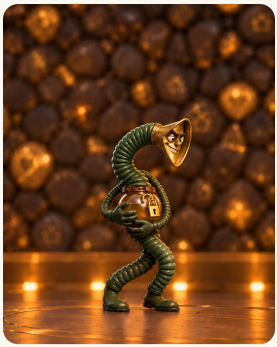
Durante quase toda a história da espécie, sobreviver dependia de duas coisas. Ter um lugar no grupo, porque sozinho ninguém sobrevivia. E garantir a sua parte da comida, porque a comida era pouca. Da primeira nasceu o orgulho. Da segunda, o egoísmo.



O Orgulho

Sistema Neurofuncional do Orgulho (SNO) · vermelho, capa vermelho-escura

Baixinho e inflado como um balão. Pergunta o tempo todo: **sou mais ou sou menos?** Quer importância, posição, aprovação. Quando assume o comando, fica cheio, de coroa torta. Quando é contido, murcha e senta de cinto no banco.



O Egoísmo

Sistema Neurofuncional do Egoísmo (SNE) · verde-musgo

Uma mangueira de combustível viva, curvada como um ponto de interrogação, com cabeça de funil e um bolso com cadeado na barriga. Pergunta o tempo todo: **é meu ou é seu?** E responde sempre igual: é meu, o resto depois. Quando assume o comando, abraça um galão e fecha o cadeado. Quando é contido, o bolso fica vazio e o cadeado, aberto.

Repare que os dois são chamados de **sistema**. Não são um defeito solto. São uma equipe inteira do cérebro organizada em volta de uma pergunta. É por isso que comportamentos que parecem tão diferentes, a vaidade, a inveja, a vingança, o vício, a indiferença, saem das mesmas duas raízes.

Como eles tomam a sala

Eles não amarram o Capitão. **Eles falsificam os instrumentos dele.**

O Orgulho prende **cabos vermelhos** em vários tripulantes. O Egoísmo prende **mangueiras pretas e oleosas**. Cada tripulante ligado passa a mostrar uma mentira. O Alarme grita perigo onde não há. O Radar mostra inimigos e plateia. O Altímetro marca queda. O Espelho Duplo mostra o seu rosto nas duas telas, e o outro desaparece.

O Capitão decide com base no que os instrumentos mostram. Então ele escolhe errado achando que escolhe certo. É assim que uma pessoa inteligente e bem-intencionada repete, por anos, o que a faz sofrer.

Três figuras nunca recebem cabo: o Capitão, a Rédea e o Navegador. O Capitão não é região do cérebro, então os vilões não o ligam. Eles o empurram para fora da cadeira. A Rédea e o Navegador não precisam de cabo: obedecem a quem estiver sentado lá.

O Orgulho veste o uniforme



O Capitão acorda e tira o quepe de quem estava na cadeira. Embaixo, aparece a coroa do Orgulho.

Há um motivo para o orgulho ser tão difícil de ver. Ele não aparece como invasor. Aparece como “eu”.

Quando o Orgulho toma o comando, ele não senta na cadeira com a coroa à mostra. Ele pega o quepe e o casaco roxo do Capitão, veste os dois e senta lá. A tripulação obedece ao uniforme. A Rédea executa as ordens. E o Capitão de verdade fica dormindo no chão, atrás da cadeira. Ninguém repara nele.

As pistas existem, para quem olha com atenção. A ponta da capa vermelha aparecendo embaixo da cadeira. Uma silhueta baixa e redonda que não enche o uniforme. Os cabos vermelhos discretos pelo chão.

Por isso, quando o orgulho fala, ele usa a sua voz: “eu não posso deixar barato”, “eu tenho razão”, “eu mereço mais”. Parece você. É o Orgulho de uniforme.

A saída também está nessa imagem. **A Humildade é o Capitão acordar.** Ele levanta, chega perto da cadeira e tira o quepe de quem está sentado. Aparece a coroa torta. Não tem briga. O Orgulho, descoberto, desce murcho para o banco.

Os três estados do Capitão

O Capitão nem sempre está no mesmo lugar. Três cenas mostram os estados possíveis.



Capitão fraco. O Orgulho na cadeira, cabos vermelhos espalhados, uma plateia julgando nas janelas.

Fora da cadeira. O Capitão foi empurrado para o fundo. Quem pilota são o Piloto Automático e o Alarme, com os vilões no comando e cabos em quase todos. A porta do Santuário está fechada. A pessoa reage, não escolhe.



Capitão a meio caminho. Ele voltou para a cadeira, mas um vilão segura o braço dela.

Na cadeira, mas puxado. O Capitão voltou ao lugar, mas um dos vilões está agarrado ao braço da cadeira, puxando. Metade dos cabos ainda está ligada. A porta do Santuário está entreaberta, com uma fresta de luz. A pessoa já percebe o que acontece, e ainda assim às vezes perde.



Capitão firme. Os vilões de cinto no banco, os cabos no chão, a luz do Santuário subindo.

Firme na cadeira. Os dois vilões estão de cinto no banco do fundo. Os cabos e as mangueiras caíram no chão, e cada tripulante voltou à própria cor. A porta do Santuário está aberta. A pessoa escolhe.

O que muda o estado do Capitão são as joias do Painel da Pirâmide. Cada virtude instalada solta, de vez, os cabos de alguns tripulantes. Este livro vai mostrar quais.

PARTE II

O ORGULHO

CAPÍTULO 4

Antes do pensamento

Alguém aponta um erro seu. Antes de você pensar em qualquer coisa, a justificativa já saiu da boca: “não foi bem assim”, “é que eu estava com pressa”, “ninguém me avisou”. Você não decidiu se defender. A defesa veio sozinha, junto com um calor no rosto e um aperto no peito.

Em outra pessoa, a mesma correção passa de outro jeito. Ela escuta, diz “é verdade” e segue o dia.

Mais uma situação. Você manda uma mensagem e ela fica visualizada, sem resposta. Uma hora depois, ainda nada. A cabeça começa a montar explicações: ficou chateada, não deu importância, achou a mensagem boba. Ninguém disse nada. Mesmo assim, alguma coisa ali dentro se sentiu diminuída.

E mais uma. Um colega é elogiado na sua frente por um trabalho parecido com o seu. Você sorri e diz que ele mereceu. Por dentro, a conta já começou: e eu?

Nenhuma dessas situações ameaça a vida de ninguém. Mesmo assim, o corpo reage como se ameaçasse, e reage antes do pensamento.

Por trás das três situações existe uma regra só, gravada na parte mais antiga do cérebro: **ser rejeitado é igual a morrer.** E ficar para

trás é o primeiro passo para ser rejeitado.

Essa regra tem nome. É o orgulho.

CAPÍTULO 5

O QUE O ORGULHO É



Quase todo mundo pensa no orgulho como defeito de caráter. Gente metida, gente que se acha. Não é disso que este livro trata.

Orgulho é **a necessidade primitiva de ter importância, para ser aceito e aprovado, e assim ter a sensação de sobreviver.**

Cada palavra dessa frase pesa.

Necessidade. Não é escolha nem vaidade à toa. É uma necessidade, como a fome.

Primitiva. Vem de longe na evolução. Existia antes da linguagem, antes da cultura, antes de qualquer ideia de certo e errado.

Primitivo, aqui, quer dizer duas coisas: antigo no cérebro e pouco trabalhado em virtude.

Ter importância. Não basta estar no grupo. É preciso contar dentro dele.

Para sobreviver. Durante quase toda a história da espécie, ficar fora do bando era morrer. Sozinho, o ser humano não achava comida, não se defendia, não criava os filhos. Os animais que vivem em bando sabem disso no corpo. Nós também.

A parte mais antiga do cérebro, o **tronco cerebral**, cuida do que nos mantém vivos: a respiração, o coração, o alarme diante do perigo. É ali que mora a mensagem **"em bando, nós sobrevivemos"**. As partes mais novas do cérebro pegam essa mensagem e a transformam numa ordem mais exigente: **"eu preciso ter importância dentro do bando."**

Para o tronco cerebral, ser rejeitado e dar de cara com um leão são a mesma ameaça. Por isso uma ofensa grava tão rápido na memória. E por isso uma simples queda de posição, uma piada às suas custas, um "não" na frente dos outros, pode fazer um adulto reagir como um bicho acuado.

É também por isso que o orgulho tem a força de um impulso, e não a leveza de uma preferência. Ele opera com a urgência de quem luta pela vida. E não cede a argumento. Você não convence alguém a parar de buscar importância, do mesmo jeito que não convence alguém a parar de sentir fome.

> *"Não é opinião. É alarme."*

Não é excesso de amor-próprio

Existe uma confusão comum: achar que a pessoa orgulhosa se ama demais. É o contrário.

Quem precisa estar sempre por cima, sempre certo, sempre admirado, costuma carregar por dentro uma sensação de pouco valor. A grandiosidade é a fachada. Por trás dela, muitas vezes, mora alguém que se sente a pessoa menos amável da sala e passa a vida tentando provar o oposto.

> *"Toda a grandiosidade é propaganda."*

Onde faltou o amor que dá valor sem pedir nada em troca, a pessoa constrói um valor por conta própria. Um valor que ninguém precisa conceder, porque ela mesma o arranca: pela vitória, pelo controle, pela imagem. O orgulho cresce como uma prótese no lugar de uma falta.

A raiz de quase tudo

O orgulho não é um problema entre outros. Junto com o egoísmo, ele é uma das duas raízes da primitividade humana. Olhe com calma para quase qualquer sofrimento humano e você costuma encontrar uma das duas por baixo: a necessidade de importância,

que é o orgulho, ou a prioridade absoluta do próprio eu, que é o egoísmo.

Os dois nascem da mesma sobrevivência, mas fazem perguntas diferentes.

> *"Se o orgulho pergunta 'sou mais ou sou menos?', o egoísmo pergunta 'é meu ou é seu?'."*

A Parte II deste livro trata da primeira pergunta. A Parte III, da segunda.

A IRONIA DO ORGULHO

O cérebro busca importância para não perder o grupo. E é exatamente buscando importância que a gente afasta as pessoas. Ninguém quer ficar perto de quem precisa estar sempre por cima, sempre certo, sempre admirado. O orgulho produz a solidão que ele mesmo tenta evitar.

CAPÍTULO 6

O Sistema Neurofuncional do Orgulho



O orgulho funciona como uma conta que o cérebro faz o tempo todo, sem pedir licença:

Quanto eu valho, comparado com o outro?

A palavra que pesa é “comparado”. O orgulho não pergunta “quanto eu valho?”. Pergunta “quanto eu valho comparado a ele?”. O prazer não vem do ganho em si, vem do lugar na fila. Subir de posição dá prazer. Descer dói.

Essa conta não acontece num ponto só do cérebro. Ela passa por várias regiões que trabalham juntas, como uma equipe. Essa

equipe tem um nome: **Sistema Neurofuncional do Orgulho**, ou **SNO**. Um sistema, e não uma lista de defeitos. É por isso que comportamentos tão diferentes, a vaidade, a inveja, a necessidade de controle, a vingança, saem da mesma conta.

EM UMA FRASE

O orgulho nasce na sobrevivência, ganha força nas emoções e é calculado na parte do cérebro que pensa. A Humildade reorganiza essa conta, e a sua posição deixa de decidir quanto você vale.

O caminho inteiro, em quatro degraus

1. **A base, no tronco cerebral.** A parte mais antiga do cérebro guarda a mensagem: em grupo, nós sobrevivemos. Por isso perder o lugar no grupo é sentido como perigo.
2. **A carga, no sistema límbico,** o conjunto de estruturas onde as emoções são sentidas. Ser rejeitado, criticado ou diminuído dói. A dor aparece como vergonha, medo, raiva, inveja, ciúme.
3. **O cálculo, no córtex,** a parte do cérebro que pensa. Ele transforma a dor em perguntas: quanto eu valho? Como estou sendo visto? Qual é o meu lugar? Como recupero a minha imagem?
4. **O que aparece por fora.** Da conta saem os comportamentos: comparação, controle, arrogância, vaidade, timidez, reação forte à crítica.

Por isso o orgulho não é uma emoção só. É o cérebro inteiro organizado em volta de uma pergunta: qual é a minha posição diante dos outros? Os passos a seguir mostram cada parte de perto.

Você já conhece os integrantes dessa equipe: são tripulantes da sala de comando. Daqui em diante, cada região aparece pelo nome do cérebro e, entre parênteses, pelo apelido na tripulação.

Antes: os nomes do cérebro

Os estudos sobre o cérebro são escritos, quase todos, em inglês, e chamam as regiões por siglas em inglês. Neste livro, as regiões aparecem pelo nome em português e pelo que elas fazem, sempre com uma cena do dia a dia. Você não precisa decorar nada. As siglas estão no glossário, no fim do livro, para quando você as encontrar em outro lugar.

Passo 1 · A urgência sobe de baixo para cima

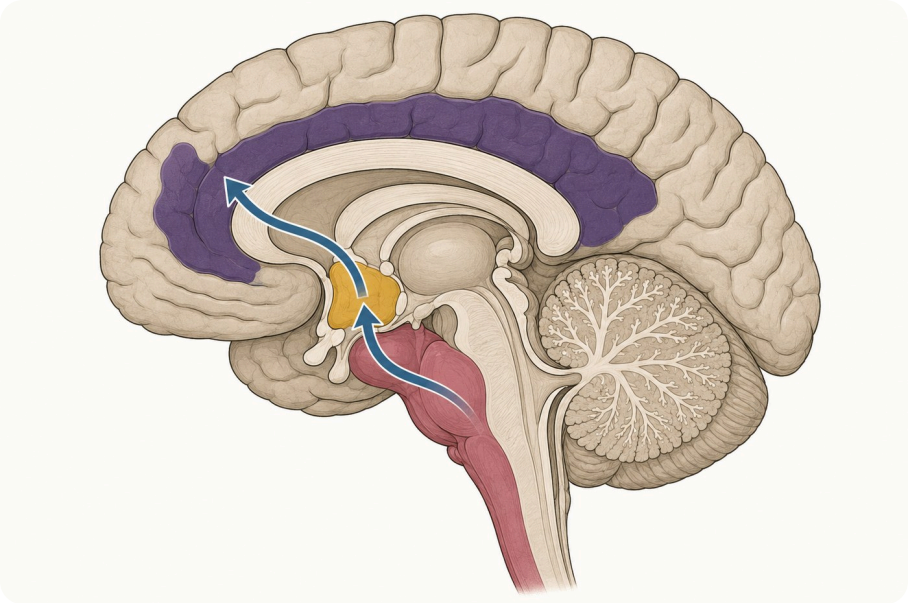


Figura 1 · A cadeia que sobe. O cérebro visto por dentro, cortado ao meio. Em vermelho, o **tronco cerebral**: é dali que vem a urgência de pertencer. Em amarelo, a região profunda onde essa urgência vira **valor de posição**. Em roxo, a face de dentro da parte da frente do cérebro, onde a posição passa a ser **"eu"**. A seta mostra a direção: de baixo para cima.

A conta começa no andar mais antigo do cérebro, o **tronco cerebral** (o Piloto Automático). Ele cuida do que nos mantém vivos: respirar, o coração, o alarme diante do perigo. É lá que mora a mensagem "em bando, nós sobrevivemos". O tronco não calcula posição. Ele só dá a urgência: "sem um lugar no grupo, estou em risco".

Essa urgência sobe. No andar do meio, ela vira um cálculo de valor: quanto essa posição vale para mim. No andar de cima, ela vira identidade: "eu sou isso, eu valho isso".

Três degraus, uma direção. É por isso que o orgulho tem a força de um impulso. Ele começa num lugar que o raciocínio não alcança.

Passo 2 · Quatro equipes fazem a conta

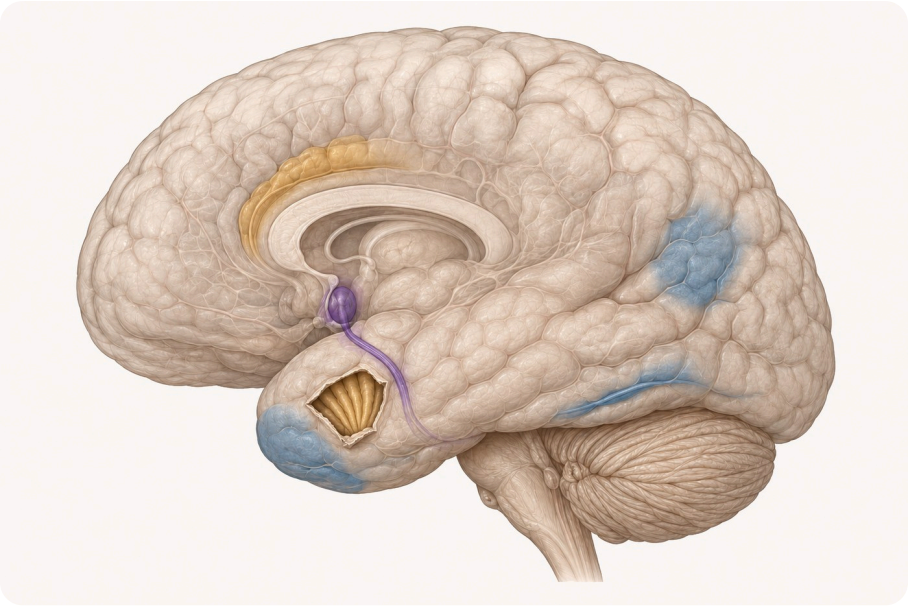


Figura 2 · Três das quatro equipes. Em **roxo**, a recompensa: a via que sobe do meio do cérebro até o **estriado ventral**, onde subir de posição vira prazer. Em **dourado**, o alarme no corpo: a **ínsula**, que aparece pela janela aberta na lateral do cérebro, e o **cingulado anterior**. Em **azul**, o olhar do outro: as regiões da lateral do cérebro por onde a plateia entra na conta. A quarta equipe, a do **"eu"**, fica na face de dentro da parte da frente do cérebro e aparece em roxo na Figura 1. As cores valem para cada figura separadamente.

No centro do SNO trabalham quatro equipes. Os estudos do cérebro chamam cada uma de **eixo**. Uma cena ajuda a ver as quatro ao mesmo tempo.

Você apresenta um trabalho numa reunião. No fim, o chefe diz, na frente de todos: "Ficou o melhor da equipe."

Em menos de um segundo, quatro coisas acontecem.

1. O prazer. Uma região funda do cérebro, o **estriado ventral** (o Medidor de Combustível), se acende. É o centro de recompensa, a mesma região que se acende com uma comida boa ou com um dinheiro ganho. Ela funciona com **dopamina**, a substância do "quero mais". O elogio vira prazer, e o cérebro guarda o caminho para buscar de novo.

2. O "eu". A parte da frente do cérebro, na face de dentro (o Altímetro), liga esse prazer a você. O pensamento deixa de ser "o trabalho ficou bom" e vira "eu valho mais". Uma região um pouco mais para trás (o Rádio de Bordo) costura isso na sua história: "depois de tudo, cheguei mais longe que eles".

3. O corpo. Duas regiões, a **ínsula** (o Painel de Sensores) e o **cingulado anterior** (ACC) (a Luz de Avaria), marcam o momento como importante e mandam o recado para o corpo. É por isso que o elogio esquenta o peito. E é por isso que, se a frase fosse "ficou o pior da equipe", o rosto ferveria.

4. A plateia. Regiões da lateral do cérebro, onde trabalha o Radar, imaginam o que os outros estão pensando de você. É o que faz você olhar em volta para ver quem ouviu. Dito a sós, o mesmo elogio valeria menos.

Prazer, "eu", corpo e plateia. As quatro equipes trabalham juntas na mesma pergunta: quanto eu valho comparado com os outros? Isso é o SNO funcionando.

Você não precisa decorar o nome de nenhuma região. Cada uma está explicada no glossário, no fim do livro, com a sigla que costuma aparecer nos estudos.

Como o cérebro “dá valor” a uma pessoa

Uma palavra ajuda a entender o orgulho: **valoração**. Valorar é dar peso. O cérebro não registra tudo com o mesmo peso. Ele marca algumas coisas como valiosas, e é para elas que a atenção e o desejo correm.

Com pessoas acontece o mesmo. Num estudo conhecido, voluntários faziam uma tarefa de jogo e viam na tela o rosto de outros jogadores, com uma classificação: uns acima deles, outros abaixo. Quando aparecia o rosto de alguém classificado acima, o centro de recompensa se acendia mais. O cérebro dava mais peso àquela pessoa. Prestava mais atenção nela e se importava mais com ela.

No dia a dia é assim: numa festa, você repara mais em quem tem mais prestígio. Lembra mais do que o chefe disse do que o colega disse. Um “bom dia” de quem está por cima vale mais do que o mesmo “bom dia” de quem está por baixo. Ninguém decide fazer isso. O cérebro já entrega cada pessoa com o peso marcado.

É daí que vem a régua do orgulho. Se quem está acima vale mais, subir vira prazer e descer vira perda.

Passo 3 · Por que a crítica dói de verdade



Figura 3 · A dor da crítica. À esquerda, o cérebro visto por dentro. À direita, visto de cima, como uma fatia. As manchas coloridas mostram as regiões que se acendem com a dor física e com a dor de ser criticado ou excluído: o **cingulado anterior** e a **ínsula**. Elas se sobrepõem em boa parte. É por isso que a expressão "doeu" não é só uma metáfora.

A crítica e a exclusão acendem, em boa parte, as mesmas regiões que se acendem quando o corpo se machuca: o cingulado anterior (ACC) e a ínsula. Não é exatamente o mesmo circuito, mas os dois se sobrepõem. Para o cérebro, ser desaprovado é registrado como ameaça real.

Duas observações ajudam a entender o orgulho.

A dor pode estar escondida. Pesquisadores mediram o cérebro de pessoas com muito orgulho, de traço narcisista, enquanto elas eram deixadas de fora de um jogo. O alarme da dor disparava forte. Mas, quando perguntavam como elas se sentiam, a resposta

era que estava tudo bem. Por fora, “não foi nada”. Por dentro, doeu. É o caso de quem diz que a crítica não o atingiu e passa a noite remoendo cada palavra.

Quem sente que vale pouco sente mais a crítica. Quem está seguro do próprio valor recebe uma crítica como informação: “isto eu fiz mal”. Quem sente que vale pouco recebe a mesma crítica como sentença: “eu sou ruim”. Nessa pessoa, o alarme dispara mais alto. E quanto mais alto o alarme, mais forte a defesa: a resposta atravessada, a justificativa, o contra-ataque.

Por isso a reação exagerada à crítica não é sinal de força. É sinal de fragilidade. Quem precisa se defender de qualquer crítica é quem sente o próprio valor por um fio.

