

“ESTE LIVRO TEM O PODER DE MUDAR SUA VIDA.”

*DAVE COPLIN, CEO DA MICROSOFT NO REINO UNIDO*



OCUPADO  
DEMAIS  
PARA LER  
ESTE LIVRO

UM MANUAL PRÁTICO  
PARA ADMINISTRAR  
MELHOR O TEMPO,  
GANHAR PRODUTIVIDADE  
E GARANTIR O SUCESSO



TONY CRABBE





OCUPADO  
DEMAIS  
PARA LER  
ESTE LIVRO



TONY CRABBE

Tradução  
Rodrigo Peixoto



AGIR

Publisher

*Kaike Nanne* Editora de aquisição

*Renata Sturm* Editora executiva

*Carolina Chagas* Coordenação de Produção

*Thalita Aragão Ramalho* Tradução

*Rodrigo Peixoto* Produção editorial

*H+ Criação e Produções* | *Silvia Rebello e Clarisse Cintra* Revisão de tradução

*H+ Criação e Produções* | *Mariana Casals* Revisão

*H+ Criação e Produções* | *Fernanda Mello e Fernanda Silveira* Projeto gráfico de miolo e diagramação

*H+ Criação e Produções* | *Luiza Aché*

C883o Crabbe, Tony.  
Ocupado demais para ler esse livro / Tony Crabbe; Tradução de Rodrigo Peixoto. – Rio de Janeiro: Agir, 2014.  
272 p.

ISBN: 978-85-220-3320-1

1. Profissões – desenvolvimento. 2. Motivação – psicologia. 3. Sucesso nos negócios. I. Título. II. Peixoto, Rodrigo CDD 153

CDU 159.94

# AGRADECIMENTOS

Pai, obrigado por aquele “passeio ao redor do curral” que me salvou de uma vida cinzenta entre números, e mãe, obrigado por ser meu alicerce, meu porto seguro (e minha fonte dos melhores macarrões com queijo do mundo). Seria impossível imaginar pais melhores ou uma infância melhor.

Paddy, obrigado por sempre ter sido o primeiro a perguntar; e também por me encorajar incessantemente. Barry, você é minha inspiração, um catalisador para mim e para muita gente. Vocês se transformaram em mais que cunhados, viraram amigos. Muito obrigado por seu apoio incrível a Dulcie, às crianças e a mim; nós nunca teríamos conseguido superar os últimos anos sem vocês.

Martin, Pete, Fiona, Doug e Gerry: vocês são os meus preferidos! (Aliás, Pete, você só precisa ler este trecho do livro). Eu amo vocês de uma maneira varonil, e estou esperando a próxima aventura anual Crabbe. Também espero que este livro ajude a criar outro apelido para mim, além de Spud!<sup>1</sup>

Dame, obrigado pelo convite à conferência que acelerou tudo isto. Acima de tudo, obrigado por ser um bom amigo e um conspirador que, sem dúvida, entende o que estou passando. Shiv, como eu poderia progredir se não pudesse discutir com você a arte de escrever com o espírito irmanado? Obrigado por ser brilhantemente insistente e me manter escrevendo.

Dom e Kate, obrigado por permitir que eu bebesse todo o seu chá e escrevesse a primeira metade deste livro no galpão/academia do seu jardim. Foi o local perfeito para escrever, pois vocês sempre fizeram com que eu me sentisse em casa.

Sue, Justin, Ali e Clair, obrigado por selecionar tão bem os seus parceiros! Dunc e Claire, obrigado por continuarem agitando a bandeira de Yorkshire.

E muito obrigado a todos da Little, Brown. Minha experiência, ao trabalhar com vocês, foi de uma real parceria. Obrigado a Tim Whiting por manter a fé em mim, mas também por moldar meu pensamento, por transformar minhas rumações iniciais em algo muito mais valioso. Zoe Bohm, você foi uma incrível editora, com uma paciência sem limite, e foi um prazer trabalhar neste livro com você. Alison Sturgeon, obrigado pelo copidesque. Não tenho a menor ideia de como você faz o seu trabalho com tanta velocidade e clareza, entre você e Zoe, um diamante em bruto foi lapidado.