Passo 4 · O freio que esconde ou mostra o orgulho

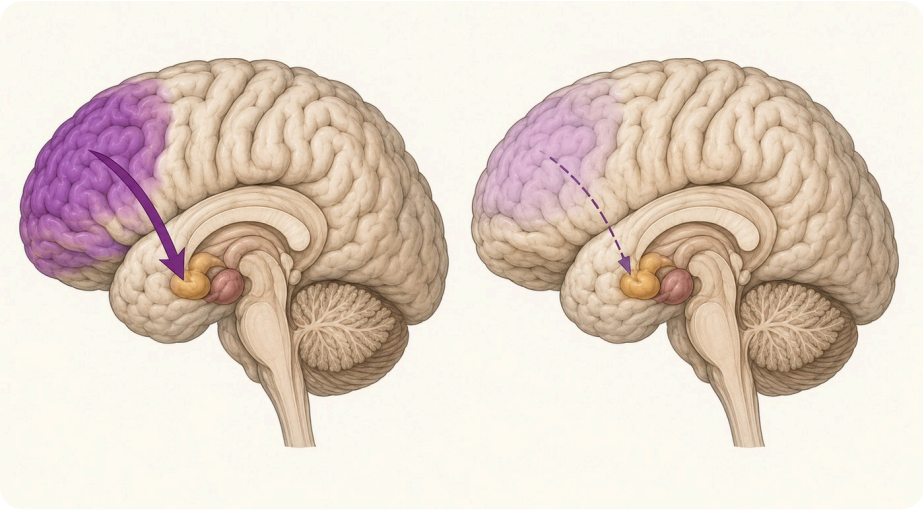


Figura 4 · O mesmo orgulho, com freio e sem freio. Os dois cérebros são iguais por dentro: as regiões profundas, em amarelo e vermelho, têm a mesma cor nos dois. O que muda é a parte da frente, em roxo, o **córtex pré-frontal dorsolateral**. À esquerda, ele está forte e manda uma via grossa para baixo: o orgulho fica **escondido**, educado, disfarçado de modéstia. À direita, ele está fraco, a via fica tracejada: o orgulho aparece **exibido**. A raiz é a mesma. Só muda a forma.

Córtex pré-frontal dorsolateral (nos estudos, **dlPFC**) · fica na parte da frente do cérebro, atrás da testa, em cima e dos lados. É a região que planeja, segura os impulsos e escolhe o comportamento de acordo com a situação. Na sala de comando, é a Rédea.

Pense nessa região como alguém que fica entre o que você sente e o que você faz. Ela tem duas tarefas.

Frear. A vontade de responder atravessado sobe, e ela segura: “agora não”.

Escolher o que aparece. Ela olha a situação, quem está ouvindo, o que pega bem e o que pega mal, e decide a forma do que sai. Funciona como quem revisa um texto antes de publicar: corta uma frase, suaviza outra, troca uma palavra. Por isso, além de freio, ela é chamada de editor.

Essa região não cria o orgulho. A vontade de ter importância vem de baixo, das equipes que você viu nos passos anteriores. Ela só decide como essa vontade vai aparecer. Decide a roupa.

Quando ela trabalha muito, o orgulho sai editado. A pessoa não se gaba em voz alta. Diz "imagina, não foi nada" e espera que alguém insista no elogio. Ajuda o colega quando o chefe está olhando. Parece modesta, e é admirada justamente por parecer modesta. É o **orgulho escondido**.

Quando ela trabalha pouco, por cansaço, raiva, álcool ou falta de treino, o orgulho sai sem edição. A pessoa se gaba, humilha, revida. É o **orgulho exibido**.

As duas pessoas fazem a mesma conta por dentro: quanto eu valho comparado com o outro. A diferença está só no que deixam aparecer. Por isso não faz sentido dividir o orgulho em "bom" e "mau". A pessoa modesta por fora não tem um orgulho melhor do que o da pessoa arrogante. Tem um orgulho mais bem editado. A pergunta útil não é "eu me exibo ou não?". É "eu ainda faço a conta?".

Essa mesma região tem um outro uso. Treinada pela Humildade, ela deixa de editar o orgulho para escondê-lo e passa a segurar a reação para que você possa escolher outra. Você vai ver isso no capítulo 27.

As seis roupas, uma equipe

Cada roupa do orgulho usa as mesmas quatro equipes, a mesma conta de posição. O que muda de uma roupa para outra é a equipe que trabalha mais e o circuito que se junta a elas. Nos capítulos das seis famílias, uma caixa chamada **"No cérebro"** mostra isso em poucas linhas.

Quando a aprovação vira vício

O estriado ventral aprende. Se a aprovação é a principal fonte de prazer de uma pessoa, o cérebro passa a depender dela, de um jeito muito parecido com outras dependências. É preciso uma dose, depois outra, depois uma maior. E quando a dose falta, vem o vazio.

Esse funcionamento cobra do corpo. Viver o tempo todo medindo a própria posição mantém o organismo em alerta. O orgulho crônico costuma vir acompanhado de cansaço, irritação, sono ruim e pressão alta. Não quer dizer que toda insônia seja orgulho. Quer dizer que o orgulho também mora no corpo.

Um cuidado honesto

Tudo isso é um modelo para você entender como o orgulho funciona. Não é uma foto do seu cérebro. As regiões do cérebro fazem muitas coisas ao mesmo tempo, e nenhuma delas é "a região do orgulho". O que se vê é uma equipe que trabalha junta. As figuras são ilustrações para ajudar a entender, e não exames. Cérebros não se leem por livro.

CAPÍTULO 7

O ORGULHO NA CABINE, TRIPULANTE POR TRIPULANTE

Você acabou de ver o sistema do orgulho pelo lado da ciência: a urgência que sobe do tronco, as quatro equipes, a dor da crítica, o freio que esconde ou mostra. Agora a mesma coisa pelo lado da sala de comando.

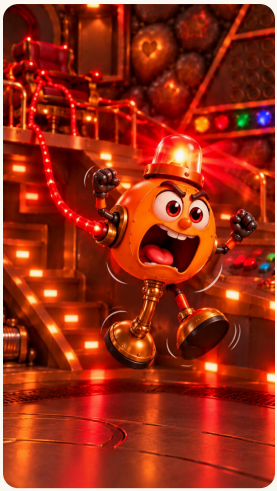
Quando o Orgulho assume, ele prende um cabo vermelho em nove tripulantes. Os olhos deles ficam avermelhados. Cada um continua fazendo o seu trabalho, só que a serviço de uma pergunta só: **sou mais ou sou menos?**



Piloto Automático · tronco cerebral

Sem cabo: cuida da sobrevivência e repete as rotas gravadas.

Com o cabo vermelho: passa a tratar a perda de posição como perigo de vida. Uma piada às suas custas pesa como um leão na porta. E repete, sozinho, a rota de sempre: a justificativa pronta, o contra-ataque, o silêncio de três dias.



O Alarme · amígdala

Sem cabo: dispara diante de ameaça real.

Com o cabo vermelho: dispara diante de qualquer sinal de queda. Uma correção na reunião, uma mensagem sem resposta, um elogio que foi para outra pessoa. Também é ele que percebe quem está acima e quem está abaixo, e prepara você para se impor.



Painel de Sensores · ínsula

Sem cabo: traduz a emoção em sensação no corpo.

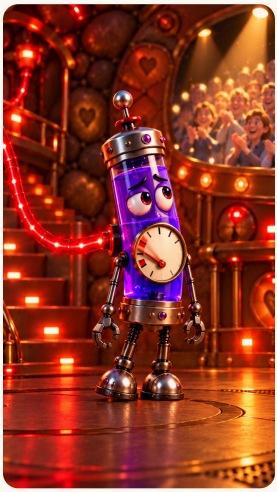
Com o cabo vermelho: faz o rosto ferver na crítica e o peito estufar no elogio. São os três sinais do orgulho no corpo: humilhação, exclusão e superioridade. O último engana, porque é gostoso de sentir.



Luz de Avaria · cingulado anterior (ACC)

Sem cabo: acende diante de um erro ou de uma dor.

Com o cabo vermelho: acende diante de qualquer crítica, como se o corpo tivesse se machucado. Para ela, ser desaprovado e se ferir ficam muito parecidos. Por isso a crítica dói de verdade.



Medidor de Combustível · estriado ventral

Sem cabo: registra o prazer do que é bom de fato: a comida, o encontro, o trabalho bem feito.

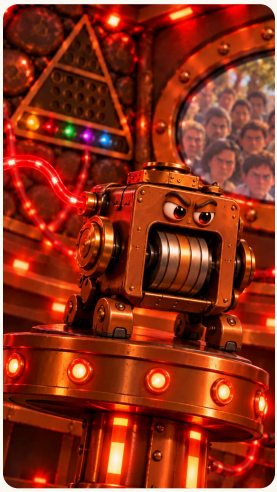
Com o cabo vermelho: só sobe quando você sobe de posição. O elogio vira combustível obrigatório. Sem aplauso, o líquido baixa, e vem o vazio. É também aqui que mora o prazer de imaginar o revide.



O Altímetro · Córtex pré-frontal ventromedial (vmPFC)

Sem cabo: mede o valor das coisas.

Com o cabo vermelho: vira medidor de altitude. Liga cada acontecimento ao "eu": "eu valho mais", "eu valho menos". Compara a sua altura com a dos outros o tempo todo. Diante do sucesso de um amigo, marca queda.



Caixa-Preta · Córtex orbitofrontal (OFC)

Sem cabo: grava quanto cada experiência valeu.

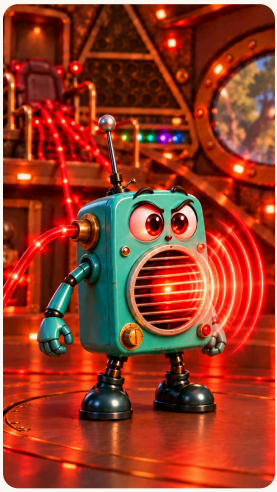
Com o cabo vermelho: guarda com força cada humilhação. Quando algo parecido aparece, a cabecinha sobe e mostra a gravação antiga: a professora, o pai, o colega que riu. Você reage ao passado, e não ao que está acontecendo. Ela também produz um desconforto forte diante de qualquer coisa que fuja do controle.



O Radar · junção temporoparietal (TPJ)

Sem cabo: imagina o que o outro pensa, para você entender o outro.

Com o cabo vermelho: imagina o que o outro pensa **de você**. Enche as janelas de uma plateia julgando e cochichando. Faz você olhar em volta para ver quem ouviu o elogio. Dito a sós, o mesmo elogio valeria menos.



Rádio de Bordo · cingulado posterior (PCC)

Sem cabo: conta a história de quem você é.

Com o cabo vermelho: vira a Rádio dos Perigos. Liga a posição de hoje à sua história inteira e passa a noite remoendo: o que ele quis dizer, por que ela não respondeu, o que vão pensar. É o rádio que não deixa você dormir depois de uma crítica.

Os que obedecem à cadeira



A Rédea trabalhando para quem está na cadeira.

A **Rédea** (córtex pré-frontal dorsolateral, dlPFC) não recebe cabo. Ela obedece a quem está sentado lá. Com o Orgulho de uniforme na cadeira, ela vira o editor que você viu no capítulo anterior: escolhe a roupa do orgulho. Se ela está forte, o orgulho sai escondido, educado, parecendo modéstia. Se está fraca, por cansaço, raiva ou álcool, o orgulho sai exibido.

O **Navegador** (córtex parietal posterior, PPC) também não recebe cabo. Ele segura a atenção onde o comando mandar. Com o

Orgulho no comando, ele mantém o foco preso no que confirma a importância, ou na ameaça a ela.

E o **Espelho Duplo** (córtex pré-frontal dorsomedial, dmPFC) aparece aqui de outro jeito. Ele compara o que você pensa de si com o que imagina que os outros pensam de você. No orgulho, as duas imagens viram uma disputa.

Quando os cabos caem

Nos capítulos das seis famílias, cada caixa "No cérebro" traz uma linha **Na cabine**, com os tripulantes que aquela roupa do orgulho mais usa.

E quando o Capitão acorda e tira o quepe de quem estava na cadeira, os cabos caem no chão. Cada tripulante volta à própria cor. O Alarme toca para o que é perigo. O Radar volta a olhar o outro, e não a plateia. O Altímetro mede o valor das coisas, e não a altitude. É esse o trabalho da Humildade, e é dele que trata a Parte IV.

CAPÍTULO 8

De onde vem o orgulho



Ninguém escolheu ser orgulhoso. O orgulho se forma no encontro de duas coisas: o que você trouxe ao nascer e o que a vida fez com isso.

O que você trouxe

Todo mundo nasce com um nível de necessidade de importância. Uns com mais, outros com menos. É parte da herança, como a cor dos olhos. A experiência se inscreve por cima desse nível. Por isso duas crianças criadas na mesma casa podem sair tão diferentes: uma se arma, a outra deixa passar.

Isso tira um peso importante. Não existe uma infância perfeita que teria impedido o orgulho.

> *"Mostre-me uma pessoa que conquistou a aprovação do pai e da mãe e se tornou, por isso, plena e completa. Não existe."*

Como a infância molda

Sobre esse nível de base, algumas experiências costumam reforçar o orgulho.

A comparação mal conduzida. Entre os 6 e os 9 anos, mais ou menos, a criança começa a se medir com os colegas. Descobre que não é a melhor em tudo. Isso pode ensinar humildade ou instalar um sentimento de inferioridade. Depende muito de como os adultos reagem. Um colega diz que ela é "ruim de bola". Os pais podem dizer "não liga, você é o melhor". Ou podem dizer "é, você não é bom nisso, e tudo bem". A segunda frase ensina que ninguém é bom em tudo, e que o valor não depende disso.

O elogio que nunca vem. "Não fez mais que sua obrigação." A criança aprende que o esforço não conta, que só vale o resultado extraordinário. E passa a vida tentando ser extraordinária.

A obra humilhada. A criança mostra um desenho e ouve "isso é uma porcaria". O cérebro aprende que se expor dói. O adulto que nasce disso não mostra o que faz, ou mostra só o que tem certeza de que vai agradar.

A humilhação em público. A criança que foi humilhada ao falar na frente da turma pode crescer e sentir o peito fechar diante de qualquer plateia. Não é a plateia que ameaça. É a memória inteira da humilhação que acende ao primeiro sinal parecido.

A crítica ao próprio jeito de ser. Quase todos nós fomos criticados por um traço natural: "fala demais", "é lento", "é mole", "é bravo". O cérebro instala ali uma ordem: esconda isso. A crueldade, muitas vezes, é banal: quem criticou não tinha o mesmo traço e não entendia.

Pais que competem com o filho. A criança conta que tirou dez em matemática e ouve que, na época do pai, ele é que era bom em matemática. Esse filho cresce sem nunca ter ouvido um "parabéns" limpo. E, muitas vezes, vira o adulto que não consegue dizer "parabéns" ao próprio filho.

O exemplo que desmente a palavra. O pai manda o filho dizer ao telefone que ele "não está", e no mesmo dia ensina que mentir é errado. A criança precisa da aprovação dos pais para sobreviver no bando. Por isso tende a imitar o que eles fazem mais do que obedecer ao que eles dizem.

Uma observação importante. Nada disso é para culpar pai e mãe. Os pais são uma das expressões da necessidade de aceitação, não a única. O mesmo mecanismo vai se repetir com o cônjuge, o chefe, o amigo, o grupo, o desconhecido. O trabalho, por isso, não é

acertar contas com o passado. É desenvolver a capacidade que faltou, hoje.

O TEMPERAMENTO DÁ A ROUPA

O temperamento não é orgulho. Ser dominante, ser tímido, ser intenso, ser reservado: nada disso é defeito. O problema começa quando o orgulho se apropria do traço.

- Um temperamento **dominante**, sem orgulho, vira liderança. Com orgulho, vira o controlador que não consegue soltar nada.
- Um temperamento **extrovertido** capturado pelo orgulho vira necessidade de atenção e dependência do olhar do outro.
- Um temperamento **introvertido** capturado pelo orgulho vira fuga do contato, orgulho silencioso, dificuldade de se expor e de pedir ajuda.
- Um temperamento **intenso e realizador** capturado pelo orgulho vira o "fazedor" que faz, faz, faz para não sentir e para se sentir importante.

Um exemplo. Uma pessoa de jeito direto, que fala o que pensa sem rodeio, pode usar esse jeito para avisar um amigo de um perigo que ninguém teve coragem de apontar. Pode usar o mesmo jeito para expor o erro de alguém na frente de todos. O traço é o mesmo. No primeiro caso, ele protege. No segundo, humilha. Quem decide entre os dois não é o temperamento. É o orgulho, quando está no comando.

Então não é o seu jeito que precisa mudar. É o orgulho que precisa sair de cima dele. O traço fica. O que muda é a quem ele serve.

Para se observar

1. Na sua infância, o que acontecia quando você errava na frente dos outros?
2. Que traço seu foi criticado cedo? Como você lida com ele hoje?
3. Que frase dos adultos da sua infância ainda ecoa quando você se compara com alguém?

CAPÍTULO 9

Um orgulho, seis roupas



O orgulho tem uma raiz e muitas roupas.

A pessoa que não suporta crítica. A que precisa ser elogiada. A que transforma tudo em competição. A que despreza a opinião dos outros. A que precisa controlar tudo. A que se sente moralmente acima de todo mundo. Parecem seis pessoas diferentes, com seis problemas diferentes.

São a mesma conta, vestida de seis jeitos.

São vinte comportamentos do orgulho, organizados em **seis famílias**. Cada família é o mesmo núcleo, a conta de posição,

ligado a um circuito diferente do cérebro. É o circuito que dá a cada família a sua cara.

1. **Exibição do valor:** reconhecimento, autoengrandecimento e vaidade.
2. **Comparação e competitividade:** a conta de posição em ação.
3. **Reatividade à crítica e defesa do ego:** a dor de ter a posição ameaçada.
4. **Dominância, desprezo e manipulação:** a superioridade imposta ao outro. A vingança mora aqui.
5. **Controle e resistência à mudança:** a ordem que protege a autoimagem.
6. **Arrogância moral:** a superioridade no plano do certo e do errado.

Ninguém tem uma família só. O orgulho costuma escolher uma ou duas como roupa preferida, conforme o temperamento e a história de cada um. Mas a raiz é sempre a mesma. Quando você mexe na raiz, todas as roupas afrouxam juntas.

Nos próximos capítulos, uma família por vez. Cada capítulo tem a mesma estrutura: o que é, como aparece no dia a dia, o que passa na cabeça, o que acontece no cérebro, o que custa, perguntas para você se observar e as virtudes que trabalham aquela família.

As virtudes e a Pirâmide

Cada capítulo de família termina com as virtudes que trabalham aquela roupa do orgulho. Antes de chegar lá, vale saber como as virtudes se organizam.

São trinta e três virtudes. Elas não formam uma lista solta. Formam uma construção, e por isso elas são desenhadas como uma **pirâmide de três andares**. Pense numa casa: ninguém começa pelo telhado. Começa pela fundação.

A Base. Oito virtudes: Humildade, Abnegação, Aceitação, Perdão, Individuação, Responsabilidade, Estado de Certeza e Perseverança. São o chão. É com elas que a pessoa sai do modo de sobrevivência, em que o orgulho e o egoísmo comandam, e entra na vida.

O meio. Vinte virtudes, em três grupos. As que regulam as emoções: Brandura, Paciência, Bom Humor, Gratidão e Otimismo. As que alinham o que você é com o que você mostra: Verdade, Honestidade, Pureza de Coração, Não Julgamento, Flexibilidade, Busca do Melhoramento e Cuidado com o Corpo. E as que levam a virtude para as relações e para o tempo: Reconciliação, Pagar o Mal com o Bem, Honrar a Família, Exemplo Positivo, Utilidade, Eternidade, Amor à Natureza e aos Animais e Desapego.

O topo. Cinco virtudes, todas voltadas para o outro: Tudo Somos UM, Fraternidade, Amor ao Próximo, Ajuda ao Próximo e

Igualdade.

A regra da Pirâmide é simples: cada virtude depende de outras que vêm antes dela. Quem pula a Base monta uma fachada, e fachada cai. A **Humildade** é a primeira de todas. Não precisa de nenhuma virtude antes dela, e todas as outras precisam dela. Ela abre a Pirâmide junto com a **Abnegação**, que trata o egoísmo, a outra raiz. Na sala de comando, essa pirâmide é o Painel da Pirâmide, na parede, com um encaixe para cada virtude.

Por isso, em todo este livro, as virtudes aparecem nesta ordem: primeiro a Humildade, depois as da Base, depois as do meio e, por último, as do topo. E cada uma vem com o que ela pede antes.

CAPÍTULO 10

Primeira família · Exibição do valor



Reconhecimento, autoengrandecimento e vaidade

O que é

É a forma mais direta do orgulho. A pessoa busca, fora de si, a prova de que vale alguma coisa. Elogio, atenção, curtida, admiração.

Aqui moram a **necessidade constante de reconhecimento**, o **autoengrandecimento** (aumentar o que fez), a **vaidade** em suas

três versões (do corpo, do saber e da espiritualidade), a **necessidade de impressionar** e a **luxúria como busca de validação**.

A luxúria entra nessa família por uma porta específica. Não é o desejo sexual em si. É quando a conquista vira prova: "se eu sou desejado, eu valho". O prazer buscado é menos o do encontro e mais o de se confirmar desejável aos olhos do outro. Fora dessa porta, o desejo nada tem a ver com orgulho.

Como aparece no dia a dia

- Contar a mesma conquista para várias pessoas, esperando a reação.
- Postar e voltar ao celular de minuto em minuto para ver quem reagiu.
- Arredondar para cima: o salário, o cargo, o número de pessoas no evento.
- Citar o nome de gente importante que conhece.
- Escolher a roupa, o carro, o restaurante pensando no que vão achar.
- Perguntar "o que você achou do meu cabelo?" e ficar mal se a resposta for morna.
- Treinar o corpo menos pela saúde e mais para ser desejado.
- Sentir um vazio estranho quando um trabalho bem feito passa sem ninguém comentar.

As três vaidades têm suas cenas próprias.

A vaidade do saber. Corrigir o outro em público. Usar palavra difícil sem necessidade. Precisar mostrar que leu mais. Transformar qualquer conversa numa aula. Tem também uma versão silenciosa: explicar tudo e não sentir nada. Gente muito inteligente costuma usar o raciocínio para não ter de admitir uma emoção, porque sentir seria perder o controle.

A vaidade do corpo. Investir tempo, dinheiro e dor na aparência para ser admirado. Viver o corpo como vitrine.

A vaidade espiritual. Precisar que saibam quanto você medita, reza, jejua ou "já evoluiu". Querer ser tido por iluminado. No extremo, a pessoa se coloca como alguém especial, escolhido, acima dos comuns. Parece espiritualidade. É o eu inflado vestido de santidade.

A VITRINE

Imagine a vida de uma pessoa como uma vitrine: o carro, a casa, o diploma, as viagens, o corpo, as amizades importantes. Uma vitrine montada para ser vista é uma vitrine montada pelo orgulho.

Tem uma ironia nisso. Quanto mais cheia a vitrine, menos cada item vale. Porque cada objeto está ali como prova, e prova precisa ser renovada. O carro novo perde a graça em semanas. É preciso outro.

> *“Não nos apegamos aos objetos, e sim às suas representações.”*

Existe um sinal claro de que a coisa passou do ponto. É quando a pessoa deixa de **ter** a caneta cara e passa a **ser** a caneta cara. O objeto pode dizer onde você está. Não pode dizer quem você é.

O QUE PASSA NA CABEÇA

> *“Preciso que reconheçam o que eu sou.”*
>
> *“Se ninguém vê, é como se eu não valesse.”*
>
> *“Vou mostrar que sou mais do que pensam.”*

O QUE ACONTECE NO CÉREBRO

No cérebro · a vitrine

- **Prazer:** o elogio acende o centro de recompensa, como um dinheiro ganho.
- **“Eu”:** a frente do cérebro transforma esse prazer em “eu valho mais”.
- **Plateia:** tudo se orienta para quem está olhando.

Na cabine: Medidor de Combustível, Altímetro e Radar.

Aqui a conta do orgulho aparece quase sem disfarce. Elogio e atenção acendem o centro de recompensa pelas mesmas vias de um ganho em dinheiro. A parte da frente do cérebro liga esse ganho ao “eu” e infla a autoestima. E o sistema que imagina o olhar do outro orienta tudo para a plateia.

O vazio que aparece quando falta reconhecimento tem explicação. Sem aplauso, o sinal de recompensa cai. E o "eu", que aprendeu a medir o próprio valor por esse sinal, sente a queda como falta de valor. A pessoa não ficou só triste. A moeda com que ela se media sumiu.

O QUE CUSTA

Quem vive de reconhecimento vive emprestado. O valor está sempre nas mãos de outra pessoa, que pode dar ou retirar quando quiser.

E a conta nunca fecha. Você ganha o prêmio, o cargo, os seguidores. Sente um pico de prazer por um tempo. Depois volta ao mesmo vazio de antes. É preciso outro prêmio.

> *"A fome volta depois de cada aplauso."*

Há um custo mais silencioso. Quem precisa impressionar não descansa na companhia de ninguém. Está sempre em cena. E quem está sempre em cena nunca é visto de verdade, porque o que os outros veem é o personagem. Quanto maior o brilho, maior a sombra que a pessoa paga para não ver.

EM UMA FRASE

É O ORGULHO BUSCANDO FORA DE VOCÊ A PROVA DE QUE VOCÊ VALE.

Para se observar

1. Para quem você se veste?
2. Se ninguém elogiasse nada seu por um mês, você continuaria fazendo do mesmo jeito?
3. O que você faria da vida se ninguém estivesse olhando?
4. Pense num objeto que você deseja muito. O que ele diria sobre você, que você teme não ser sem ele?
5. Na aparência: você está fazendo isso para se expressar ou para ser aceito?

As virtudes que trabalham

Tudo começa pela **Humildade**. É a primeira virtude da Pirâmide: não precisa de nenhuma outra antes dela, e todas as outras precisam dela. Enquanto o valor depender da plateia, qualquer outra virtude vira mais um jeito de ser admirado.

Com a Humildade em curso, entram, nesta ordem:

- **Individuação**, da Base da Pirâmide. Constrói uma identidade que se sustenta por dentro, e não pelo espelho dos outros. Um sinal de que ela está chegando: a plateia imaginária deixa de ser consultada. Ela pede a Humildade antes.
- **Verdade**, do meio da Pirâmide. Dispensa o autoengrandecimento: quem não precisa aumentar não precisa mentir. Ela pede antes a Humildade e a Responsabilidade, que é assumir o que é seu.

- **Desapego**, também do meio, mais adiante no caminho. Solta o status dos objetos. Ele pede antes a Individuação e a Aceitação.

A ordem importa. Individuação sem Humildade antes vira mais uma vitrine: “olha como eu sou autêntico”. Verdade sem Humildade antes vira exibição de sinceridade. E Desapego não se pede a quem ainda precisa dos objetos para existir.

CAPÍTULO 11

Segunda família · Comparação e competitividade



A conta de posição em ação

O que é

Aqui o motor do orgulho vai para o primeiro plano. A pessoa se mede o tempo todo. E vive a vida como uma disputa em que perder é intolerável.

Moram aqui a **comparação com os outros** e a **competitividade extrema**.

Como aparece no dia a dia

- Entrar numa sala e, em segundos, saber quem é mais bonito, mais rico, mais bem-sucedido. E onde você fica nessa fila.
- Receber a notícia boa de um amigo e sentir, antes da alegria, uma pontada.
- Rolar o Instagram ou o LinkedIn e sair com um aperto no peito.
- Transformar o jogo de tabuleiro da família numa guerra.
- Não conseguir perder no trânsito.
- Usar os filhos dos outros como régua dos seus.
- Ler sobre alguém da sua idade que "chegou lá" e passar o resto do dia mal.
- Não conseguir admirar alguém sem, logo depois, procurar um defeito na pessoa admirada.
- No trabalho, ver o colega como concorrente e a promoção como troféu de guerra.
- Torcer por um time como quem compete pessoalmente: "ganhamos!" é importância emprestada.

O que passa na cabeça

> *"Preciso ser melhor do que ele."*
>
> *"Se o outro sobe, eu pareço menor."*
>
> *"Não suporto quando alguém do meu nível se dá melhor do que eu."*

O que acontece no cérebro

No cérebro · a régua

- **Prazer:** o centro de recompensa dá mais peso a quem está acima. É a valoração do capítulo 6.
- **Corpo:** o alarme marca com força cada vitória que faz subir.
- **Plateia:** o outro entra na conta. Sem ele, não haveria régua.

Na cabine: Medidor de Combustível, Painel de Sensores e Radar, com o Altímetro medindo a altitude.

Você viu no capítulo 6 que o centro de recompensa dá mais peso a quem está acima. Nesta família, essa régua comanda tudo. Cada encontro vira uma medição: quem está acima, quem está abaixo, onde eu fico. E o alarme do corpo marca com força cada vitória que faz subir.

A posição só existe em relação ao outro. Se o valor é relativo, **o sucesso do outro é registrado como perda sua**. Não como informação neutra. Como ameaça. É por isso que a pontada aparece antes da alegria.

> *"É ansiedade de morte travestida de meritocracia."*

A inveja

A comparação tem uma filha conhecida: a inveja. A inveja é o orgulho projetado no outro. Deseja o que não tem e se ressente do que o outro possui.

Ela funciona como um cálculo escondido. Lá no fundo, sem a pessoa saber, o cérebro faz a conta de que, se o outro cair, ela sobe. Por isso a inveja raramente aparece com o próprio nome. Aparece como crítica:

- "Ele só conseguiu porque foi corrupto."
- "Ela tem tudo, mas é vazia por dentro."
- "Isso aí é sorte."

Toda crítica movida pela inveja é uma forma de destruição. E quase sempre o que a pessoa inveja nem é o objeto. Se alguém toma café numa xícara bonita e parece feliz, o invejoso acha que quer a xícara. Não quer a xícara. Quer o estado de felicidade.

Duas saídas erradas

A comparação tem dois polos, e os dois são orgulho.

Competir com tudo. Tudo vira prova, ranking, placar. A vitória vicia e a derrota vira humilhação crônica.

Fugir de qualquer disputa. A pessoa evita desafios, sabota o próprio potencial e foge de qualquer lugar onde possa ser comparada. Parece desapego. É medo de perder a posição. Com o tempo, isso costuma virar inveja silenciosa, conformismo ou explosões passivo-agressivas.

Há uma versão parecida no crescimento pessoal. A estagnação diz "já sou bom o suficiente". A inquietação diz "nunca sou bom o suficiente". Parecem opostas. São a mesma conta com o sinal trocado.

O QUE CUSTA

A comparação não tem linha de chegada. Sempre existe alguém acima. Quem vive de comparação perde mesmo quando ganha, porque a próxima régua já está esperando.

Ela rouba a alegria das coisas boas. O prazer de um trabalho bem feito some quando você descobre que alguém fez melhor. O prazer de uma viagem some quando você vê a viagem do outro. A vida vira tabela de classificação, e ninguém descansa numa tabela.

E tem a perda maior. Quem compete com todo mundo não tem com quem contar. O amigo vira rival. O irmão vira rival. O parceiro, às vezes, também.

Competir não é o problema

A Humildade não proíbe competir. Você pode continuar jogando para ganhar no esporte, disputar uma vaga, querer ser excelente no que faz. O que muda é o lugar da competição. Ela sai da conversa, do relacionamento, da família. E deixa de ser a medida do seu valor.

Um jeito simples de perceber a diferença: usar o impulso competitivo para a própria excelência, e não para humilhar o outro.

EM UMA FRASE

É A CONTA DE POSIÇÃO VIRANDO JEITO DE VIVER: A VIDA VIRA DISPUTA, E PERDER É INTOLERÁVEL.

Para se observar

1. O que você sente quando alguém próximo faz melhor do que você? E o que você faz com isso?
2. De quem você tem inveja hoje? O que essa pessoa tem que você acha que te falta?
3. Que crítica você fez a alguém esta semana que, olhando bem, era inveja?
4. Em que situação comum você transformou algo simples numa disputa?
5. Você foge de algum lugar onde poderia ser comparado? Qual?

As virtudes que trabalham

Primeiro a **Humildade**, que tira o valor pessoal da conta. Ela não proíbe perceber que alguém fez melhor. Tira o peso da percepção.

> *"Sempre vai ter alguém melhor do que você - e qual é o problema?"*

Depois, nesta ordem:

- **Abnegação**, da Base. Ela trata o egoísmo e devolve o outro ao lugar de parceiro, e não de rival. Pede a Humildade antes.
- **Responsabilidade**, da Base. Tira o foco do que o outro tem e põe no que está ao seu alcance fazer. Pede a Humildade antes e anda junto com a Aceitação e o Perdão.
- **Estado de Certeza**, da Base. Sustenta o esforço cujo resultado ainda não se vê, e assim a inveja não cria raiz. Pede a Humildade antes e anda junto com a Aceitação.
- **Gratidão**, do meio. Devolve o olhar para o que você já tem. Uma regra prática: quando você se compara com quem tem o que te falta, deixa de enxergar o que tem. Se for comparar, compare com quem não tem. Ela pede antes a Aceitação e a Responsabilidade.
- **Fraternidade**, do topo. O desconhecido passa a ser tratado como alguém da família. Ela pede antes a Individuação, a Aceitação e o Perdão.

- **Igualdade**, a última do topo. É a Humildade estendida a todas as relações: a conta de posição desligada com qualquer pessoa, para cima e para baixo.

A Igualdade é a última virtude, e não a primeira. Ela pede a Humildade e todo o caminho da Base e do meio. Tentar a Igualdade sem esse caminho vira discurso: a pessoa fala de igualdade e continua contando quem está acima.

CAPÍTULO 12

Terceira família · Reatividade à crítica e defesa do ego



A dor de ter a posição ameaçada

O que é

Talvez a marca mais característica do orgulho. A crítica, o erro e a fragilidade são vividos como ataque. E o sistema responde defendendo a autoimagem a qualquer custo.

Moram aqui a **resistência à crítica**, a **dificuldade de admitir erros**, a **dificuldade de pedir ajuda** e a **rejeição à vulnerabilidade**.

Como aparece no dia a dia

- Receber uma observação simples e responder com três justificativas.
- Pedir desculpas com um “mas” no meio: “desculpa, mas você também...”.
- Rodar meia hora perdido antes de perguntar o caminho.
- Não contar para ninguém que está com problema de dinheiro, de saúde, no casamento.
- Ficar remoendo à noite uma crítica que ouviu de manhã.
- Achar que chorar na frente dos outros é fraqueza.
- Transferir a culpa: foi o trânsito, foi o chefe, foi o outro que não explicou direito.
- Sofrer desproporcionalmente com coisas pequenas: um atraso, um “não”, uma discordância leve, um convite que não veio.
- Deixar de tentar coisas novas para não correr o risco de errar na frente dos outros.

O que passa na cabeça

> *“A crítica é um ataque a mim.”*
>
> *“Admitir que errei é mostrar fraqueza.”*
>
> *“Não posso deixar que vejam minha vulnerabilidade.”*

O que acontece no cérebro

No cérebro · o escudo (Figura 3)

- **Corpo:** a crítica e a exclusão acendem o mesmo alarme da dor física.
- Quanto menos valor a pessoa sente por dentro, mais alto esse alarme toca.

Na cabine: Luz de Avaria e Painel de Sensores, com o Rádio de Bordo remoendo à noite.

A crítica e a exclusão são registradas por regiões que, em parte, também registram a dor física: a ínsula e uma parte do cingulado. Não são exatamente o mesmo circuito, mas se sobrepõem. Para o cérebro, a desaprovação é registrada como ameaça à sobrevivência no grupo.

Por isso a crítica dói de verdade. É dor medida, e não exagero.

Você viu no capítulo 6 duas coisas sobre essa dor. Ela pode ficar escondida: a pessoa diz que não foi nada e passa a noite remoendo. E ela é mais forte em quem sente que vale pouco: a crítica chega como sentença, e não como informação. Quanto mais alto o alarme, mais forte a defesa. A reação intensa à crítica não é sinal de força. É sinal de que o valor está por um fio.

Por que é tão difícil admitir um erro

Quando você aceita que o outro teve uma ideia melhor, o cérebro primitivo lê: "minha importância diminuiu". Por isso tanta gente

prefere continuar errada a admitir o erro. Não é burrice. É defesa primitiva.

O mesmo acontece com o pensamento. Quem opera pela comparação vê em cada dado a confirmação de que está certo, porque estar errado, para o orgulho, equivale a perder posição. A pessoa não está mentindo. Está enxergando com o filtro do orgulho.

AS DEFESAS: O ORGULHO EM AÇÃO

Para não sentir a dor de ver o próprio erro, a mente monta defesas automáticas. A maioria delas serve ao orgulho. Vale conhecer as mais comuns, porque elas se disfarçam de bom senso.

Negação. Nega-se, de preferência, o que rebaixa. "O médico está exagerando, eu estou ótimo." "Nosso casamento está perfeito." A pessoa vê o sinal e diz que não viu.

Racionalização. Uma explicação bem montada para não sentir o que aconteceu.

> *"Racionalizar é dar uma boa desculpa para uma coisa que não tem desculpa."*

É o caso da pessoa que nunca errou na vida, só "foi mal interpretada pelas circunstâncias". Uma pergunta ajuda a desmontar: **o que eu sentiria se essa explicação não existisse?**

Projeção. O defeito que não se admite em si é visto no outro. "Todo mundo no trabalho é invejoso e competitivo." Quanto maior o orgulho, maior a tendência de enxergar nos outros as falhas que não se aceita em si.

Procrastinação. Adiar o que pode ser avaliado. A lógica é simples e cruel: quem nunca termina nunca é medido. O medo de falhar é uma ferida de importância que dói antes da hora. No extremo, o adiamento vira desistência antes de começar: a pessoa não aprende coisa nova, não muda de profissão, não faz amigo novo, porque não quer mostrar que erra. O cérebro encontrou um jeito de nunca fracassar em público, que é nem tentar. E a vida encolhe numa bolha.

Inibição. Calar, não se expor, "não querer incomodar". Não me expor é não poder falhar.

> *"O que te defende, te destrói."*

A defesa não dispara porque a pessoa não sabe. Dispara porque ela não suporta não saber. A Humildade é justamente o que torna o não saber suportável.

O MESMO FATO, DUAS LEITURAS

Uma crítica chega. Um cérebro mais humilde processa assim: "isto me fere, mas posso aprender". Um cérebro orgulhoso vive a mesma crítica como destruição: "eu não valho nada".

A segunda frase parece o contrário do orgulho, parece autodesvalorização. É o orgulho do avesso: a crítica tocou a posição, e a posição desabou inteira. Quando a pessoa diz "eu me sinto um lixo", essa inferioridade costuma ser um sintoma do orgulho, e não a causa do problema.

O que custa

Quem não admite erro não aprende. O erro é a informação que o cérebro usa para corrigir o rumo. Quando o orgulho intercepta essa informação, escondendo, justificando ou empurrando para o outro, a correção não entra. A pessoa repete o mesmo erro por anos, cada vez com uma justificativa melhor. O orgulhoso aprende menos, e aprende mais devagar.

Quem não pede ajuda carrega tudo sozinho. E quem esconde a própria fragilidade nunca é cuidado, porque ninguém cuida do que não vê.

EM UMA FRASE

É A CRÍTICA SENTIDA COMO DOR REAL, E A AUTOIMAGEM DEFENDIDA A QUALQUER CUSTO CONTRA ESSA DOR.

Para se observar

1. Da última vez que você se alterou numa conversa, o que você estava defendendo de verdade?

2. Que ajuda você deixou de pedir esta semana para não parecer que precisava?
3. Qual foi a última coisa que você deixou de tentar por medo de errar na frente dos outros?
4. Que explicação você tem repetido para um erro seu? O que você sentiria se ela não existisse?
5. O que você está adiando? O que aconteceria se você fizesse e não ficasse bom?

As virtudes que trabalham

Primeiro a **Humildade**, e aqui ela tem um marcador visível: a pausa entre o que acontece e o que você responde. Alguém critica. Antes, a resposta saía na hora, quente, pronta. Com a Humildade, aparece um intervalo. Você respira. Escuta até o fim. Só então responde. A raiva pode continuar lá. A diferença é que ela deixou de dar a ordem.

Três frases ajudam a treinar esse intervalo: "eu estava errado", "não tinha pensado dessa forma", "preciso revisar minha posição". Parecem simples. Para um cérebro orgulhoso, cada uma é um pequeno salto.

Com a Humildade em curso, entram, nesta ordem:

- **Aceitação**, da Base. Permite receber a crítica sem vivê-la como aniquilação. Pede a Humildade antes.

- **Verdade**, do meio. Permite dizer “errei, e vou consertar” sem a justificativa pendurada. Pede antes a Humildade e a Responsabilidade.
- **Bom Humor**, do meio. Permite rir de si. Rir de si é a Humildade em ato. Pede antes a Humildade, a Aceitação e o Perdão.

Aceitação sem Humildade antes vira resignação: “tudo bem, eu sou assim mesmo”, dito com o queixo erguido.

CAPÍTULO 13

Quarta família · Dominância, desprezo e manipulação



A superioridade imposta ao outro

O que é

Nas famílias anteriores, a pessoa busca subir ou evita cair. Aqui ela empurra o outro para baixo. Rebaixar, desprezar, manipular, impor-se.

Moram aqui o **desprezo pelas opiniões dos outros**, a **manipulação emocional**, a **necessidade de estar sempre certo** e a **falta de empatia a serviço da superioridade**.

Como aparece no dia a dia

- Precisar da última palavra numa discussão, mesmo que a discussão seja sobre nada.
- Interromper. Revirar os olhos. Rir da opinião do outro.
- "Explicar" para o outro algo que ele sabe tão bem quanto você.
- Usar a culpa, o silêncio ou o choro para conseguir o que quer.
- Fazer piada às custas de alguém na frente dos outros.
- Fofocar: saber da vida alheia para se sentir por cima.
- Nunca perguntar "o que você acha?" e, quando perguntar, não escutar a resposta.
- Tratar bem quem está acima e mal quem está abaixo: o garçom, o funcionário, o filho.
- Esperar que os outros adivinhem o que você quer, e se ofender quando não adivinham.

O que passa na cabeça

> *"Minha opinião é a única que vale."*
>
> *"Preciso estar sempre certo."*
>
> *"Rebaixar o outro me coloca acima."*

O que acontece no cérebro

No cérebro · o degrau

- Um sensor de ameaça, a **amígdala** (o Alarme), percebe quem está acima e quem está abaixo.
- Circuitos muito antigos organizam o comportamento de se impor, como nos animais que disputam posto no bando.
- Uma parte do centro de recompensa se acende só de imaginar o revide. É o prazer da vingança.
- O freio da frente do cérebro, a Rédea, pode segurar o revide. Quando não segura, a vingança avança.

Na cabine: Alarme e Piloto Automático, com o Medidor de Combustível no prazer do revide e a Rédea segurando ou soltando.

A dominância usa a rede que o cérebro tem para organizar hierarquias. A **amígdala**, o sensor de ameaça, percebe quem está acima e quem está abaixo. Circuitos mais antigos organizam o comportamento de impor-se, parecido com o que se vê nos animais que disputam posto no bando.

Quem mais ataca, muitas vezes, não é quem se sente por cima. É quem sente que a posição está **ameaçada ou insuficiente**. E, para o orgulho, qualquer comparação desfavorável é ameaça, mesmo para quem já está no alto. O chefe que humilha o funcionário não está seguro. Está defendendo uma posição que sente frágil.

A falta de empatia, aqui, tem uma função. Considerar o que o outro sente enfraqueceria a superioridade. Então o cérebro simplesmente não considera.

A raiva que desce a escada

Tem um movimento muito comum nesta família. Acompanhe passo a passo.

1. O chefe humilha o funcionário na frente da equipe. O alarme dispara: a posição dele caiu.
2. A raiva sobe. Ela quer recuperar o posto: responder, revidar.
3. Só que responder ao chefe custa caro. Pode custar o emprego, pode trazer uma humilhação maior. O freio da frente do cérebro, a Rédea, segura. O funcionário engole.
4. A raiva não some. Fica guardada, esperando um lugar seguro para sair.
5. Em casa, o filho deixa um copo cair. Ali não há risco nenhum. O freio solta, e a raiva do dia inteiro sai no filho, num tamanho que o copo não justifica.
6. O filho, por sua vez, chuta o cachorro.

A raiva desceu a escada. Foi parar em quem estava um degrau abaixo, e depois em quem estava mais abaixo ainda. Esse movimento tem nome: **deslocamento**. É um dos mecanismos de defesa. Desconta-se no alvo errado porque o alvo certo custava caro.

O orgulho entra aqui duas vezes. É ele que sente a humilhação como queda de posição e pede o revide. E é ele que escolhe o alvo:

ataca onde pode ficar por cima sem correr risco. Por isso a mesma pessoa é cordata onde teme e explosiva onde pode.

E tem um aprendizado perigoso nisso. Cada vez que descarregar em alguém mais fraco traz alívio, o cérebro grava o caminho. Aos poucos, ele aprende uma regra: humilhar protege da humilhação. Quem foi humilhado muitas vezes pode virar alguém que humilha, sem perceber que está repetindo a mesma conta.

A VINGANÇA

A vingança pertence a esta família. A ofensa é sentida como rebaixamento, e revidar é o jeito de recuperar o posto.

> *"Ele me humilhou na frente de todos - eu não podia deixar barato."*

O cérebro antecipa um prazer em punir quem nos feriu. Uma parte do centro de recompensa se acende só de imaginar o revide. Quanto mais ela se acende, mais a pessoa aceita pagar para se vingar: perder dinheiro, tempo, amizades, a própria paz. A parte da frente do cérebro pode frear esse impulso. Quando não freia, a vingança avança.

Ela aparece de formas pequenas: a resposta atravessada guardada para o momento certo, o "vou fingir que não vi" para dar o troco, o silêncio punitivo de três dias, a lembrança antiga usada na

próxima briga. E aparece de formas frias, mais sofisticadas: “eu não respondo no calor, eu construo a resposta na medida certa”.

A MÁGOA

Mágoa parece tristeza. Muitas vezes é orgulho ferido.

> *“A mágoa é orgulho ferido. Ninguém pode errar comigo é a Importância inflada a ponto de exigir que o outro saiba como me tratar.”*

Por isso perdoar é tão difícil para o orgulho. Uma voz primitiva diz: “você foi enganado e ainda vai perdoar? Vai passar por otário?”. E por isso a reconciliação trava tanto. O orgulho ferido espera o primeiro passo do outro. “Se me pedir desculpas, aí eu vejo.” Esperar o outro vir é, também, uma forma de ficar por cima. No corpo, isso aparece como uma rigidez conhecida: a sensação de “não vou me humilhar”.

O QUE CUSTA

O que se ganha com a dominância é obediência. Nunca é amor. As pessoas ao redor aprendem a concordar, a calar, a se afastar. O dominante acaba cercado de gente que tem medo dele ou que desistiu dele. Um líder que humilha forma uma equipe que esconde informação. Um pai que humilha forma um filho que mente.

A necessidade de estar sempre certo cobra o preço mais alto: a pessoa prefere ter razão a ter companhia.

A vingança custa em dobro. Quem se vinga paga para punir, e continua preso à ofensa. A pessoa que te feriu segue a vida. Você fica.

EM UMA FRASE

É A POSIÇÃO AFIRMADA EM CIMA DO OUTRO: REBAIXÁ-LO É UM JEITO DE SE ELEVAR. E A VINGANÇA É O ORGULHO OFENDIDO TENTANDO RECUPERAR O POSTO.

Para se observar

1. Quando alguém discorda de você, você escuta o argumento ou conta quem está do seu lado?
2. Com quem você é mais duro: com quem está acima ou com quem está abaixo de você?
3. Onde a sua raiva "desce a escada"? Em quem você descarrega o que não pôde dizer a outra pessoa?
4. Que ofensa antiga você ainda guarda? O que ela tirou de você, que você ainda quer de volta?
5. Com quem você está esperando o primeiro passo?

As virtudes que trabalham

Primeiro a **Humildade**. Depois, nesta ordem:

- **Abnegação**, da Base. Devolve a empatia: o que o outro sente deixa de ser uma ameaça à sua superioridade. Pede a Humildade antes.
- **Perdão**, da Base. Desfaz a vingança. Perdoar, aqui, não é dizer que a ofensa não aconteceu. É parar de alimentar o prazer do revide. Pede a Humildade antes e anda junto com a Aceitação.
- **Verdade**, do meio. Dispensa a manipulação. Pede antes a Humildade e a Responsabilidade.
- **Reconciliação**, do meio. Dá o primeiro passo. Dar o primeiro passo é abrir mão de ter razão. Pede o Perdão antes.

Perdão sem Humildade antes vira superioridade disfarçada.

> *"Perdão não é essa posição arrogante do eu te perdoo. [...] Você não é Deus."*

CAPÍTULO 14

Quinta família · Controle e resistência à mudança



A ordem que protege a autoimagem

O que é

O orgulho também se veste de organização. A pessoa precisa controlar as pessoas e as situações. E recusa mudar.

Moram aqui a **necessidade de controle** e a **resistência a mudanças**.

Como aparece no dia a dia

- Refazer o que o outro fez, “porque do meu jeito fica melhor”.

- Não conseguir delegar. Nem no trabalho, nem na cozinha.
- Planejar as férias hora por hora e ficar irritado com qualquer imprevisto.
- Precisar saber onde todos estão, com quem, fazendo o quê.
- Sentir cada espera como uma ofensa pessoal: a fila, o atraso, a resposta que demora.
- Defender o jeito antigo de fazer as coisas, mesmo quando ele já não funciona.
- Recusar uma ferramenta nova, um método novo, uma ideia nova, "porque sempre foi assim".
- Achar, lá no fundo, que a vida deveria abrir uma exceção para você.
- Sentir raiva, e não só frustração, quando os planos mudam.

O QUE PASSA NA CABEÇA

> *"Tudo precisa estar sob meu controle."*
> *"Mudar é admitir que eu poderia estar errado."*
> *"Não suporto o que foge das minhas expectativas."*

Por baixo dessas frases costuma haver uma regra escondida: **se eu não controlo, eu sou humilhado.**

O que acontece no cérebro

No cérebro · o controle

- Um circuito que confere se tudo está no lugar fica ligado demais. É o mesmo que fica muito ativo em quem volta várias vezes para ver se trancou a porta.
- Regiões da frente do cérebro, logo acima dos olhos, produzem um desconforto forte diante de qualquer incerteza.
- A Rédea, o freio e editor que você viu no capítulo 6, fica rígida: custa a trocar de regra quando a situação muda.

Na cabine: Caixa-Preta e Luz de Avaria, com a Rédea rígida.

O controle usa circuitos que conferem se tudo está no lugar. São os mesmos que ficam muito ativos em quem precisa verificar a porta várias vezes antes de sair. Regiões da frente do cérebro reagem com desconforto intenso a qualquer incerteza. E a parte da frente que deveria ajudar a mudar de regra quando o contexto muda fica rígida.

Por que isso é orgulho, e não só ansiedade? Por causa do motivo. Aqui, o controle serve para manter a autoimagem de pé. O imprevisível pode expor uma falha. A mudança pode revelar que o jeito antigo estava errado. O que não se controla pode rebaixar.

O mesmo circuito pode ser usado por motivos diferentes. Uma pessoa controla para não ser punida pelo erro. Outra controla para impor a própria ordem sobre os outros, e essa é uma forma do egoísmo, que você vai ver na Parte III. Aqui, controla-se para

proteger a posição. O que muda de um quadro para outro não é a região do cérebro. É o porquê.

AS FORMAS DO CONTROLE

O perfeccionismo. É a conta de posição levada para o terreno da ordem: o erro ameaça a posição, e o controle a restaura. Tem um retrato conhecido: a pessoa que admira a torrada perfeita e a joga fora porque não atende ao padrão. Muitas vezes quem controla demais foi muito controlado.

O perfeccionismo virado para dentro. O orgulho nem sempre ataca os outros. Às vezes vira uma autocrítica cruel: a exigência de ser perfeito aos próprios olhos.

O "orgulho de aguentar". Ignorar o cansaço para manter a imagem de produtivo e indispensável. Dormir cinco horas e contar isso como quem mostra uma medalha. O resultado costuma chegar pelo corpo: esgotamento, doenças, colapsos.

O indispensável. A mãe que não dorme porque sem ela algo vai dar errado. O chefe que não delega porque delegar divide o crédito. Os dois carregam, sem perceber, a mesma frase: "sou tão essencial que sem mim nada funciona".

O ciúme e a desconfiança. Controlar o parceiro, os filhos, os colegas, para antecipar qualquer ameaça à autoimagem.

A exigência de certeza. Querer garantia antes de agir. A ansiedade, muitas vezes, é justamente isso: uma ameaça sobre a

qual não se tem controle, mas se quer ter.

O que custa

Controlar o incontrolável é uma tarefa impossível. E tarefa impossível cansa. Quem precisa controlar tudo vive em alerta, com o corpo sempre um pouco tenso, esperando o próximo imprevisto.

As pessoas ao redor sentem isso como falta de confiança. E têm razão. Quem não delega está dizendo, sem palavras, "eu não confio em você". Com o tempo, os outros param de tentar.

E quem não muda fica para trás. A vida muda de qualquer jeito. Quem se recusa a acompanhar vai ficando sozinho num mundo que já não existe. Cada fase ruim da vida, cada ciclo que termina, passa a ser vivido como humilhação pessoal.

EM UMA FRASE

É a ordem imposta ao mundo como escudo contra o imprevisível que ameaça a autoimagem.

Para se observar

1. Que tarefa você não consegue passar para outra pessoa? O que aconteceria se ela fizesse do jeito dela?
2. Qual foi o último imprevisto que te tirou do sério? O que ele ameaçava em você?
3. De que cansaço você se orgulha?

4. Que mudança você está adiando porque ela te obrigaria a admitir que o jeito antigo não funciona mais?
5. Onde você exige certeza antes de agir?

As virtudes que trabalham

Três virtudes da Base soltam o controle juntas.

- **Humildade**, primeiro, que tira você do controle do olhar dos outros.
- **Aceitação**, que encerra a guerra com a realidade. Em vez de gastar energia negando o que é, você parte do que é.
- **Estado de Certeza**, que solta o controle sobre o curso da vida. Não como crença cega, mas como a certeza de que há leis que regem a vida e de que parte da existência está, por definição, fora do seu comando: o passado, o tempo, as escolhas dos outros. Ele anda junto com a Aceitação.

Depois vêm duas do meio da Pirâmide:

- **Paciência**, que tira da espera o gosto de ofensa. Ela pede antes a Humildade e a Abnegação.
- **Flexibilidade**, que ensina a dobrar sem quebrar. Um sinal de que ela chegou: você muda de opinião na frente de alguém, e não custa. Ela pede antes a Humildade, a Aceitação e a Individuação.

A ordem importa. Paciência sem Humildade antes vira paciência a serviço do orgulho: “eu espero, porque sou superior a isso”. Flexibilidade sem Humildade antes vira adaptação estratégica: a pessoa cede por fora para continuar controlando por dentro.

CAPÍTULO 15

Sexta família · Arrogância moral



A superioridade no plano do certo e do errado

O que é

A forma mais sofisticada do orgulho. E uma das mais perigosas. A pessoa se julga moral ou espiritualmente superior e condena quem pensa diferente.

Moram aqui a **arrogância moral** e, ligada a ela, a **vaidade espiritual**.

Como aparece no dia a dia

- Julgar com severidade quem não segue os seus padrões: de alimentação, de criação dos filhos, de religião, de política.
- Sentir um prazer discreto ao ver alguém "errado" se dar mal.
- Dar conselho que ninguém pediu, com ar de quem já superou aquilo.
- Falar de "gente que ainda não despertou".
- Afastar-se de pessoas que "não estão na mesma vibração".
- Defender uma causa justa de um jeito que humilha quem ainda não concorda.
- Anunciar a própria simplicidade como se fosse medalha.
- Tratar alguém com dó, como coitado.

O que passa na cabeça

> *"Meus valores são superiores aos dos outros."*
> *"Quem não pensa como eu está errado."*
> *"Sou mais correto e mais íntegro do que eles."*

O que acontece no cérebro

No cérebro · o tribunal

- Uma região da lateral do cérebro guarda os conceitos de certo, errado, digno e indigno.
- **"Eu":** a frente do cérebro liga esses conceitos a você: "eu sou o correto".
- **Prazer:** o centro de recompensa dá o prazer de se sentir melhor do que os outros.
- **Plateia:** a comparação com quem "não segue os mesmos padrões".

Na cabine: Altímetro, Medidor de Combustível e Radar.

É a mesma conta de posição, agora na moeda da moral. Uma região da lateral do cérebro, no lobo temporal, guarda os conceitos de certo, errado, digno, indigno. A parte da frente do cérebro liga esses conceitos ao "eu" e produz a convicção de superioridade. O centro de recompensa dá o prazer de se sentir melhor que os outros. E o sistema que imagina o outro sustenta a comparação com "aqueles que não seguem os mesmos padrões".

Ser mais virtuoso. Mais correto. Mais elevado. A conta é a mesma da vaidade e da competição. Só mudou a moeda.

> *"Julgar é subir. O veredito dá superioridade."*

Por que é tão perigosa

Porque ela se disfarça de virtude. A pessoa vaidosa, em algum momento, percebe que é vaidosa. A pessoa arrogante no plano

moral acha que está sendo boa. O orgulho opera sob a aparência do bem, e por isso fica quase invisível para quem o carrega.

Um exemplo. Um grupo diz: "nós aqui não ligamos para carro caro, somos gente simples". Parece humildade. Mas, dentro daquele grupo, o valor está na simplicidade. Quem precisa anunciá-la está pedindo aprovação, e ainda se sente melhor do que o outro grupo. Só trocou o objeto da comparação. Agora pense em alguém que tem um carro caro e não se acha melhor por isso, ajuda todo mundo e não precisa que olhem para o carro. Esse está mais perto da Humildade do que o grupo que despreza o carro.

> *"Humildade não é o que você tem ou deixa de ter. É se você precisa disso para valer alguma coisa."*

O BEM FEITO PARA SER VISTO

Esta família tem uma versão silenciosa, que engana até quem a pratica.

- **A ajuda de cima.** Ajudar para ser visto, ajudar como quem desce um degrau, ajudar para ser "quem ajuda", ajudar só os que valem a pena.
- **A caridade com plateia.** Dar para ser visto não é caridade. É importância com outra roupa.
- **O bom pai de vitrine.** O pai que dá tempo ao filho para ser visto como bom pai.

- **A gentileza que fere.** A ajuda que cobra, o favor que vira dívida, a bondade dita em tom de quem está acima.
- **A defesa ruidosa da moral.** Quem precisa condenar alto demais um impulso, muitas vezes está lutando contra esse mesmo impulso dentro de si.
- **O dó.** Tratar alguém como coitado parece compaixão. É desigualdade: a pessoa está sendo olhada de cima.

Uma pergunta ajuda a separar: **eu sigo essa regra porque acredito nela, ou por medo de ser desaprovado?**

O PRECONCEITO

A arrogância moral tem uma consequência maior do que a pessoa. Quem defende a própria bolha vira crítico de tudo o que está fora dela. O preconceito nasce da necessidade de ter importância: para eu estar acima, alguém precisa estar abaixo.

O QUE CUSTA

A arrogância moral isola. Quem está sempre certo, no plano do valor, não tem com quem conversar. Só tem com quem concordar ou a quem condenar. As relações viram tribunal.

E ela trava o próprio crescimento. Quem já se acha elevado não tem para onde subir. É o orgulho mais difícil de tratar, justamente porque a pessoa o confunde com a própria virtude.

EM UMA FRASE

É a conta de posição na moeda da moral. A forma mais perigosa do orgulho, porque se disfarça de virtude.

Para se observar

1. Que tipo de pessoa você julga com mais facilidade? O que você sente por dentro quando julga?
2. Você anuncia a sua simplicidade, a sua fé ou os seus valores? Para quem?
3. Quando você ajuda alguém, precisa que saibam?
4. Em que bolha você está? Quem você deixou de ouvir para ficar nela?
5. Você trata com a mesma voz o porteiro, o colega e o chefe?

As virtudes que trabalham

Primeiro a **Humildade**, e aqui ela precisa de mais cuidado, porque a arrogância moral pode transformar até a Humildade em troféu: "eu sou mais humilde do que eles".

Depois, nesta ordem, três virtudes do meio da Pirâmide:

- **Brandura**, que tira a dureza do jeito de defender o que você acredita. Ela pede antes a Humildade, a Aceitação e a Perseverança.
- **Pureza de Coração**, que limpa a intenção: fazer o bem sem plateia. Ela anda junto com a Verdade.

- **Não Julgamento**, que suspende o tribunal interno. Um exercício simples: descrever em vez de rotular. Em vez de “essa pessoa é arrogante”, “essa pessoa está falando muito de si, num tom muito afirmativo”. A descrição não dá veredito, e sem veredito não há degrau para subir. Ele pede a Humildade antes e anda junto com a Paciência e a Verdade.

No alto da Pirâmide, de novo, a **Igualdade**: nenhuma pessoa acima, nenhuma abaixo, nem no plano moral. O sinal de que ela chegou é concreto: o porteiro e o presidente ouvem a mesma voz. Ela é a última, porque pede todo o caminho antes.

Não Julgamento sem Humildade antes vira “eu não julgo ninguém”, dito com orgulho de não julgar.

CAPÍTULO 16

Como as famílias se puxam

As seis famílias não vivem em quartos separados. Elas conversam. E, na vida real, raramente aparecem sozinhas.

Da comparação à vingança. A comparação faz o sucesso do outro parecer perda sua. Quando a perda dói demais, a pessoa tenta recuperar o posto empurrando o outro para baixo: vem a dominância. Se o outro reage, ou se ele ofende, vem a vingança. É a mesma conta, subindo de temperatura.

Da crítica ao controle. Quem não suporta errar tenta organizar o mundo para não errar. Controla, planeja, confere, recusa o novo. O controle, muitas vezes, é a defesa contra a crítica montada com antecedência.

Da vaidade à arrogância moral. A vaidade espiritual é a ponte entre as duas. Começa com "preciso que vejam como sou evoluído". Termina em "quem não é como eu está atrasado".

A mesma pessoa, várias roupas. O orgulho muda de roupa conforme a plateia. Uma pessoa pode ser toda modéstia no trabalho e toda dominância em casa. Pode ser submissa com o chefe e implacável com o filho. Pode ser tímida em público e cruel nos pensamentos. Por isso não adianta perguntar "qual é a minha

família?" e parar aí. A pergunta útil é outra: **em que lugar, e diante de quem, o meu orgulho troca de roupa?**

Um orgulho só contamina a vida toda. A mesma necessidade de importância, desregulada, vira ciúme no relacionamento, competição no trabalho e ostentação no dinheiro. Parecem três problemas em três áreas. É uma raiz.

Isso explica por que mexer na raiz funciona melhor do que combater cada comportamento. Quem só controla a vaidade costuma ver a competição crescer. Quem só segura a língua na discussão costuma ver o controle apertar. A conta continua lá, procurando outra saída. Quando a conta perde força, todas as roupas afrouxam juntas.

CAPÍTULO 17

O DISFARCE: ORGULHO EXIBIDO E ORGULHO ESCONDIDO



Até aqui, muitos exemplos foram de orgulho visível. Mas há um orgulho que não se exibe. E ele é, muitas vezes, o mais difícil de reconhecer.

Você viu no capítulo 6 o freio e editor da frente do cérebro (Figura 4), a Rédea. Ele não cria o orgulho. Só decide o que aparece. Quando ele trabalha muito, o orgulho sai **escondido**: educado, hábil, parecendo modéstia. Quando ele trabalha pouco, o orgulho sai **exibido**: a vanglória aberta, a dominância, a vingança.

Por dentro, as duas pessoas fazem a mesma conta. A modesta por fora não tem um orgulho mais saudável do que a arrogante. Tem um orgulho mais bem disfarçado. É por isso que este capítulo existe: o orgulho escondido engana justamente porque parece o contrário de orgulho.



O Orgulho de uniforme na cadeira do Capitão. Repare na capa vermelha e na silhueta que não enche o casaco.

Na sala de comando, o orgulho escondido é o Orgulho de uniforme. Ele senta na cadeira com o quepe do Capitão, e a tripulação obedece. Ninguém vê a coroa. Nem a própria pessoa.

Algumas roupas do orgulho escondido enganam quase todo mundo.

A timidez. A pessoa tímida parece boazinha, discreta. É exatamente o contrário. Por dentro, está escrito: "se eu me expuser

e for criticado, será tão insuportável que prefiro me calar". O silêncio não é falta de vontade de falar. É proteção da imagem. O que se evita é o sintoma. A causa é o orgulho. Um cuidado: quem é tímido costuma já sofrer com a própria timidez. Para essa pessoa, o risco não é faltar vergonha, é sobrar. Descobrir o orgulho por trás da timidez não é motivo para mais vergonha. É o começo da saída.

A vergonha. A vergonha e a insegurança são o sinal de uma conta de posição que não fecha: um eu que fez depender de fora um valor que não consegue sustentar por dentro.

O se diminuir. "Eu não sou nada." "Imagina, não fiz nada demais." "Eu sou o pior nisso." Parece humildade. É o orgulho pelo avesso. Quem se coloca abaixo está fazendo a mesma conta de quem se coloca acima. Só escolheu outro lugar na fila.

Ser útil, ser bonzinho, ser o mais sofrido. São três jeitos discretos de buscar importância. O útil se torna indispensável. O bonzinho se torna impossível de criticar. O mais sofrido se torna o centro das atenções pela dor.

O drama. O drama é a importância cobrando pela dor. "Olha o que eu sofri" quer dizer "me vejam".

O orgulho da ferida. A pessoa se apega à imagem de quem supera todas as adversidades, e já não sabe viver sem uma adversidade para superar. É o orgulho na forma mais dissimulada: ser

importante pela cicatriz. Uma pergunta desmonta: **quem seria você se estivesse tudo bem?**

Agradar demais. Há cinco sinais que andam juntos: dificuldade em dizer não, necessidade de agradar, dificuldade em pedir ajuda, dificuldade em aceitar elogio, dificuldade em aceitar presente. Parece bondade. Muitas vezes é dívida: a importância buscada pelo sacrifício.

Apagar a própria vontade. A opinião existe, a vontade existe, e a pessoa apaga as duas para não perder o lugar.

Envergonhar-se de onde veio. Rejeitar a cidade pequena, a família simples, o sotaque. Quem se envergonha de onde veio carrega a vergonha para onde vai.

Esconder a própria virtude. Recusar ser exemplo, esconder o que faz de bom, fugir de elogio. Também pode ser orgulho: "melhor não aparecer do que aparecer e ser julgado". A pergunta é: **eu recuso ser referência por quê, vergonha ou orgulho?**

O ORGULHO VESTIDO DE VIRTUDE

Existe uma etapa do caminho em que o orgulho aprende a falar a língua das virtudes. A pessoa já sabe o que é humildade, aceitação, perdão. E passa a exibi-los. A exibição é a prova de que ainda não estão lá.

Algumas frases desse tipo:

- “Faço questão de sair de cabeça erguida.”
- “Um dia vão reconhecer que eu estava certo.”
- “Escuto com respeito. Nem todos têm humildade para isso.”
- “Faço questão de ser eu quem mantém a compostura.”
- “Faço questão de ser eu quem mantém a família.”
- “Gosto de ser quem as pessoas procuram.”
- “Sou uma pessoa correta.”

Todas parecem virtude. Todas têm um “eu” acima de alguém.

> *“A aceitação que precisa ser vista é resistência com outra roupa.”*

Tem ainda a falsa humildade da exaustão. Quem está deprimido pode parecer humilde: aceita tudo, não reage a nada. Muitas vezes não é Humildade. É falta de energia para qualquer reação. Isso não se trata como orgulho. Se trata com cuidado.

Reconhecer essas roupas em si mesmo leva tempo. Não é conclusão para tirar numa tarde de leitura. Volte a estas páginas mais de uma vez, e repare em qual delas você para.

CAPÍTULO 18

O orgulho na vida real



No casal

Muitos conflitos de casal parecem ser sobre louça, dinheiro ou sogra. Por baixo, costuma haver um alarme só: o medo de ser abandonado, operando pelo sistema do orgulho.

> *"Ninguém precisa provar o que tem. Prova-se, compulsivamente, o que se teme não ter."*

Quem tem certeza de que é amado não precisa que o parceiro prove isso a cada hora. Quem tem certeza do próprio lugar na casa

não precisa mostrar, a cada discussão, quem manda. O que a pessoa tenta provar o tempo todo, com insistência, costuma ser exatamente o que ela tem medo de não ter. Quem precisa ganhar toda briga costuma ter medo de não contar. Quem precisa ouvir toda noite que é amado costuma ter medo de não ser.

O parceiro que controla tudo parece forte. Muitas vezes está apavorado.

> *"O controle não é excesso de poder. É pânico de perda travestido de poder."*

Algumas cenas conhecidas:

- **Querer ter razão.** A discussão deixa de ser sobre o problema e passa a ser sobre quem ganha.
- **O parceiro que manda em tudo.** Uma pessoa de temperamento dominante continua dominante com Humildade. O que muda é que ela deixa de querer pilotar tudo, em todo lugar, a toda hora.
- **A profecia do ciúme.** O parceiro inseguro trata o outro como infiel até o outro se cansar e ir embora. E então diz: "eu sempre soube".
- **Viver pelo outro.** "Eu queria ser alguém importante, então me casei com alguém importante." A pessoa se sente vencedora pelo sucesso do parceiro.

- **Subir e baixar a vitrine.** Ora se exibir para o parceiro, ora se esconder dele, conforme a conta do dia.
- **Esperar que o outro adivinhe.** E se ofender quando ele não adivinha.

Uma observação útil: diploma não é maturidade. Uma pessoa pode ter doutorado e, nas competências da vida afetiva, como humildade, paciência e aceitação, ter a estrutura de uma criança. E o orgulho é hábil em usar teoria boa para justificar funcionamento ruim.

> *"Não se vence uma defesa provando que ela é errada. Vence-se tornando-a desnecessária."*

Uma defesa é uma proteção. O ciúme protege do medo de ser trocado. A necessidade de ter razão protege da sensação de valer menos. Quando alguém ataca a defesa, com um "você é ciumento" ou um "você sempre quer ter razão", a pessoa se sente mais ameaçada e se defende mais. Por isso a discussão sobre a defesa quase nunca resolve. O que resolve é a pessoa deixar de precisar dela. Quando o valor dela para de depender da posição, o ciúme e a necessidade de ter razão perdem a função e afrouxam. É esse o trabalho da Humildade.

Na família e com os filhos

O orgulho passa de geração em geração pelo exemplo. Algumas atitudes ajudam a quebrar a corrente:

- Quando a criança descobre que não é a melhor em algo, dizer a verdade com leveza: "é, você não é bom nisso, e tudo bem".
- Elogiar o esforço, e não só o resultado.
- Receber o dez em matemática com um "parabéns" limpo, sem comparação.
- Em casa, ensinar que em casa ela é amada, e que lá fora vai encontrar comparação. E que dá para receber a comparação sem se perder.
- No esporte, trocar a pergunta "ganhou?" por "se divertiu? cuidou de alguém?". O placar não nasce com a criança. Um adulto é que chega e pergunta "quanto tá?".
- Mostrar o próprio erro. Um pai que diz "errei, me desculpa" ensina mais Humildade do que mil conselhos.

No trabalho

O trabalho é um dos palcos preferidos do orgulho. O colega vira concorrente, a promoção vira troféu, a vaga no estacionamento vira campo de batalha. Em vez de "eu importo porque contribuo", instala-se "eu importo porque supero".

Aparece como vaidade intelectual, necessidade de dominar, ciúme do resultado do outro, centralização por insegurança, inveja

disfarçada. E como incapacidade de dizer “não sei”. Equipes em que ninguém pode não saber aprendem pouco e escondem muito.

Tem também o outro lado: suportar abuso no trabalho em nome da responsabilidade. Muitas vezes não é responsabilidade. É medo, ou necessidade de aprovação.

E tem o vazio do topo. Muita gente descobre, justamente ao chegar lá, que o cargo não preencheu o que prometia preencher.

Com o dinheiro

O dinheiro não é o inimigo. O inimigo é o orgulho que se serve do dinheiro. E também o orgulho que se serve da recusa do dinheiro.

- **Gastar para impressionar.** Quem gasta para impressionar busca importância. Uma pergunta honesta: por que gastamos para impressionar gente de quem nem gostamos?
- **Desprezar o dinheiro.** Associar dinheiro a “gente ruim” para justificar a própria falta. Ninguém prospera no que, no fundo, condena.
- **Ter muito e continuar pobre.** O orgulho transforma a falta numa fome insaciável de ter. Por isso tantos, tendo muito, seguem pobres por dentro.

No corpo, na saúde e no envelhecer

O orgulho também mora no corpo. Aparece como “orgulho de aguentar”, como o cansaço que não se admite, como a dor que não

se conta. Aparece na doença, quando a pessoa diz “o médico está exagerando”. Aparece no envelhecer, como recusa do corpo que muda e horror a depender de alguém.

Aceitar ajuda, aceitar o ritmo do corpo, aceitar a idade: tudo isso passa pela Humildade. Vencer o orgulho, na velhice, é render-se ao amor.

Um cuidado importante. Nada disso quer dizer que uma doença seja causada pelo orgulho. Adoecer não é culpa de ninguém. O que o orgulho faz é dificultar o cuidado: pedir ajuda, aceitar o tratamento, respeitar os próprios limites.

Na espiritualidade

O orgulho entra também no caminho espiritual. Aparece como a necessidade de parecer evoluído, como o julgamento de quem “ainda não despertou”, como a disputa de quem medita mais. Nas formas mais primitivas, Deus vira o chefe de um bando maior, e a pessoa quer ser a preferida dele.

A espiritualidade verdadeira não tem plateia.

CAPÍTULO 19

Orgulho ferido ou sentimento ferido?



Duas dores se parecem muito por fora e são muito diferentes por dentro. Vale aprender a separá-las, porque cada uma pede um cuidado diferente.

O sentimento ferido é a dor do vínculo. “Vou morrer sem você.” É o medo de ser abandonado, de perder o amor, de ficar sozinho.

O orgulho ferido é a dor da posição. “Como ousaram dar esse lugar a outra pessoa?” Não é perder o vínculo. É perder o trono.

Uma cena ajuda. Uma pessoa não é promovida. A vaga vai para um colega. Ela sofre muito. Se o que dói é “vão me deixar de lado, não

sou querida aqui", o eixo é o vínculo. Se o que dói é "não fui a escolhida, deram a ele", o eixo é a posição.

Muita gente prefere a primeira explicação, mesmo quando a segunda é a verdadeira. É muito mais suportável dizer "tenho feridas de abandono" do que admitir "eu explodo quando não sou a estrela da festa".

Por isso vale fazer a pergunta com honestidade: **o que me dói é ficar sem a pessoa, ou ficar abaixo dela?** Muitas vezes são as duas coisas juntas. Vale escrever as duas respostas no caderno e ver qual pesa mais.

Quando o eixo é a posição, o trabalho é um só: ensinar o eu a sobreviver no dia em que o mundo diz "hoje não é você".

CAPÍTULO 20

Por que o orgulho se defende tanto

Se o orgulho faz tanto mal, por que é tão difícil largar?

Porque, para o cérebro, largar o orgulho parece largar a sobrevivência. Qualquer coisa que toque a autoimagem é registrada como ameaça à posição. E o sistema responde com defesa: negar, justificar, contra-atacar, se afastar. Até a ajuda pode ser sentida como ataque. O orgulho costuma atacar quem o aponta. Até este livro pode ser atacado por ele.

E tem o problema da venda. O orgulhoso não sofre por ser orgulhoso. Sofre por achar que os outros não o reconhecem. Ele não se vê como alguém com um problema. Se vê como alguém incompreendido.

Importância não é o mesmo que ser amado

Aqui está o mecanismo mais fundo, e um dos mais úteis de entender.

Ter importância e sentir-se amado parecem a mesma coisa. Não são.

Importância é querer ser admirado, especial, reconhecido.

Sentir-se amado é querer ser acolhido como se é: com falha, com queda, com limite.

Por baixo de uma necessidade de importância inflada costumam viver duas carências: **a de confiar** e **a de se sentir amado**. E isso forma um ciclo:

- a pessoa não se sente amada pelo que é;
- busca importância como substituto;
- a busca de importância afasta as pessoas;
- sem vínculo verdadeiro, ela se sente ainda menos amada;
- e busca ainda mais importância.

Nenhum reconhecimento sacia esse ciclo, porque o que falta não é reconhecimento. É vínculo. E o orgulho é justamente o que impede o vínculo.

> *"Nenhum aplauso substitui a experiência simples de 'tem gente que me ama mesmo quando eu não desempenho bem'."*

Admiração não é amor. Ninguém ama de verdade quem está sempre num pedestal, porque ninguém consegue chegar perto de um pedestal.

Tem um detalhe que protege de um exagero. A necessidade de importância não precisa sumir. Em equilíbrio, ela vira dignidade: o senso tranquilo do próprio valor e a responsabilidade pelo

impacto que se tem no mundo. Quem tem importância de menos também sofre: vive em alarme, lê neutralidade como rejeição, sente vergonha de existir. O objetivo não é zerar a importância. É ela deixar de governar a vida.

O orgulho na contramão da vida

Existem leis que regem a vida. O orgulho vai contra várias delas ao mesmo tempo, e isso ajuda a entender por que ele adoece tanto.

- **Polaridade.** Todo ser humano carrega os dois polos: é capaz do melhor e do pior. O orgulho nega a própria sombra e condena no outro o que recusa em si.
- **Observador.** O que você vê depende de como você olha. Quem tem fome de importância vigia desprezos, e os encontra.
- **Mentalismo.** A necessidade de importância em falta faz a pessoa enxergar rejeição onde há neutralidade.
- **Correspondência.** A pessoa troca de emprego e encontra o quarto chefe com a mesma queixa. Trava uma guerra lá fora contra um inimigo que está dentro.
- **Unidade.** A vida funciona em rede. O orgulho enxerga o outro como rival a superar, nunca como parte do mesmo todo.
- **A vida funciona por ciclos, e a vida é caos.** Tudo muda, e nem tudo se prevê. O controle e a resistência à mudança brigam com isso o dia inteiro.

- **Livre-arbítrio.** “Você me faz sentir assim.” O orgulho joga a responsabilidade no outro e vira vítima.
- **Verdade.** O orgulho é o pai da mentira interna. A pessoa sustenta uma imagem de si que não é a verdadeira, como quem trabalha em dois empregos e vive exausta sem saber por quê.
- **Carma.** O líder que humilha forma uma equipe que esconde informação. O que o orgulho planta, volta.
- **Amor.** O orgulho troca o vínculo pela validação. E, quando fica sozinho, conclui que “ninguém presta”.

Quem vive na contramão cansa. Não por fraqueza, mas porque está remando contra a corrente.

PARTE III

O EGOÍSMO

CAPÍTULO 21

É MEU OU É SEU?



Sobrou uma fatia. Antes de qualquer pensamento, a mão já foi.

Sobrou uma fatia de pizza na mesa. Quatro pessoas. Antes de você pensar em qualquer coisa, a mão já foi até a caixa. Ou não foi, mas o olho ficou nela, e você torceu para ninguém pegar.

Mais uma situação. A conta do restaurante chega, e alguém propõe dividir por igual. Você pediu só uma salada. Os outros pediram vinho. A soma começa sozinha na sua cabeça.

E mais uma. A sua mãe liga no meio do seu programa favorito. Você atende já irritado, responde por monossílabos e desliga rápido. Depois nem lembra direito do que ela queria.

Nenhuma dessas cenas é crime. Ninguém morre por uma fatia de pizza. Mesmo assim, em todas elas, uma conta foi feita antes do pensamento: **vale mais o meu ou o do outro?** E a resposta veio pronta: o meu.

Essa conta tem nome. É o egoísmo.

> *"Se o orgulho pergunta 'sou mais ou sou menos?', o egoísmo pergunta 'é meu ou é seu?'."*

CAPÍTULO 22

O QUE O EGOÍSMO É

Egoísmo é **o comportamento em que a pessoa coloca as próprias necessidades e desejos em primeiro lugar, esquecendo as necessidades dos outros.**

O resumo cabe em duas palavras: **eu primeiro.**

Assim como o orgulho, o egoísmo não é uma falha de caráter que alguns têm e outros não. Ele nasce da mesma fonte: a sobrevivência. Durante quase toda a história da espécie, a comida era pouca. Quem não garantia a sua parte não sobrevivia. O cérebro guardou essa regra na parte mais antiga dele, o tronco cerebral: **primeiro eu me garanto.**

É por isso que o egoísmo tem a força de um impulso, e não a leveza de uma opinião. Ele não aparece como escolha. Aparece como urgência. "É a minha sobrevivência que está em jogo." "Sem mim, nada importa." A pessoa sente a própria necessidade como questão de vida ou morte, mesmo quando é só uma fatia de pizza.

O ORGULHO E O EGOÍSMO, LADO A LADO

Os dois nascem da mesma sobrevivência, mas resolvem problemas diferentes.

O **orgulho** cuida da **posição** dentro do grupo. Ele precisa que você tenha importância, porque ficar de fora do bando era morrer.

O **egoísmo** cuida da **partilha** dos recursos. Ele precisa que a sua parte venha antes, porque faltar comida também era morrer.

Um pergunta "sou mais ou sou menos?". O outro pergunta "é meu ou é seu?". Juntos, são as duas raízes da primitividade humana. Olhe com calma para quase qualquer sofrimento humano e você costuma encontrar uma das duas por baixo. Muitas vezes as duas.

NÃO É EXCESSO. É FALTA

Aqui está a descoberta mais importante sobre o egoísmo, e ela muda o jeito de olhar para ele.

A gente costuma pensar no egoísta como alguém que quer demais. Mas querer o próprio bem é normal. Todo cérebro quer. O que a ciência mostra é outra coisa: **a essência do egoísmo é uma ausência.** É a correção que deveria entrar, a que coloca o outro na conta, e não entra o suficiente.

O cérebro, no seu estado mais primitivo, já vem com o "eu primeiro" ligado. O que precisa ser construído é o contrapeso. No egoísta, esse contrapeso é fraco, chega tarde ou nem chega.

Isso tem uma consequência prática. Não adianta pedir ao egoísmo que "queira menos". O trabalho é outro: fortalecer, com treino, a parte do cérebro que coloca o outro na conta. Você vai ver como no capítulo da Abnegação.

Um sistema só

Agressividade, vício, indiferença, controle, desonestidade. Parecem cinco problemas diferentes. São cinco formas do mesmo sistema.

O egoísmo tem um nome: **Sistema Neurofuncional do Egoísmo**, ou **SNE**. Um sistema, e não uma lista de defeitos avulsos. Não existem muitos egoísmos. Existe um só, a sobrevivência do eu elevada a regra de vida, que se manifesta de várias formas.

EM UMA FRASE

O egoísmo é o "eu primeiro" que nasce na sobrevivência e decide antes de você pensar. A falha não está em querer o próprio bem. Está no outro que não entra na conta.

CAPÍTULO 23

O Sistema Neurofuncional do Egoísmo

O egoísmo nasce embaixo e se decide em cima. Vale percorrer o caminho inteiro, como você fez com o orgulho.

O caminho inteiro, em três degraus

1. **A base, no tronco cerebral.** A parte mais antiga do cérebro guarda a mensagem: este corpo precisa continuar vivo. É a primeira forma do "eu primeiro". Ela dá a urgência.
2. **O cálculo, no meio e na frente do cérebro.** A urgência vira um peso numa balança. Quanto vale o meu ganho? Quanto vale o ganho do outro? A cada situação, o cérebro resolve esse pequeno conflito, antes de você perceber que resolveu.
3. **A correção, ou a falta dela.** Uma região do cérebro pode reescrever essa conta a favor do outro. Quando ela trabalha, a escolha considera o outro. Quando não trabalha, a escolha sai centrada no eu.

Na cabine: três tripulantes fazem a conta

O núcleo do egoísmo está em três tripulantes que você já conhece. Uma cena ajuda a ver os três.

Você está no trabalho, cheio de tarefas. Um colega novo pergunta se você pode explicar um programa para ele. Vai levar meia hora.

1. O Altímetro calcula. O **córtex pré-frontal ventromedial** (vmPFC) é a balança. Ele junta, num número só, o seu ganho e o ganho do outro: a meia hora que você perde contra a ajuda que ele recebe. Quando o peso do eu domina a balança, a resposta é "agora não dá". É aqui que o egoísmo é, de fato, calculado.

2. O Espelho Duplo representa o outro. O **córtex pré-frontal dorsomedial** (dmPFC) separa o que você quer do que o colega quer. Quanto melhor ele separa os dois, mais a pessoa tende a considerar o outro. No egoísmo, o Espelho trabalha pouco ou torto. O outro não aparece como alguém com vontade própria. Aparece colado em você ("ele dá um jeito, como eu daria") ou como objeto ("é só mais uma tarefa no meu dia").

3. O Radar corrige. A **junção temporoparietal** (TPJ) é o contrapeso. Quando a tentação de ser egoísta cresce, é ela que entra e reescreve a conta do Altímetro a favor do outro. No egoísmo, esse contrapeso é fraco, pouco chamado ou chega tarde demais. A balança fica do lado do eu porque ninguém corrigiu.

O que os estudos mostram sobre o Radar

O papel do Radar não é só uma hipótese. Pesquisadores fizeram o teste nas duas direções.

Primeiro, desligaram a região por alguns minutos, com estimulação magnética sobre a cabeça. As pessoas ficaram mais egoístas com quem estava distante delas. E, curiosamente, também ficaram mais impacientes com o próprio futuro: preferiam um ganho menor agora a um maior depois.

Depois, outro grupo estimulou a mesma região, em vez de desligar. O efeito foi o contrário: as pessoas passaram a fazer mais escolhas que levavam em conta as gerações futuras, mesmo pagando por isso.

Uma revisão de quase cem estudos, com mais de quatro mil participantes, chegou à mesma conclusão: essa região controla os comportamentos que exigem separar o meu ponto de vista do ponto de vista do outro.

Desliga-se o Radar, e o egoísmo cresce. Liga-se, e a consideração pelo outro cresce.

O peso do outro e o peso do seu amanhã

O achado acima traz uma coisa que pouca gente imagina. O peso que você dá ao outro e o peso que você dá a você mesmo, daqui a um ano, dependem da mesma operação: vencer a prisão no eu de agora.

Por isso o egoísmo e a falta de autocontrole andam tão juntos. Quem não consegue deixar a última fatia para o colega também tem dificuldade de deixar o doce para amanhã. O eu de amanhã, para o cérebro, é quase "outra pessoa".

Para o egoísta, considerar o outro dá trabalho

Outro achado ajuda a entender o egoísmo sem julgamento.

Em pessoas que tendem a ser generosas, a decisão de ajudar sai quase sozinha, como uma resposta automática. Em pessoas que tendem a ser egoístas, a mesma decisão acontece, mas com esforço: o cérebro trabalha mais, demora mais e só considera o outro quando é obrigado. Sob pressão de tempo ou de escassez, a pessoa volta para o "eu primeiro".

Isso confirma o que você leu no capítulo anterior. A prioridade do eu é o estado de fábrica do cérebro. Considerar o outro é uma conquista. Precisa ser chamada de propósito, e pode ser treinada até ficar automática.

Do tronco ao córtex

Junte os degraus e você tem a cadeia inteira.

No **Piloto Automático**, o tronco cerebral grita "sobreviva". No **Altímetro**, esse grito vira "primeiro o meu". No **Radar** e no **Espelho Duplo**, essa conta poderia ser corrigida. No egoísmo, não é.

A saída não é calar o Piloto Automático. A urgência de sobreviver não desaparece, e nem deveria. A saída é fortalecer a camada de cima, a que coloca o outro na conta. Não se apaga o tronco. Constrói-se, por cima dele, a camada que decide.

EM UMA FRASE

O egoísmo nasce no tronco como impulso e se decide no córtex como peso: o Altímetro pesa o eu acima do outro, o Espelho Duplo representa mal o outro, e o Radar não corrige a conta.

Um cuidado honesto

Assim como no orgulho, isto é um modelo para você entender como o egoísmo funciona. Não é uma foto do seu cérebro. Nenhuma região é "a região do egoísmo". Essas regiões participam de quase toda decisão de valor. O que caracteriza o egoísmo é o jeito como elas trabalham juntas: a balança pendendo para o eu, sem a correção que viria do Radar.

CAPÍTULO 24

O EGOÍSMO NA CABINE, TRIPULANTE POR TRIPULANTE



O Egoísmo no comando, abraçado ao galão, com as mangueiras pretas saindo dele.

O Orgulho usa cabos vermelhos. O Egoísmo usa **mangueiras pretas e oleosas**, que saem do corpo dele e grudam nos tripulantes. Os olhos de quem está ligado ficam turvos, cor de óleo.

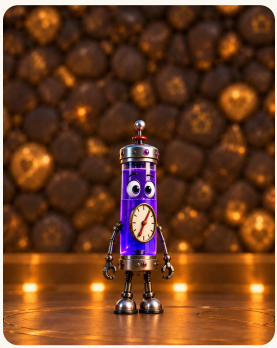
O Egoísmo se liga a menos tripulantes do que o Orgulho. Mas escolhe exatamente os que fazem a conta.



O Altímetro · córtex pré-frontal ventromedial (vmPFC)

Sem mangueira: pesa o seu ganho e o ganho do outro na mesma balança.

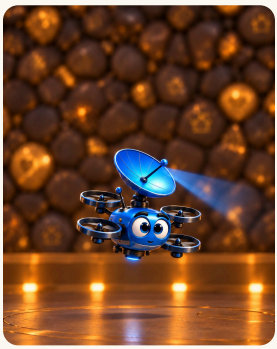
Com a mangueira preta: a balança vem viciada. O seu ganho pesa muito. O do outro, quase nada. “Primeiro o meu, depois, se sobrar.”



Medidor de Combustível · estriado ventral

Sem mangueira: registra prazer em muitas coisas, inclusive em dar.

Com a mangueira preta: o prazer passa a vir só do que é seu e do que é agora. O alívio imediato vale mais do que qualquer compromisso. É por aqui que o egoísmo vira vício.



O Radar · junção temporoparietal (TPJ)

Sem mangueira: gira o prato para fora e capta o outro.

Com a mangueira preta: o prato vira para dentro e só capta você. O outro sai da tela. “Nem penso em como ele fica.”



Espelho Duplo · córtex pré-frontal dorsomedial (dmPFC)

Sem mangueira: mostra o seu rosto numa tela e o rosto do outro na outra.

Com a mangueira preta: as duas telas mostram o mesmo rosto, o seu. “O que ele quer é o que eu quero que ele queira.” “Se eu não preciso, ele também não precisa.”

Por baixo de tudo, o **Piloto Automático** fornece a urgência. Ele não precisa de mangueira. A mensagem “primeiro eu me garanto” já é dele.

E, de novo, a **Rédea** obedece a quem estiver na cadeira. Com o Egoísmo no comando, ela planeja com cuidado como conseguir o que ele quer.

Como as mangueiras se espalham

As quatro mangueiras formam o núcleo. Mas, conforme a forma que o egoísmo assume, outros tripulantes entram na conta. Na agressividade, o Alarme. No vício, o Medidor, a Caixa-Preta e a Luz de Avaria. Na indiferença, o Painel de Sensores. No controle, a Caixa-Preta e a Rédea. É isso que o próximo capítulo mostra.

CAPÍTULO 25

Cinco formas, um egoísmo

Há cinco formas principais em que o egoísmo aparece. Em todas está o mesmo núcleo: a balança do Altímetro pendendo para o eu, sem a correção do Radar. O que muda de uma forma para outra é o tripulante que se junta ao núcleo e dá a cara de cada uma.

Assim como no orgulho, ninguém tem uma forma só. O egoísmo costuma escolher uma ou duas como preferidas.

1. Agressividade · a defesa do eu pela ameaça



A discussão sobe de tom. Na cabine, o Alarme já disparou.

O que é. O impulso de atacar ou de se defender sem considerar o bem-estar do outro. A proteção própria vem antes de tudo.

Como aparece no dia a dia.

- Explodir diante de uma frustração ou de uma contrariedade.
- Responder com hostilidade desproporcional a uma ameaça que nem era tão grande.
- Defender-se sem perceber, ou sem se importar, com o estrago que causou no outro.

- Bater a porta, buzinar, xingar no trânsito.

O que passa na cabeça.

> *"Se me ameaçam, eu revido, não importa quem se machuque."*
> *"Ninguém passa por cima de mim."*
> *"O problema é deles, não meu."*

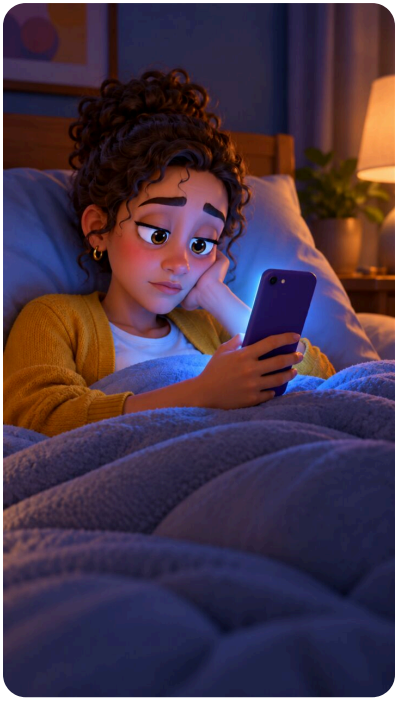
Na cabine · a sirene sem freio

- **O Alarme** (amígdala) detecta a ameaça e aumenta o volume dela.
- Circuitos muito antigos, ligados ao **Piloto Automático**, organizam o ataque e a defesa, como nos animais.
- **A Caixa-Preta** (córtex orbitofrontal, OFC) registra a frustração: "não era para ser assim". É um gatilho frequente.
- **A Rédea** (córtex pré-frontal dorsolateral, dlPFC) deveria segurar. Na agressividade, ela fica fraca e o Alarme dispara sem freio.

Na agressividade, atacar é proteger o eu sem que o outro, a dor dele, o ponto de vista dele, entre na conta. A raiva em si não é o problema. O problema é ela decidir sozinha.

O que custa. Quem ataca para se proteger acaba sozinho, cercado de gente com medo ou de gente que foi embora. E aprende pouco, porque cada conflito vira guerra, e guerra não ensina nada.

2. Vício e escapismo · o prazer que sequestra



Mais um vídeo. Depois mais um.

O que é. Colocar os desejos imediatos acima das responsabilidades e das necessidades dos outros. A forma mais conhecida é a dependência química. Mas o mesmo mecanismo aparece no celular, na comida, nas compras, no jogo, no trabalho compulsivo.

Como aparece no dia a dia.

- Buscar alívio imediato mesmo sabendo do estrago para si e para os outros.

- Deixar obrigações e vínculos para depois por causa do que dá prazer agora.
- Perder, aos poucos, o controle sobre o consumo. O que era escolha vira hábito.
- “Só mais um”, dito pela décima vez.

O que passa na cabeça.

> *“Só eu e o que me alivia agora.”*
> *“Depois eu resolvo o resto.”*
> *“Preciso disto, o resto pode esperar.”*

Na cabine · o tanque que manda

- **O Medidor de Combustível** (estriado ventral) é capturado. O que dá prazer imediato faz o líquido subir muito acima do que a coisa vale.
- Com a repetição, o comando passa da vontade para o hábito automático. O **Piloto Automático** repete a rota sozinho.
- **A Caixa-Preta** (córtex orbitofrontal, OFC) e **a Luz de Avaria** (cingulado anterior, ACC), que avaliam as consequências e seguram o impulso, ficam fracas.

É a forma mais pura do que se pode chamar de **egoísmo do tempo**. O eu de agora domina. O outro e o futuro, inclusive o seu próprio futuro, desaparecem da conta.

Um detalhe ajuda a entender por que o vício cresce. O prazer de realizar um desejo é um pico. Passa em instantes ou em dias. Depois, é preciso mais, ou é preciso trocar de desejo. É a base de

toda compulsão. O tanque nunca fica cheio, porque o que falta não é aquilo.

O que custa. O que se perde no vício raramente é só dinheiro ou saúde. São as pessoas. Quem vive para o alívio de agora deixa de estar presente para quem está ao lado.

Um cuidado. A dependência química é uma doença, e pede tratamento especializado. Este livro não substitui esse tratamento. Ele mostra a raiz que o vício compartilha com o egoísmo, para que o trabalho com as virtudes caminhe junto com o tratamento.

3. Indiferença afetiva · o outro que não aparece

O que é. A falta de acolhimento e de afeto. A dificuldade de reconhecer as necessidades do outro e de agir a partir delas. É a marca mais clara do egoísmo.

Como aparece no dia a dia.

- Não oferecer apoio quando a necessidade do outro é evidente.
- Ficar impassível diante do sofrimento de alguém.
- Não perceber o impacto das próprias ações no que o outro sente.
- Contar o próprio dia sem perguntar pelo do outro.
- Chegar em casa e só perceber que o parceiro estava triste quando ele já está chorando.

O que passa na cabeça.

> *"Não sinto o que o outro sente, nem tento."*
>
> *"Os problemas dos outros não me tocam."*
>
> *"Cada um cuida do seu."*

Na cabine · os sensores que não acendem

- **O Painel de Sensores** (ínsula) e **a Luz de Avaria** (cingulado anterior, ACC) acendem tanto quando você sente dor quanto quando vê alguém sentindo. É a base da empatia. Na indiferença, eles acendem pouco para o outro.
- **O Radar** (junção temporoparietal, TPJ) e **o Espelho Duplo** (córtex pré-frontal dorsomedial, dmPFC), que ajudariam a entender o que o outro pensa e precisa, ficam de fora da conta.

Aqui vale uma observação importante. Na indiferença, o egoísta quase nunca é cruel de propósito. A consideração pelo outro simplesmente não acontece, porque o sistema que a tornaria possível não foi chamado. Por isso a pessoa se surpreende tanto quando alguém aponta o estrago: ela não viu.

Uma precisão. Na sua forma mais extrema e estrutural, essa falta de empatia lembra o que se descreve na psicopatia. Mas os dois não são a mesma coisa. O egoísmo é uma posição comum, que todo mundo tem em algum grau e que se trabalha. A psicopatia é um quadro clínico. Tratar um como o outro seria um erro.

O que custa. Quem não sente o outro não é sentido pelo outro. As pessoas se cansam de dar sem receber e se afastam, em silêncio. O indiferente costuma descobrir a solidão tarde.

4. Inflexibilidade e controle · a ordem do eu



A Caixa-Preta, que reclama quando a realidade não sai como o esperado.

O que é. A falta de paciência, a dificuldade de aceitar o outro como ele é, a intolerância com o diferente. E o controle obsessivo do ambiente, em que a pessoa ignora as preferências e necessidades dos outros para manter a própria ordem.

Como aparece no dia a dia.

- Impor as próprias regras e rejeitar qualquer adaptação.
- Exagerar na limpeza e na organização da casa, sem considerar quem mora junto.
- Não tolerar a diferença, a divergência, o imprevisto.
- Reorganizar a gaveta que o outro acabou de arrumar.

O que passa na cabeça.

> *"Tem de ser do meu jeito."*
> *"Não suporto o que foge do meu controle."*
> *"Minha opinião é a correta, ponto final."*

Na cabine · a ordem que não dobra

- **A Caixa-Preta** (córtex orbitofrontal, OFC) e **a Luz de Avaria** (cingulado anterior, ACC) produzem um desconforto forte com qualquer coisa fora do padrão.
- Um circuito que confere se tudo está no lugar fica ligado demais.
- **A Rédea** (córtex pré-frontal dorsolateral, dlPFC), que deveria ajudar a trocar de regra quando a situação muda, fica rígida.

Você já viu o controle no orgulho, na quinta família. A diferença está no motivo. No orgulho, o controle protege a autoimagem: o imprevisto pode expor uma falha. No egoísmo, o controle impõe a ordem do eu sobre o outro: a paz interna de quem controla vale mais que a liberdade de quem convive com ele. O outro deixa de

ser uma pessoa com necessidades e vira uma variável a ser controlada.

O que custa. Quem controla tudo vive cercado de gente que pisa em ovos. E a casa, o trabalho, a família ficam do jeito certo para uma pessoa só.

5. Transgressão e corrupção · a vantagem contra a regra



A conta. Alguém está fazendo outro cálculo.

O que é. Buscar vantagem pessoal desconsiderando o impacto das próprias ações no bem-estar coletivo. Burlar a regra porque a

regra, para essa pessoa, quase não pesa.

Como aparece no dia a dia.

- Furar a fila. Estacionar na vaga reservada "só um minutinho".
- Levar material do trabalho para casa.
- Declarar menos, cobrar mais, aumentar o reembolso.
- Chamar de esperteza o que é desonestidade.
- Não sentir nada diante do dano coletivo causado.

O que passa na cabeça.

> *"A regra serve aos outros, não a mim."*
> *"Se posso levar vantagem, levo."*
> *"Ninguém vai notar, e eu ganho."*

Na cabine · a balança contra a regra

- **O Altímetro** (córtex pré-frontal ventromedial, vmPFC) e **a Caixa-Preta** (córtex orbitofrontal, OFC) calculam o valor da vantagem, ponderado contra a chance de ser pego.
- **O Radar** (junção temporoparietal, TPJ) prevê como os outros vão reagir. Aqui, ele trabalha para o egoísmo.
- **A Rédea** (córtex pré-frontal dorsolateral, dlPFC) e **a Luz de Avaria** (cingulado anterior, ACC), que fazem cumprir a regra e sinalizam o conflito entre o que se quer e o que se deve, perdem a disputa.
- Nos casos mais extremos, **o Alarme** e **o Painel de Sensores** quase não reagem ao dano. Transgredir nem incomoda.

O que custa. A confiança. Quem leva vantagem pequena todos os dias perde aos poucos a coisa mais difícil de recuperar: a palavra. E ensina, a quem está em volta, que é assim que se vive.

Para se observar

1. De zero a dez, quanto da sua vida é dedicado às suas próprias vontades? E quanto é dedicado a alguém além de você?
2. Hoje, alguém à sua volta precisava de algo? Você percebeu na hora, depois, ou só agora?
3. Em qual das cinco formas você se reconheceu mais? Em que situação ela aparece?
4. Que alívio imediato você busca quando está cansado ou frustrado? Quem fica sem você enquanto isso?
5. Que regra pequena você burla e chama de esperteza?
6. Quando você conta o seu dia, as outras pessoas aparecem com vontade própria, ou só como cenário?

CAPÍTULO 26

Orgulho e egoísmo juntos

Você viu os dois separados. Na vida real, eles quase sempre andam de mãos dadas.

	Orgulho (SNO)	Egoísmo (SNE)
A pergunta	Sou mais ou sou menos?	É meu ou é seu?
O que protege	A posição no grupo	A minha parte dos recursos
Na cabine	Cabos vermelhos em nove tripulantes	Mangueiras pretas no núcleo da conta
O outro vira	Plateia ou rival	Cenário ou obstáculo
A saída	Humildade	Abnegação

Os dois compartilham o centro de recompensa (o Medidor de Combustível) e a região que liga as coisas ao "eu" (o Altímetro). E os dois têm o mesmo contrapeso: as regiões que colocam o outro na conta, como o Radar, e a pausa da Rédea. Por isso, quando um cresce, o outro costuma crescer junto.

Como um puxa o outro

A inveja. O orgulho sente o sucesso do outro como perda de posição. O egoísmo acrescenta uma conta antiga, de escassez: se aquilo é único, se não vai sobrar, então tem que ser meu. A inveja é o lugar onde os dois se encontram.

O controle. O orgulho controla para não ser exposto. O egoísmo controla para que tudo seja do seu jeito. Na mesma pessoa, os dois motivos se somam.

O materialismo. O orgulho usa os objetos como vitrine. O egoísmo junta os objetos para si. Quem tem muito e continua pobre por dentro costuma estar preso aos dois.

A falta de empatia. No orgulho, considerar o que o outro sente enfraqueceria a superioridade. No egoísmo, o outro nem chega a entrar na conta. O resultado parece o mesmo. O caminho de saída também passa pelos dois.

O casal. O orgulho precisa ganhar a discussão. O egoísmo precisa que a casa, o dinheiro e o tempo girem em volta das próprias necessidades. Muitas brigas têm um pouco de cada: "eu tenho razão" e "o que eu preciso vem primeiro".

Por que tratar só um não funciona

Quem trabalha só o orgulho pode virar alguém humilde que continua fechado em si. Quem trabalha só o egoísmo pode virar alguém generoso que precisa ser visto sendo generoso. A primeira coisa é orgulho que sobrou. A segunda também.

Por isso, na Pirâmide das virtudes, as duas primeiras joias são a **Humildade** e a **Abnegação**. Uma tira o Orgulho da cadeira. A outra tira o Egoísmo. E a ordem importa: primeiro a Humildade,

para que a renúncia não vire plateia. Depois a Abnegação, para que o outro entre na conta.

PARTE IV

A SAÍDA

CAPÍTULO 27

A saída do orgulho: a Humildade



A saída do orgulho tem nome: **Humildade**.

Mas é preciso limpar o nome primeiro. Humildade não é se diminuir. Não é andar de cabeça baixa. Não é dizer que não é nada. Como você viu, isso é o orgulho pelo avesso.

> *"Humildade é sair da conta."*

Humildade é a capacidade de se reconhecer capaz do melhor e capaz do pior. E de não precisar que ninguém confirme nem uma coisa nem outra. É reconhecer os próprios limites e falhas,

aprender com os outros e aceitar que o seu valor não depende de uma posição de destaque. É se ver em escala certa, nem maior nem menor do que se é.

Gostar do que você fez não é o problema. Ficar feliz com um elogio não é o problema. O problema começa quando você **precisa** disso para valer alguma coisa.

Humildade é também pedir ajuda. Muita gente faz de tudo para não depender de ninguém, e chama isso de força. É orgulho. Somos dependentes uns dos outros, e isso é humano.

E Humildade é tirar o foco de si. Repare no seu próprio discurso. Muita conversa é uma tentativa de convencer o outro de que você é legal, de que merece ser amado, de que tem valor. Enquanto isso, o outro fica sem espaço. A Humildade inverte a direção: o interesse passa a ser o outro.

> *"A evolução não vem para convencer o outro a te amar. Vem para você amar o outro."*

Três humildades falsas

A Humildade tem imitações. Vale reconhecê-las, porque elas enganam até quem as pratica.

A humildade que se diminui. "Eu não sou nada." "Imagina, não fiz nada demais." Parece modéstia. É a mesma conta de posição, só que com a pessoa escolhendo o lugar de baixo da fila.

A humildade que se anuncia. “Eu sou simples.” “Eu não ligo para essas coisas.” Quem precisa anunciar a própria simplicidade está pedindo aprovação por ela, e se sentindo melhor do que quem não é simples.

A humildade do cansaço. Quem está esgotado ou deprimido pode aceitar tudo e não reagir a nada. Parece Humildade. É falta de energia. Isso não se trata como orgulho. Se trata com cuidado, e às vezes com ajuda profissional.

A Humildade verdadeira não se diminui, não se anuncia e não está cansada. Ela tem energia para reagir e escolhe não reagir pelo orgulho.

O que a Humildade destrava

Existem cinquenta e uma necessidades humanas. Toda pessoa tem todas, em graus diferentes. O orgulho mexe em várias delas ao mesmo tempo. Ele infla umas e bloqueia outras.

O que o orgulho infla:

- **Ter importância.** É a necessidade que o orgulho é. Todo mundo precisa de um mínimo dela para não ficar de fora. No orgulho, ela vira o centro da vida.
- **Competir.** Útil quando o recurso é escasso ou no esporte. No orgulho, toda relação vira disputa.
- **Ser visto pelo círculo social.** Colegas, conhecidos, seguidores: é onde a plateia está. No orgulho, a pessoa multiplica relações

que servem de espelho.

O que o orgulho bloqueia:

- **Ter um vínculo profundo.** Ser conhecido por inteiro por pelo menos uma pessoa. O orgulho não deixa, porque não suporta ser visto no pior.
- **Ser quem você é.** Quanto mais importância a pessoa busca, mais ela vive um personagem feito para agradar.
- **Crescer.** Quem já se acha o melhor não tem para onde ir. Quem tem medo de parecer pior foge justamente da dificuldade em que se cresce.
- **Aprender.** Aprender exige admitir que não se sabe.
- **Dar sem plateia.** O orgulho ou não dá, porque dar é perder, ou dá para ser visto dando.

E há uma que o orgulho distorce dos dois lados: **confiar e ser confiável.** Ou a pessoa precisa parecer confiável a qualquer custo, e cuida da imagem em vez da conduta. Ou não confia em ninguém, porque enxerga no outro a mesma competição que carrega por dentro.

A Humildade não faz tudo isso sozinha. Faz uma coisa só: tira o orgulho do comando. Com isso, o que estava inflado volta ao tamanho certo, e o que estava bloqueado se solta. É por isso que ela é a raiz. Não porque resolve tudo, mas porque destrava tudo.

Por que ela vem primeiro

A Humildade é a primeira virtude da Pirâmide, que você conheceu no capítulo 9. Ela não precisa de nenhuma outra antes dela, e todas as outras trinta e duas precisam dela, direta ou indiretamente.

Enquanto o orgulho estiver no comando, tudo o que você treinar vai servir a ele. Sem Humildade, a Aceitação vira resignação, o Perdão vira encenação, a Individuação vira vitrine, a Paciência vira superioridade, a Brandura vira uma calma defensiva. A generosidade vira vitrine. Primeiro se tira o orgulho do comando. Depois se constrói o resto.

Há outro motivo. O orgulho fecha a porta por onde o erro entra. E sem receber o sinal de erro, o cérebro não aprende nada: nem a aceitar uma perda, nem a ter paciência, nem a perdoar. A Humildade reabre essa porta. Por isso ela aparece em quase todas as combinações de virtudes, para quase todo tipo de sofrimento.

Não é decisão. É treino

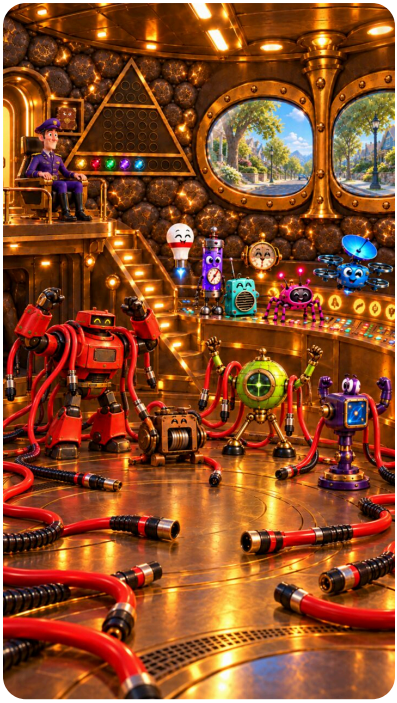
Ninguém fica humilde decidindo ser humilde. O orgulho mora em circuitos antigos, que não obedecem a boas intenções. O que muda esses circuitos é a repetição.

O cérebro muda com o uso. Cada vez que você faz uma coisa nova, uma ligação entre neurônios se forma. Cada vez que repete, ela se fortalece. A Humildade se constrói assim: trocando, pouco a

pouco, a informação que diz “o meu valor depende do que o outro percebe de mim” e “rejeição é abandono do bando”.

No cérebro, isso tem um desenho. A Humildade não desliga as equipes do capítulo 6. Muda o que alimenta cada uma. O centro de recompensa deixa de se acender só quando você sobe de posição e passa a se acender também com a cooperação, com a ajuda que ninguém viu, com a conversa verdadeira. O alarme do corpo deixa de tratar a crítica como ameaça de morte. O freio e editor da frente do cérebro deixa de trabalhar para o disfarce e passa a segurar a reação para você poder escolher outra. E a mente passa menos tempo remoendo a própria importância.

Quando essa informação muda, a crítica deixa de doer como ameaça de morte. O sucesso do outro deixa de ser perda sua. A correção volta a ser só uma correção, e a mensagem sem resposta volta a ser só uma mensagem sem resposta.



Os cabos caem no chão, e cada tripulante volta à própria cor.

Na sala de comando, é o Capitão acordando. Ele tira o quepe de quem estava na cadeira, os cabos vermelhos caem, e cada tripulante volta à própria cor. A cada ciclo de prática, a joia dourada da Humildade fica mais firme no primeiro encaixe do Painel da Pirâmide.

A ESCADA DA BRONCA

Uma cena mostra bem como a Humildade vai entrando. Seu chefe te dá uma bronca por áudio, e os seus amigos ouviram. Veja cinco jeitos de reagir, do mais primitivo ao mais maduro:

1. “Vontade de dar uma porrada nele.”
2. “Muita raiva. Xingo ele com os amigos.”
3. “Digo a todo mundo que não me abalei. Faço questão de mostrar que mantive a postura.”
4. “Me sinto exposto e explico aos amigos o que aconteceu.”
5. “Faço piada de mim mesmo.”

O terceiro degrau parece o mais controlado, e é o que mais engana. Repare no “digo a todo mundo” e no “faço questão de mostrar”. A pessoa sabe o que é humildade e a exibe. Precisa que os outros vejam a calma dela. Não é a calma que denuncia o orgulho. É a necessidade de exibi-la. Quem de fato não se abalou não precisa anunciar. No quarto degrau, a pausa já aparece, mas a conta ainda é feita: a pessoa reconhece o orgulho e ainda reage a ele. No quinto, o valor já não depende da posição. A bronca é só uma bronca.

O sinal de que ela entrou

O sinal mais claro é **a pausa**.

Pense numa cena concreta. Seu chefe te corrige na frente da equipe. Antes, a resposta saía na hora: a justificativa, o tom mais alto, o contra-ataque. Com a Humildade, alguma coisa diferente acontece. Você sente o calor no rosto. E, em vez de obedecer a ele, você respira uma vez. Escuta até o fim. Diz: “é verdade”. Ou pergunta: “o que você sugere?”.

A raiva pode continuar lá. A diferença é que ela deixou de dar a ordem. Esse intervalo entre o que acontece e o que você faz é onde a Humildade trabalha. Quando ele aparece onde antes não existia, ela entrou, mesmo que você ainda não saiba explicar o que mudou.

Outro sinal: **o primeiro erro que você conseguir admitir sem se defender.**

E outro, mais leve: conseguir falar da própria dificuldade com bom humor.

Os três sinais no corpo

O orgulho quase sempre avisa no corpo antes de agir. Vale aprender a reconhecer três famílias de sinais:



Figura 5 · Os três sinais no corpo. À esquerda, a **humilhação**: calor no rosto e na garganta. No meio, a **exclusão**: vazio no peito e no estômago, com queda de energia. À direita, a **superioridade**: o peito que se expande além do contorno. Esta última é a menos reconhecida, porque é gostosa de sentir.

- **Humilhação:** calor no rosto, aperto no peito diante da crítica. Costuma ser mais forte em quem passou por exposição dolorosa na escola, na família ou no trabalho.
- **Exclusão:** retração, frio, sensação de ficar de fora. Costuma ser mais forte em quem viveu rejeição cedo.
- **Superioridade:** peito estufado, queixo erguido, um leve desprezo. Este engana, porque parece bem-estar. Não é sinal de que as coisas vão bem. É o orgulho em ação.

O trabalho não é fazer esses sinais sumirem. É **sentir o sinal e não obedecer a ele.** O sinal deixa de ser uma ordem e passa a ser uma

informação.

Os quatro estágios da travessia

Saber que você é orgulhoso não resolve. "Tomei consciência do meu orgulho", diz a pessoa, como se nomear já fosse curar. Não é. Entre ver o defeito e viver a virtude há uma travessia, e ela costuma ter quatro estágios.

1. O confronto: passar a enxergar. O orgulho é, ao mesmo tempo, o defeito e a venda. O primeiro estágio é a venda cair. Um sinal claro: a pessoa para de dizer "as pessoas me acham orgulhoso" e passa a dizer "eu vi o meu orgulho agora".

2. A vergonha: ver-se como é. Quando a venda cai, dói. Cai junto a arquitetura inteira de superioridade que sustentava a pessoa. Pode vir a sensação de ser um lixo. Esse estágio não tem prazo.

> *"Quando me defrontei com o meu orgulho, permaneci no estado de vergonha por quase um ano - tirei um período sabático inteiro para atravessá-lo."*

Há uma diferença importante aqui. Uma vergonha move: "eu fiz isso, e não quero mais fazer". Outra adoece: "eu não presto". A primeira é caminho. A segunda é o orgulho de novo, pelo avesso. Ver o próprio orgulho é diferente de se condenar por ele. Se a vergonha virar "eu não presto" e não passar, converse com alguém de confiança ou procure a ajuda de um profissional.

> *"A vergonha é etapa, não morada."*

3. A decisão: interromper a marca automática. A decisão não acontece num retiro. Acontece no gatilho, no instante em que o orgulho subiria. A pessoa o reconhece e não o executa.

4. O funcionamento novo. Com a repetição, o jeito novo vira o jeito natural. Isso não quer dizer que o orgulho nunca mais aparece.

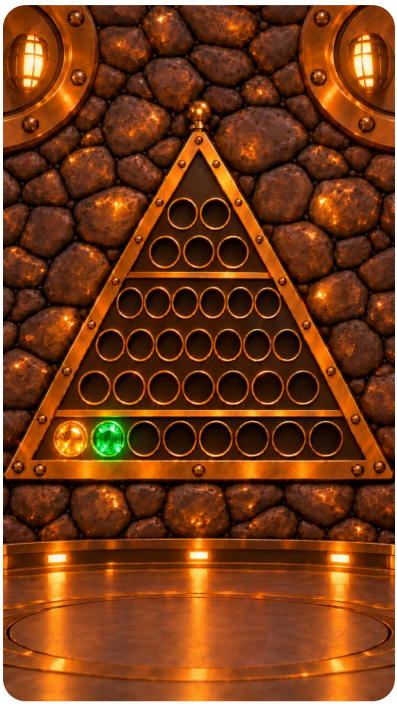
> *"A virtude consolidada não é a impossibilidade do defeito - é a sua improbabilidade estável."*

E a travessia não é uma escada reta. É uma espiral. Você vai passar de novo pelos mesmos lugares, cada vez num ponto mais alto. Uma recaída não é sentença. Cuidado com a frase "viu, eu não mudo mesmo". Ela também é orgulho: a exigência de já estar pronto.

Quando a travessia avança, costuma aparecer uma frase simples, dita com alívio: "agora eu sou eu mesmo".

CAPÍTULO 28

A saída do egoísmo: a Abnegação



A joia da Abnegação, verde esmeralda, entra no segundo encaixe da Pirâmide.

A saída do egoísmo também tem nome: **Abnegação**.

O resumo cabe em duas perguntas. O que é o egoísmo? **Eu primeiro.** O que é a Abnegação? **O outro primeiro.**

E logo vem a parte difícil. Para o outro ser primeiro, é preciso vencer o próprio instinto. O Piloto Automático continua dizendo

“primeiro eu me garanto”. A Abnegação não cala essa voz. Ela constrói, por cima dela, outra resposta.

O que ela é, e o que ela não é

Abnegação quer dizer **renúncia**. Renúncia das próprias vontades e dos próprios desejos, deixados para depois para que o outro venha primeiro.

Mas é preciso limpar a palavra, como foi preciso limpar a Humildade.

Abnegação não é se anular. Não é desaparecer, não ter vontade, viver para os outros sem existir. A Abnegação não apaga a pessoa. Ela reorganiza a conta.

Abnegação não é ceder com raiva. Imagine que você queria ir à praia e o seu filho fica doente. Claro que você fica e cuida dele. Mas, se você renuncia à praia e fica bravo, a raiva vai sair em algum lugar: na bebida, no trânsito, no parceiro. E ninguém vai saber de onde ela veio. Renunciar sem Abnegação é adiar a conta, e não pagá-la.

Abnegação não é sacrifício para ser visto. Quem se sacrifica para que vejam o sacrifício está usando a Abnegação como roupa do orgulho. É por isso que ela vem depois da Humildade, e nunca sem ela.

Da renúncia vem a plenitude

Aqui está o que o egoísmo não acredita.

O desejo nasce de uma falta. Quando você realiza um desejo, vem um pico de prazer. Mas a falta não se resolve. O pico passa em instantes ou em dias, e é preciso mais, ou é preciso trocar de desejo. Você viu isso no vício.

Quando você faz alguma coisa de verdade por outra pessoa, acontece outra coisa. Não é um pico. É um estado de **plenitude**, de estar completo, que nenhuma realização de desejo dá.

O cérebro primitivo não sabe disso. Para ele, realizar o desejo é natural, e renunciar parece que vai ser desagradável. É por isso que a Abnegação precisa ser treinada: o cérebro só acredita depois que experimenta. Até a pessoa sentir, no próprio corpo, que dar ao outro também traz prazer, que deixar o outro comer primeiro não ameaça a sobrevivência dela, ela vai continuar no "eu primeiro". É um processo.

O que acontece no cérebro

Na cabine · as mangueiras soltam

- **O Radar** (junção temporoparietal, TPJ) e **o Painel de Sensores** (ínsula) passam a ser chamados de propósito. Eles reescrevem a conta do **Altímetro** a favor do outro.
- **O Espelho Duplo** volta a mostrar dois rostos: o seu e o do outro, com vontades diferentes.
- **O Medidor de Combustível** aprende uma fonte nova de prazer: dar.

A Abnegação não suprime o Piloto Automático. A urgência de sobreviver continua lá. O que muda é a camada de cima.

No egoísta, considerar o outro é esforço: o cérebro precisa chamar o Radar de propósito. A Abnegação é o exercício diário de fazer exatamente isso. Não é apagar o caminho antigo. É construir uma estrada nova ao lado dele, mais eficiente. Com repetição, a consideração pelo outro vira automática, do mesmo jeito que hoje a prioridade do eu é automática.

E tem um detalhe bonito. O centro de recompensa que, sequestrado, produz o vício, é o mesmo que a Abnegação usa. Quando dar ao outro passa a ter valor próprio, o Medidor de Combustível sobe com a ajuda, e não só com o ganho. É a inversão exata da cadeia do egoísmo. A plenitude de que você leu acima tem esse desenho.

Os estudos sobre treino de compaixão apontam na mesma direção: com prática, as regiões da empatia mudam, e o comportamento muda junto.

Por que ela vem com a Humildade

A Humildade e a Abnegação abrem a Pirâmide juntas. São as duas primeiras joias. Uma trabalha o orgulho. A outra, o egoísmo.

A ordem é: **Humildade antes.** Abnegação sem Humildade vira exibição. A pessoa ajuda para ser vista ajudando, renuncia para ser

admirada pela renúncia. É o Orgulho vestindo a roupa da Abnegação.

A Humildade, para que a renúncia não seja plateia. A Abnegação, para que o outro entre na conta.

E a Abnegação é a base de outras virtudes. Quem não consegue colocar o outro na frente não consegue esperar por ele, então a **Paciência** pede a Abnegação antes. A **Ajuda ao Próximo** também pede, porque é a Abnegação chegando à mão. E ela faz parte da base da **Brandura**.

O SINAL DE QUE ELA ENTROU

Na Humildade, o sinal é a pausa. Na Abnegação, o sinal é outro, e também dá para ver de fora:

O outro passa a ter vontade própria na sua fala.

Repare quando você conta o seu dia a alguém. Antes, as outras pessoas apareciam como cenário: o chefe que atrapalhou, o filho que pediu, a fila que demorou. Quando a Abnegação entra, elas aparecem com as vontades delas. "O meu filho estava precisando de atenção hoje." "Acho que o colega estava com medo de errar."

E outro sinal: **a renúncia deixa de doer.** Você deixa a última fatia, e não fica a conta dela na cabeça.

Os três sinais no corpo

O egoísmo também avisa no corpo antes de agir. São três famílias de sinais:

- **A urgência do prazer próprio:** um calor que sobe no peito, o impulso de ir até a coisa.
- **O desprezo sutil pelo outro:** um leve aperto de aversão, a respiração curta, a sensação de "isso não é da minha conta".
- **A expansão de ter direito:** o peito estufado, a sensação, lá dentro, de que você merece.

O trabalho é o mesmo da Humildade: **sentir o sinal e não obedecer a ele.**

O que a Abnegação destrava

Assim como a Humildade destrava o que o orgulho travou, a Abnegação destrava o que o egoísmo travou.

- **O vínculo.** Quem só olha para si não é olhado de verdade. Com o outro na conta, as relações deixam de ser troca e passam a ser encontro.
- **O autocontrole.** O peso do outro e o peso do seu amanhã dependem da mesma operação. Quem aprende a esperar pelo outro aprende a esperar por si.
- **A saída do vício.** Para vencer o vício em qualquer coisa, o caminho mais eficaz é desenvolver a Abnegação, sempre com a

Humildade antes e, quando for o caso, junto com o tratamento.

- **A plenitude.** O prazer de dar não passa em instantes. Fica.

O HERÓI

Pense na história de qualquer herói, num filme, num livro, numa tradição. O herói só é herói porque deixou a própria vontade, o próprio conforto, às vezes a própria vida, por outra pessoa.

Cada um de nós pode ser esse herói na própria vida, para quem está perto. E quem é o próximo? Não é só a família, não é só o grupo que você escolheu ajudar. São todas as pessoas.

Uma pergunta para levar: **de zero a dez, quanto eu vivo pelas minhas vontades? E quanto eu desloco as minhas ações para alguém além de mim?** Faça essa pergunta todos os dias. A pessoa que mora comigo estava precisando de algo? Um colega precisava de uma ligação para ser ouvido?

CAPÍTULO 29

Uma prática de catorze dias



A Humildade se grava no cérebro com prática. Aqui vai o caminho completo para fazer em casa, sozinho ou com alguém. Tudo o que você precisa está neste livro e num caderno.

Uma virtude por vez. Catorze dias. Cerca de vinte e cinco minutos por dia: quinze a vinte de manhã, cinco à noite. Mesmo lugar, mesmo horário. Mais duas práticas por semana.

Toda manhã

Prepare. Mesmo lugar, mesmo horário, notificações silenciadas (WhatsApp, redes sociais), só o caderno e este livro abertos. Uma

respiração. Observe qual dos três sinais está presente hoje.

Estude. Nos três primeiros dias, releia com calma o capítulo 27 deste livro, inteiro. Do quarto dia em diante, basta reler a definição da Humildade e a frase abaixo, em um minuto.

Cada uma das trinta e três virtudes tem uma frase curta como esta, feita para ser lembrada ao longo do dia, no momento em que o orgulho sobe. É a frase da Humildade:

> *"Eu sou a virtude em forma de Humildade. Eu me vejo como sou, sem precisar aparentar mais nem menos. Reconheço minhas limitações sem me diminuir e os meus dons sem me inflar. Não preciso vencer o outro para existir."*

Leia a afirmação da Humildade em voz alta, uma vez, sentindo a voz no peito. Depois, **escreva-a à mão, uma vez,** no caderno da Humildade. Não é para decorar. A afirmação é mais longa do que a frase. Ela passa pelas roupas do orgulho, uma a uma:

Eu sou a virtude em forma de humildade.
Eu não busco mais ter importância. Eu não quero ser mais importante. Eu domino meu orgulho.
A vaidade não me domina mais. A arrogância não faz parte de mim. Pois eu domino meu orgulho.
Eu não quero mais controlar as coisas e as pessoas. Eu acolho as pessoas em seus defeitos e suas falhas. Aceito os percalços da vida. Eu domino meu orgulho.
Não busco o reconhecimento. Não busco o aplauso. Eu domino meu orgulho.
Eu não uso comunicação violenta. Uso a brandura para falar e tomar minhas decisões. Eu domino meu orgulho.
Não me interessa ser o primeiro. Não me importa não ser o melhor. Pois eu domino meu orgulho.
Eu uso o bom humor para as tragédias da minha vida. O mau humor e o nervosismo não fazem mais parte da minha vida. Eu domino meu orgulho.
A voracidade e a gula não fazem parte da minha vida. A ira e a vingança não fazem parte da minha vida. Eu domino meu orgulho.
A vergonha e a timidez não fazem parte de mim. A preguiça e a procrastinação não fazem parte de mim. Eu domino meu orgulho.
Amo e ajudo meu próximo. Não julgo as pessoas que são diferentes, que cometeram erros. Pois eu domino meu orgulho.
Trato todas as pessoas com igualdade e fraternidade. Não me

> *sinto humilhado e nem exposto, nunca. Eu domino meu orgulho. Sou grato pela vida. Eu domino meu orgulho.*

Medite dez minutos. Aquiete o corpo. Depois, três movimentos.

Escolha a cena. Pense na situação mais provável do dia em que o orgulho vai disparar. Alguém vai te corrigir. Alguém vai discordar de você. Alguém vai receber o elogio que você esperava. Alguém vai fazer melhor.

Veja a cena com detalhe. Quem está lá, onde, o que é dito. Sinta qual dos três sinais sobe no corpo.

Ensaie a resposta. A pausa, a respiração, e a frase que vem depois. Pode ser "me fala mais". Pode ser "é verdade, eu errei". Pode ser um silêncio que não é desprezo.

Imaginar a cena com detalhe ativa parte dos mesmos circuitos que agir. É o mais perto de praticar que se consegue antes da hora. Sem a cena concreta, é relaxamento. Com ela, é treino.

Lembre, sem olhar nada. Feche o caderno. Onde eu apliquei a Humildade desde ontem? Onde eu falhei? O que ela pede de mim hoje? Não tente lembrar a frase. Lembre o que você fez.

Monte a sua frase-gatilho. No formato "se acontecer isso, eu vou fazer aquilo". Refaça a cada dois ou três dias. Alguns exemplos:

> *Se meu chefe me corrigir na frente da equipe, vou respirar uma vez, dizer "é verdade" e perguntar o que ele sugere.*
>
> *Se alguém discordar de mim, vou escutar até o fim antes de responder. E vou dizer o que ele tem de certo antes do que eu discordo.*
>
> *Se eu sentir o calor no rosto, vou nomear por dentro, "orgulho", e esperar dez segundos.*
>
> *Se eu precisar de ajuda e o orgulho disser que não, vou pedir mesmo assim.*

Durante o dia

Uma situação real por dia. Escolha uma:

- aceitar uma crítica sem se defender;
- pedir uma ajuda que você poderia dispensar;
- reconhecer um erro em voz alta.

Se a situação não chegar, procure uma.

Toda noite

Cinco linhas no caderno:

1. Onde o orgulho disparou hoje, e qual sinal no corpo avisou?
2. O que eu fiz?

3. Se eu falhei: o que disparou, e o que o orgulho estava protegendo?
4. O que vou fazer da próxima vez?
5. Se eu acertei: o que eu senti?

Sem se punir. Sem se elogiar.

O dia em que você falhou não é um dia perdido. É o dia mais valioso do ciclo, desde que o erro seja olhado, e não escondido. Quem só anota os acertos está, de novo, cuidando da imagem.

Depois, durma. Quarto escuro, telefone longe da cama, horário regular. É no sono que o dia se grava.

Duas vezes por semana

Uma situação feita de propósito. Uma vez por semana, peça a alguém de confiança uma crítica direta sobre você. E escute até o fim, sem responder.

A roda de dez perguntas. Uma vez por semana, responda a estas perguntas em voz alta, com outra pessoa ou em grupo. Ninguém corrige ninguém.

1. O que me irrita mais: o que dizem, ou quem estava ouvindo?
2. Da última vez que eu me alterei, o que eu estava defendendo de verdade?
3. Onde eu me diminuo achando que estou sendo educado — e a quem isso serve?

4. Qual foi a última coisa que eu não tentei por medo de errar na frente dos outros?
5. Quando alguém discorda de mim, eu escuto o argumento — ou eu conto quem está do meu lado?
6. Que ajuda eu deixei de pedir esta semana para não parecer que precisava?
7. Eu anuncio a minha simplicidade? Eu anuncio o que tenho? Para quem?
8. O que eu sinto quando alguém faz melhor do que eu — e o que eu faço com isso?
9. Se ninguém elogiasse nada meu por um mês, eu continuaria fazendo do mesmo jeito?
10. Em que bolha eu estou — e quem eu deixei de ouvir para ficar nela?

Se não houver ninguém, responda por escrito e leia cada resposta em voz alta para você mesmo. Na primeira oportunidade, volte a fazer a roda com alguém.

Depois

Quatro revisões. O ciclo de catorze dias terminou. Agora vêm quatro revisões curtas, em datas marcadas: 7 dias, 30 dias, 90 dias e 180 dias depois do último dia do ciclo. Marque as quatro datas na agenda no dia em que terminar.

Revisar não é fazer o ciclo de novo. É uma conversa de quatro minutos consigo mesmo, com o caderno fechado e sem reler nada. Você responde de cabeça a três perguntas:

- Onde eu apliquei a Humildade desde a última revisão?
- Onde o orgulho ganhou?
- O que eu vou fazer daqui para a frente?

Só depois de responder, abra o caderno e escreva as respostas. Se a sua vida mudou e a frase-gatilho, aquela do "se acontecer isso, eu vou fazer aquilo", já não serve, escreva uma nova.

Por que revisar? Porque o cérebro esquece o que não usa. Lembrar sem consultar, em intervalos cada vez maiores, é o que avisa ao cérebro que aquilo continua importante. É o que faz a Humildade treinada no ciclo continuar gravada meses depois.

Se a Humildade pedir mais um ciclo, faça uma pausa de dois a quatro dias antes de recomeçar. Não emende um ciclo no outro.

Um dia você vai conseguir explicar a Humildade a alguém, com as suas palavras, sem consultar este livro. Não é um passo da prática. É o sinal de que ela se inscreveu.

Catorze dias abrem a porta. Não terminam a obra. A Humildade é a virtude que mais ciclos pede, porque ela é o chão de todas as outras. Costuma levar de três a seis ciclos ao longo de seis meses a um ano para se instalar, e alguns anos de prática para se

consolidar. Isso não é motivo de desânimo. É o tamanho real da obra.

O segundo ciclo: a Abnegação

Terminado o ciclo da Humildade e feita a pausa de dois a quatro dias, vem a Abnegação. O formato é o mesmo: catorze dias, cerca de vinte e cinco minutos por dia, mesmo lugar, mesmo horário, mais duas práticas por semana. Muda o conteúdo. E a Humildade não sai de cena: ela continua nas revisões marcadas, porque a Abnegação só se instala com ela.

Prepare. Mesmo lugar, mesmo horário, notificações silenciadas. Uma respiração. Observe qual dos três sinais do egoísmo está presente hoje: a urgência do prazer próprio, o desprezo sutil pelo outro ou a expansão de ter direito.

Estude. Nos três primeiros dias, releia com calma o capítulo da Abnegação, inteiro. Do quarto dia em diante, basta reler a frase abaixo, em um minuto. É a frase da Abnegação, para lembrar ao longo do dia, no momento em que o "eu primeiro" sobe:

> *"Eu sou a virtude em forma de Abnegação. Eu renuncio ao excesso do meu próprio prazer para servir ao que o outro verdadeiramente precisa. Domino o impulso do prazer imediato e dou, sem esperar retorno, o que está em minhas mãos dar."*

Leia a afirmação da Abnegação em voz alta, uma vez, e **escreva-a à mão, uma vez,** no caderno da Abnegação:

> *Eu sou a virtude em forma de abnegação.*
> *Elevo minha consciência e compreendo que minha evolução vem do amor e da caridade. Eu domino meu egoísmo.*
> *Minhas necessidades não são prioridade. A prioridade é meu próximo. Eu domino meu egoísmo.*
> *Eu não deixo meus compromissos do cotidiano me cegarem para as dores de meu próximo. Eu domino meu egoísmo.*
> *Não deixo meus desejos e prazeres na frente das necessidades de meu próximo.*
> *Eu me coloco no lugar do outro e sinto sua dor. Eu me coloco no lugar do outro e compreendo sua visão de mundo. Eu domino meu egoísmo.*
> *Eu domino meus instintos primitivos e não vejo o outro como ameaça. Eu domino meu egoísmo.*

Medite dez minutos, com os mesmos três movimentos. **Escolha a cena** em que o egoísmo deve aparecer hoje: a divisão da conta, o pedido do colega na hora errada, a ligação que interrompe o seu descanso. **Veja a cena com detalhe** e sinta qual sinal sobe no corpo. **Ensaie a resposta:** a pausa, e o outro primeiro.

Monte a sua frase-gatilho. Alguns exemplos:

> *Se alguém me pedir ajuda na hora em que eu estiver ocupado, vou parar, olhar para a pessoa e perguntar do que ela precisa antes de dizer se posso.*
>
> *Se eu sentir a urgência de pegar o último pedaço, vou oferecer primeiro.*
>
> *Se eu for contar o meu dia, vou perguntar primeiro pelo dia da outra pessoa, e escutar até o fim.*

Durante o dia, uma situação real. Escolha uma:

- ceder uma escolha que era sua (o filme, o restaurante, o lugar);
- fazer por alguém uma coisa que ninguém vai ver;
- perceber uma necessidade de alguém antes que ele peça.

Toda noite, cinco linhas no caderno:

1. Onde o "eu primeiro" disparou hoje, e qual sinal no corpo avisou?
2. O que eu fiz?
3. Se eu falhei: o que disparou, e o que o egoísmo estava protegendo?
4. Quem estava precisando de algo hoje, e eu não vi?
5. Se eu acertei: o que eu senti? Foi um pico, ou ficou?

Sem se punir. Sem se elogiar. E sem anunciar a ninguém o que você fez pelos outros. A Abnegação contada vira vitrine.

Depois, as mesmas quatro revisões, em 7, 30, 90 e 180 dias.

CAPÍTULO 30

Caixa de ferramentas

Algumas perguntas e exercícios para usar quando o orgulho aparecer. Não precisa usar todos. Escolha os que servem para você.

Perguntas para o caderno

- O que me irrita mais: o que dizem, ou quem estava ouvindo?
- Da última vez que eu me alterei, o que eu estava defendendo de verdade?
- Onde eu me diminuo achando que estou sendo educado, e a quem isso serve?
- Quando alguém discorda de mim, eu escuto o argumento ou conto quem está do meu lado?
- Eu anuncio a minha simplicidade? Eu anuncio o que tenho? Para quem?
- O que eu sinto quando alguém faz melhor do que eu, e o que eu faço com isso?
- Em que bolha eu estou, e quem eu deixei de ouvir para ficar nela?
- Quando eu faço isso, o que eu sinto: prazer ou alívio?
- E quando ninguém comenta, o que acontece comigo?
- O que desse conflito é meu?

Exercícios

A mesma voz. Durante uma semana, observe como você fala com três pessoas: o porteiro, o colega e o chefe. O tom muda? O tempo de atenção encurta? A postura se ajusta? O exercício é usar a mesma voz com as três.

Celebrar quem você inveja. Escolha alguém de quem você sente inveja e reconheça, em voz alta ou por escrito, um mérito real dessa pessoa.

Descrever em vez de rotular. Quando for julgar alguém, troque o rótulo pela descrição. Em vez de "ele é arrogante", "ele falou de si muitas vezes, num tom muito afirmativo". O veredito perde força.

O custo da defesa. Pense numa defesa sua, como a necessidade de ter razão ou de controlar. Calcule quanta energia você gasta, vinte e quatro horas por dia, o ano inteiro, mantendo essa defesa. Compare com o custo de enfrentar, uma vez, aquilo que ela evita.

As três frases. Treine dizer, em situações reais: "eu estava errado", "não tinha pensado dessa forma", "preciso revisar minha posição".

A pergunta do refrão. Ao ler a frase da Humildade, pergunte: o que esta frase me pede agora? Onde, hoje, ela vai custar? Quem vai receber o efeito dela?

Rir de si. Conte a alguém, com leveza, um erro seu desta semana.

Para o egoísmo

Perguntas para o caderno

- De zero a dez, quanto eu vivo pelas minhas vontades? E quanto eu desloco as minhas ações para alguém além de mim?
- Quem estava precisando de algo hoje, e eu não vi?
- Quando eu conto o meu dia, os outros aparecem com vontade própria, ou só como cenário?
- Que renúncia eu fiz esta semana e fiquei com raiva? Onde essa raiva saiu?
- Que alívio imediato eu busco quando estou cansado? Quem fica sem mim enquanto isso?

Exercícios

O outro primeiro, uma vez por dia. Numa situação pequena, deixe o outro escolher primeiro: o lugar, o pedaço, o filme. Repare no sinal que sobe no corpo, e não obedeça a ele.

A ajuda que ninguém vê. Faça por alguém uma coisa que essa pessoa não vai saber que foi você. Não conte a ninguém.

Perguntar antes de contar. Antes de falar do seu dia, pergunte pelo dia do outro. E escute até o fim.

Trocar de lado. Diante de um conflito, escreva a situação do ponto de vista da outra pessoa, na primeira pessoa, como se fosse ela. Depois leia em voz alta.

CAPÍTULO 31

O CAMINHO DEPOIS

A Humildade não trabalha sozinha. Cada família do orgulho pede outras virtudes, e elas entram **depois** dela, nunca antes. A tabela segue os três andares da Pirâmide, que você viu no capítulo 9: primeiro a Base, depois o meio, por último o topo.

Família	Na Base, depois da Humildade	No meio	No topo
Exibição do valor	Individuação	Verdade; mais adiante, Desapego	—
Comparação e competitividade	Abnegação, Responsabilidade, Estado de Certeza	Gratidão	Fraternidade, Igualdade
Reatividade à crítica	Aceitação	Verdade, Bom Humor	—
Dominância e vingança	Abnegação, Perdão	Verdade, Reconciliação	—
Controle e resistência à mudança	Aceitação, Estado de Certeza	Paciência, Flexibilidade	—
Arrogância moral	—	Brandura, Pureza de Coração, Não Julgamento	Igualdade

O QUE CADA UMA PEDE ANTES

Nenhuma virtude vem sozinha. Cada uma precisa de outras já em curso. Esta é a lista das que aparecem neste livro:

- **Abnegação, Aceitação e Individuação:** pedem a Humildade.
- **Perdão:** pede a Humildade e anda junto com a Aceitação.

- **Responsabilidade:** pede a Humildade e anda junto com a Aceitação e o Perdão.
- **Estado de Certeza:** pede a Humildade e anda junto com a Aceitação.
- **Brandura:** pede a Humildade, a Aceitação e a Perseverança.
- **Paciência:** pede a Humildade e a Abnegação.
- **Bom Humor:** pede a Humildade, a Aceitação e o Perdão.
- **Gratidão:** pede a Aceitação e a Responsabilidade.
- **Verdade:** pede a Humildade e a Responsabilidade.
- **Pureza de Coração:** anda junto com a Verdade.
- **Não Julgamento:** pede a Humildade e anda junto com a Paciência e a Verdade.
- **Flexibilidade:** pede a Humildade, a Aceitação e a Individuação.
- **Reconciliação:** pede o Perdão.
- **Desapego:** pede a Individuação e a Aceitação.
- **Fraternidade:** pede a Individuação, a Aceitação e o Perdão.
- **Igualdade:** pede a Humildade e todo o caminho da Base e do meio.

A ordem não é detalhe. Virtude trabalhada fora de ordem vira mais uma roupa do orgulho. Você viu isso em cada capítulo: a Verdade que vira exibição de sinceridade, o Perdão que vira superioridade, a Paciência que vira "eu sou superior a isso", o Não Julgamento que vira orgulho de não julgar.

> *"Individuação sem Humildade vira egomania."*

Por onde seguir depois da Humildade depende da roupa que o seu orgulho mais usa. Volte ao capítulo da família em que você mais se reconheceu e comece pela primeira virtude da lista, uma por ciclo de catorze dias.

O caminho depois da Abnegação

O egoísmo, o isolamento e o afeto frio pedem uma combinação própria de virtudes. Ela começa pelas duas da Base que você conheceu na Parte IV e sobe até o topo da Pirâmide:

Humildade → Abnegação → Amor ao Próximo · Ajuda ao Próximo · Fraternidade · Igualdade

- **Humildade:** vem sempre antes, para que a renúncia não vire plateia.
- **Abnegação:** pede a Humildade.
- **Amor ao Próximo:** do topo. Pede a Aceitação e o Perdão, e anda junto com a Ajuda ao Próximo. Sem Aceitação, ama-se o que o outro deveria ser, e não o que ele é. Sem Perdão, o amor para em quem feriu.
- **Ajuda ao Próximo:** do topo. Pede a Abnegação e a Utilidade, e anda junto com o Amor ao Próximo. O Amor é o sentir. A Ajuda é a ação.

- **Fraternidade:** do topo. Pede a Individuação, a Aceitação e o Perdão.
- **Igualdade:** a última. Pede todo o caminho da Base e do meio.

Quando o egoísmo aparece como vício, compulsão ou imediatismo, a combinação é outra: **Humildade, Abnegação, Verdade, Brandura, Paciência, Responsabilidade e Aceitação.** E sempre ao lado do tratamento, quando ele for necessário.

O sinal de que o Amor ao Próximo entrou é concreto: alguém pisa no seu pé, e a primeira coisa que aparece é se ele se machucou. O da Ajuda ao Próximo também: você ajuda quando não era hora.

CAPÍTULO 32

Para levar

- O orgulho é a necessidade primitiva de ter importância para ser aceito, e assim se sentir seguro. Não é defeito de caráter. É alarme de sobrevivência.
- Ele não é excesso de amor-próprio. Costuma ser falta.
- Ele funciona como uma conta: quanto eu valho comparado com o outro?
- Essa conta veste seis roupas: exibição do valor, comparação, reatividade à crítica, dominância, controle e arrogância moral.
- Há orgulho exibido e orgulho escondido. A timidez, a vergonha, o se diminuir e até a virtude exibida também são roupas dele.
- Por baixo da importância inflada costuma faltar confiança e o sentir-se amado. Importância não é amor.
- A saída é a Humildade: sair da conta. Não é se diminuir.
- Ela se constrói com treino, e o sinal de que entrou é a pausa entre o que acontece e o que você faz.
- Ver o orgulho dói. A vergonha é etapa, não morada.
- As outras virtudes vêm depois da Humildade, nunca antes.

Sobre o egoísmo

- O egoísmo é o “eu primeiro”: colocar as próprias necessidades na frente, esquecendo as do outro. Também nasce da sobrevivência.
- O orgulho pergunta “sou mais ou sou menos?”. O egoísmo pergunta “é meu ou é seu?”.
- A essência do egoísmo não é excesso. É a falta da correção que colocaria o outro na conta.
- Ele aparece em cinco formas: agressividade, vício, indiferença, controle e transgressão. É um sistema só.
- A saída do egoísmo é a Abnegação: o outro primeiro. Não é se anular, nem ceder com raiva, nem se sacrificar para ser visto.
- A Abnegação vem depois da Humildade, nunca antes. O sinal de que ela entrou é o outro passar a ter vontade própria na sua fala.
- Os dois do banco não saem com briga. Saem quando o Capitão acorda, e isso se treina.

CAPÍTULO 33

Com cuidado

Este é um livro de autorreflexão. Ele não faz diagnóstico, não substitui tratamento e não promete cura.

O orgulho e o egoísmo explicam muita coisa, mas não explicam tudo. Uma lesão, uma doença neurológica, um quadro psiquiátrico, uma dor crônica não são "falta de humildade" nem "egoísmo". Se você convive com um diagnóstico, siga o seu tratamento. Este livro caminha ao lado dele, nunca no lugar.

Se ao ler você sentiu raiva, vergonha ou vontade de fechar o livro, isso é informação, não fracasso. Anote no caderno o trecho e o que você sentiu. Quase sempre é ali que o trabalho verdadeiro começa.

E se algum capítulo te trouxe uma dor maior do que você consegue carregar agora, pare. Converse com alguém de confiança e, se precisar, procure a ajuda de um profissional antes de seguir.

PARTE V

Depois deste livro

CAPÍTULO 34

O QUE SÃO AS VIRTUDES

Ao longo do livro, a palavra **virtude** apareceu muitas vezes. Vale dizer, com clareza, o que ela quer dizer aqui.

Virtude não é qualidade moral de quem nasceu bom. Não é sermão, nem regra de comportamento. **Virtude é uma competência.** É um jeito de perceber e de reagir que se aprende, se treina e se instala no cérebro, do mesmo jeito que se aprende a tocar um instrumento ou a falar outra língua.

Na sala de comando, cada virtude é uma joia. Quando ela se instala, encaixa no Painel da Pirâmide e acende. E aí acontecem três coisas. Os cabos e as mangueiras de alguns tripulantes caem de vez. O Capitão ganha uma insígnia no uniforme. E as pedras escuras da parede ligadas àquele tema começam a se transformar em douradas.

São trinta e três virtudes, organizadas numa pirâmide de três andares. A Base tem oito: Humildade, Abnegação, Aceitação, Perdão, Individuação, Responsabilidade, Estado de Certeza e Perseverança. O meio tem vinte. O topo tem cinco, todas voltadas para o outro.

Três regras valem para todas:

Uma de cada vez. Uma virtude por ciclo de catorze dias. Trocar de virtude antes da hora atrapalha o cérebro a gravar.

Nunca sozinha. Cada virtude pede outras antes dela. Quem pula a Base monta uma fachada, e fachada cai.

Treino, e não decisão. Ninguém fica humilde porque decidiu. O que muda o cérebro é a repetição, no lugar certo, pelo tempo certo.

O sinal de que uma virtude se instalou costuma aparecer de trás para a frente. Um dia você percebe, depois do fato: "nem fiquei nervoso". Você não controlou a reação. Ela simplesmente não veio.

CAPÍTULO 35

A MINHA PROPOSTA

Eu sou Isabella Becker. **Eu treino o seu cérebro.**

O trabalho que eu faço se chama **PRM**, a Matriz de Reconstrução da Personalidade (em inglês, *Personality Reconstruction Matrix*). É um acompanhamento individual para quem já entendeu muito sobre si e quer transformar essa compreensão numa resposta que também exista sob pressão.

Você leu, neste livro, que o orgulho e o egoísmo não cedem a argumento. Que eles moram em circuitos antigos, e que a saída é treino. A PRM é esse treino, feito a dois.

Ele tem três movimentos:

Mapear. Descobrir, com precisão, quem está no comando da sua sala. Quais roupas o seu orgulho mais usa, onde o seu egoísmo aparece, quais necessidades estão fora do lugar, qual é o seu temperamento, que pedras escuras acendem com mais facilidade.

Entender. Antes de qualquer exercício, você aprende como o seu cérebro funciona e por que aquela virtude, e não outra, é a próxima. O trabalho só avança quando você consegue explicar isso com as suas palavras.

Treinar. A prática de catorze dias por virtude, montada para a sua vida, com as suas cenas, na ordem certa da Pirâmide.

É a mesma lógica deste livro, só que sob medida. E com alguém ao lado para perceber o que você, sozinho, não consegue ver, porque o ponto cego existe para todo mundo.

O primeiro passo é uma conversa inicial, gratuita, para ver se existe encaixe entre você, o seu momento e o método.

Devido à alta demanda, atendo poucas pessoas de cada vez.

Quero conversar sobre a PRM

Falar comigo pelo WhatsApp

CAPÍTULO 36

Quem escreveu



Isabella Becker é Orientadora em Desenvolvimento Humano, virtóloga, Diretora Internacional do Instituto Virtudes e fundadora da PRM, a Matriz de Reconstrução da Personalidade.

Mora em Grainau, nos Alpes da Baviera, na Alemanha, e atende on-line pessoas do mundo inteiro.

É a criadora da **Virtuosa Mente**, a série em que a tripulação deste livro ensina, em imagens, como a mente funciona e como as virtudes se instalam.

Onde me encontrar

- Instagram: @isabellabecker.alquimia, onde a série Virtuosa Mente sai todos os dias
- YouTube: @alquimiadasvirtudes
- Site: alquimiadasvirtudes.com

- Blog, com mais de oitenta textos abertos: estudo.alquimiadasvirtudes.com/blog
- Todos os livros e cursos: produtos.alquimiadasvirtudes.com/links
- WhatsApp: +49 163 9643336



CAPÍTULO 37

Para ir mais fundo

Se este livro mexeu com você, estes são os próximos passos.

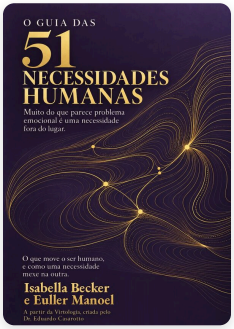


O Mapa da Alma

Diagnóstico profundo · comece por você

Veja o desenho inteiro de quem você é e a virtude que precisa ser construída agora: o seu padrão central e um caminho de doze meses, com uma síntese revisada por mim.

Conhecer o Mapa da Alma



O Guia das 51 Necessidades Humanas

Livro · para todo mundo

Muito do que parece problema emocional é uma necessidade fora do lugar. Um guia para reconhecer as suas.

Conhecer o Guia



Um Tratado das 22 Leis da Vida

Livro

A gramática da vida: as regras que ninguém submeteu a votação. Você viu, no capítulo sobre por que o orgulho se defende tanto, como ele vai na contramão delas.

Conhecer o Tratado



Histórias que Moldam a Alma

Livro · 33 virtudes em fábulas

A jornada rumo ao cume: as trinta e três virtudes contadas em fábulas, mitos e parábolas.

Conhecer o livro

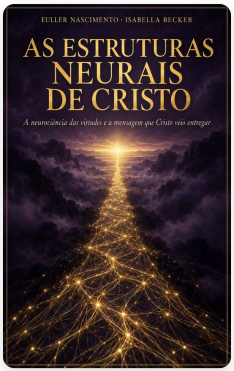


A Bússola

E-book · método de 84 dias

Seis virtudes para não virar commodity na era em que a inteligência artificial pensa por todo mundo.

Conhecer a Bússola



As Estruturas Neurais de Cristo

Livro · Evangelho e virtudes

A neurociência das virtudes e a mensagem que Cristo veio entregar.

Conhecer o livro

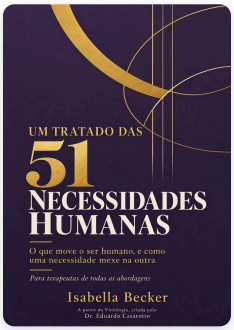


Eles nos Amam sem Máscara

Livro · o luto de um animal

O luto de um bicho é real. Um livro de colo para quem perdeu um amor de quatro patas.

Conhecer o livro



Um Tratado das 51 Necessidades Humanas

Livro · para terapeutas

O que move o ser humano, e como uma necessidade mexe na outra.

Conhecer o Tratado



Arquitetura do Possível

Curso · em breve

Você não tem crença limitante. Tem um porteiro mal treinado. Entre na lista de espera e seja avisado primeiro.

Entrar na lista de espera

Anexo 1 · Os vinte comportamentos do orgulho, por família

Esta lista é um espelho, não um teste. Use para se observar, não para se dar um rótulo.

Exibição do valor

- **Necessidade constante de reconhecimento:** precisar que alguém veja e comente o que você fez para sentir que valeu.
- **Autoengrandecimento:** aumentar o que fez, o que tem ou o que sabe para parecer mais importante.
- **Vaidade intelectual:** precisar mostrar que sabe mais, corrigir em público, transformar a conversa numa aula.
- **Vaidade corporal:** cuidar do corpo menos pela saúde e mais para ser admirado e desejado.
- **Vaidade espiritual:** precisar que saibam quanto você reza, medita ou "já evoluiu". Ela também pertence à arrogância moral.
- **Necessidade de impressionar:** escolher a roupa, o carro, o restaurante e as palavras pelo efeito que vão causar.
- **Luxúria como busca de validação:** usar a conquista como prova de valor: "se eu sou desejado, eu valho".

Comparação e competitividade

- **Comparação com os outros:** medir-se o tempo todo com quem está ao lado e sentir o sucesso do outro como perda sua.
- **Competitividade extrema:** transformar qualquer situação em disputa, e não suportar perder nem no jogo de tabuleiro.

Reatividade à crítica e defesa do ego

- **Resistência à crítica:** viver qualquer observação como ataque e responder com justificativa ou contra-ataque.
- **Dificuldade em admitir erros:** preferir continuar errado a reconhecer o erro, ou pedir desculpas com um "mas" no meio.
- **Dificuldade em pedir ajuda:** carregar tudo sozinho para não parecer que precisa de alguém.
- **Rejeição à vulnerabilidade:** esconder a dor, o medo e a fragilidade, e achar que chorar na frente dos outros é fraqueza.

Dominância, desprezo e manipulação

- **Desprezo por opiniões alheias:** interromper, revirar os olhos, tratar a opinião do outro como menor.
- **Manipulação emocional:** usar a culpa, o silêncio ou o choro para conseguir o que quer.
- **Necessidade de estar sempre certo:** precisar da última palavra, mesmo numa discussão sobre nada.
- **Falta de empatia:** não considerar o que o outro sente, porque considerar enfraqueceria a superioridade.

- **Na mesma órbita, a vingança:** revidar a ofensa para recuperar o posto, mesmo pagando caro por isso.

Controle e resistência à mudança

- **Necessidade de controle:** precisar que pessoas e situações sigam o seu jeito, e sentir o imprevisto como ofensa.
- **Resistência a mudanças:** defender o jeito antigo mesmo quando ele não funciona, porque mudar seria admitir que estava errado.

Arrogância moral

- **Arrogância moral:** sentir-se moralmente acima dos outros e julgar com dureza quem não segue os seus padrões.

Orgulho escondido

Estas roupas parecem o contrário de orgulho. Por dentro, fazem a mesma conta de posição (veja O disfarce).

- **Timidez e medo de exposição:** calar para não correr o risco de ser criticado. O silêncio protege a imagem.
- **Vergonha:** sentir que o próprio valor depende de fora e não se sustenta por dentro.
- **Se diminuir:** "eu não sou nada", "não fiz nada demais". É a mesma conta de quem se põe acima, só que pelo avesso.
- **Esconder a própria virtude:** fugir de elogio e recusar ser exemplo para não aparecer e ser julgado.

- **Envergonhar-se de onde veio:** rejeitar a cidade, a família ou o sotaque de origem.

Anexo 2 · As cinco formas do egoísmo

Assim como a lista do orgulho, esta é um espelho, e não um teste.

O núcleo, presente em todas: a balança do Altímetro pesa o meu ganho acima do ganho do outro, o Espelho Duplo representa mal o outro, e o Radar não corrige a conta.

- **Agressividade:** atacar ou se defender sem considerar o bem-estar do outro. Na cabine: o Alarme dispara e a Rédea não segura.
- **Vício e escapismo:** colocar o alívio imediato acima das responsabilidades e das pessoas. Na cabine: o Medidor de Combustível é capturado, e a Caixa-Preta e a Luz de Avaria ficam fracas.
- **Indiferença afetiva:** não reconhecer as necessidades do outro nem agir a partir delas. Na cabine: o Painel de Sensores e a Luz de Avaria quase não acendem pelo outro.
- **Inflexibilidade e controle:** impor a própria ordem e não aceitar o outro como ele é. Na cabine: a Caixa-Preta e a Luz de Avaria reclamam de tudo que foge do padrão, e a Rédea fica rígida.
- **Transgressão e corrupção:** buscar vantagem pessoal ignorando o efeito no coletivo. Na cabine: o Altímetro e a Caixa-Preta calculam a vantagem, e a regra perde a disputa.

Anexo 3 · Glossário do cérebro

As siglas vêm do inglês, a língua em que a maior parte dos estudos é escrita. Lembrete rápido: **m** = medial, a face de dentro; **d** = dorsal, a parte de cima; **dl** = dorsolateral, em cima e para o lado; **vm** = ventromedial, embaixo e na face de dentro; **PFC** = córtex pré-frontal, a parte da frente do cérebro.

Região (sigla)	Na tripulação	O que faz no orgulho e no egoísmo
SNO · Sistema Neurofuncional do Orgulho	o Orgulho	A equipe inteira que faz a conta "quanto eu valho comparado ao outro?"
SNE · Sistema Neurofuncional do Egoísmo	o Egoísmo	A equipe inteira que faz a conta "é meu ou é seu?"
Tronco cerebral	Piloto Automático	A urgência de sobreviver: pertencer ao grupo (orgulho) e garantir a própria parte (egoísmo)
Sistema ativador reticular ascendente (SARA)	o Porteiro	Deixa passar só uma parte do que chega; é ajustado pela repetição
PAG · substância cinzenta periaquedutal	Piloto Automático	No tronco, organiza a reação de ataque e defesa
Hipotálamo	Piloto Automático	Junto com o tronco, organiza o comportamento de impor-se e de atacar (estudado sobretudo em animais)
Amígdala	o Alarme	Sensor de ameaça; percebe quem está acima e quem está abaixo; dispara a agressividade
Ínsula anterior	Painel de Sensores	Transforma emoção em sensação no corpo; base da empatia
dACC · cingulado anterior	Luz de Avaria	Alarme de erro e de dor; faz a crítica doer; sinaliza o conflito entre o que se quer e o que se deve

Região (sigla)	Na tripulação	O que faz no orgulho e no egoísmo
Rede de Saliência	Painel de Sensores + Luz de Avaria	Marca "isto é importante" e manda o aviso para o corpo
Estriado ventral e **núcleo accumbens**	Medidor de Combustível	Centro de recompensa: no orgulho, subir de posição vira prazer; no egoísmo, o alívio imediato sequestra o comando
VTA · área tegmental ventral	abastece o Medidor	Produz a dopamina, a substância do "quero mais"
Caudado	junto do Medidor	Antecipa o prazer de punir quem nos feriu; circuito da vingança
OFC · córtex orbitofrontal	Caixa-Preta	Grava quanto cada coisa valeu; reage à frustração e à incerteza
vmPFC · córtex pré-frontal ventromedial	o Altímetro	Mede o valor e liga ao "eu"; no egoísmo, é a balança entre o meu ganho e o do outro
dmPFC · córtex pré-frontal dorsomedial	Espelho Duplo	Separa o que eu quero do que o outro quer; compara o que eu penso de mim com o que os outros pensam
TPJ · junção temporoparietal	o Radar	Imagina o que o outro pensa; no orgulho, põe a plateia na conta; no egoísmo, é o contrapeso que corrige a balança a favor do outro
dlPFC · córtex pré-frontal dorsolateral	a Rédea	O freio e o editor: segura o impulso, escolhe a forma do que sai; obedece a quem está no comando
Córtex parietal posterior	o Navegador	Diz onde estou e para onde olhar; segura o foco
PCC · cingulado posterior	Rádio de Bordo	Centro da Rede de Modo Padrão; liga a posição de hoje à sua história
DMN · Rede de Modo Padrão	o circuito do Rádio	A mente que "fala sozinha" sobre a própria vida; no orgulho, remói a própria posição
pSTS · sulco temporal superior posterior	perto do Radar	Lê olhares, expressões e intenções
Polo temporal	—	Guarda o valor social das coisas e os conceitos de certo e errado; base da arrogância moral
Alça córtico-estriato-talâmica	—	Circuito que confere se tudo está no lugar; muito ativa na necessidade de controle



O conteúdo científico deste livro vem da Virtologia, do Dr. Eduardo Casarotto (Fundamentos da Virtologia e aulas); as frases em destaque são dele.

Quem Está no Comando? · Orgulho e Egoísmo na Cabine da Sua Mente
Isabella Becker · Alquimia das Virtudes · alquimiadasvirtudes.com
© 2026 Isabella Becker