Jack, obrigado por tantos questionamentos maravilhosos e por ter a coragem de seguir o seu próprio caminho; você é muito especial, e eu aprendo muito com você. Ben, obrigado pelos passeios animados pelas ruas e pelo seu senso de humor: você sempre me faz sorrir. Seren, obrigado por ser uma princesa, por ser a minha menininha adorada: animada e carinhosa. Juntos, vocês três fazem de mim o mais feliz dos pais; vocês preenchem minha vida com alegria em estado puro. Obrigado por sua paciência enquanto eu escrevia este livro. Sou imensamente orgulhoso de vocês: não por acaso, meu número favorito é o três!

Sem sombra de dúvida, devo meus maiores agradecimentos a você, Dulcie. Você me guiou, bajulou e motivou ao longo do projeto. Como tudo que você trama, este foi um trabalho de equipe: um par de opostos, ao melhor estilo yin e yang, unido por um propósito em comum. Você abriu mão de muita coisa para que isto se realizasse. Este livro nunca existiria se não fosse por você, que não apenas o tornou possível por ter feito todo o resto, já que sua orientação financeira ao longo dos anos me trouxe até aqui, ajudando-me a encontrar meu próprio caminho na carreira. Dedico este livro a você, minha melhor amiga, minha alma gêmea, meu amor, minha esposa e minha vida.

# SUMÁRIO

[Prefácio: Superocupação](#)

[COMEÇANDO: Você está muito ocupado para ler este livro?](#)

[PARTE UM: DOMÍNIO](#)

- [1. Ganhando controle](#)
- [2. A escolha é sua](#)
- [3. Negocie a devolução de sua vida](#)

[PARTE DOIS: FOCO](#)

- [4. Faça a diferença](#)
- [5. Pensando melhor](#)
- [6. Causando impacto](#)

[PARTE TRÊS: COMPROMETIMENTO](#)

- [7. O êxito correto](#)
- [8. Da agitação à alegria](#)
- [9. Reconnectando](#)

[O que eu aprendi?](#)

[PARTE QUATRO: MOMENTUM](#)

- [10. Aceitando o desafio](#)
- [11. Aferre-se às boas intenções](#)

[APÊNDICE: PLANEJANDO A MUDANÇA](#)

[NOTAS](#)

# PREFÁCIO

*“Como disse Buda, há 2.500 anos, estamos todos completamente malucos.”<sup>2</sup>*

**Albert Ellis**

(considerado o segundo mais influente psicoterapeuta da história, 1913-2007)

Quanto tempo você leva até dar uma primeira olhada em sua caixa de e-mails todas as manhãs? Isso acontece logo após uma xícara de café e, depois, o dia começa numa correria. No caminho para o trabalho, você aproveita o seu tempo racionalmente, checando novos e-mails e mensagens, fazendo uma ou outra ligação. Você chega ao trabalho às pressas, correndo de uma reunião à outra, de uma tarefa à outra. Você faz malabarismos, responde a perguntas, executa ordens. Uma demanda abre espaço para outra. Você está no limite, mas não pode deixar isso transparecer. E segue em frente, cada vez mais rápido, de cabeça baixa, trabalhando, trabalhando, trabalhando.

Em dado momento, você sai do escritório, mas continua trabalhando quando chega em casa. Sua família é maravilhosa, mas também é um fardo e uma fonte de distrações. Você passa as noites tendo de dividir sua atenção, sempre com a caixa de e-mail aberta, e ficando facilmente irritado. Claro que você sabe que deveria desligar e aproveitar o tempo com os entes queridos, mas está muito ocupado agora. Aliás, você está fazendo tudo isso por eles.

Você tenta relaxar tomando um vinho e vendo televisão, e vai para a cama exausto (não sem antes dar uma última olhada no telefone, verificando se tem novos e-mails). Seu sono é leve. Sua mente continua trabalhando, preocupada. No dia seguinte, você acorda cansado.

É impossível evitar a sensação de que está falhando no papel de cônjuge, de pai e de amigo, falhando na arte de fazer o que gostaria de fazer, falhando em tentar viver a vida como gostaria. Você se transformou num ser superficial, frágil e desamparado.

O despertador toca e você corre para a primeira checada de e-mails do dia...

Eu gostaria de começar explicando o que quero dizer com “superocupação” (pois este livro não é um manifesto a favor da preguiça). Estar “superocupado” é mergulhar em um conjunto de tarefas simultâneas que nos deixam frenéticos, sempre em alerta, e que nos arrastam a uma vida sobrecarregada. Envolve estarmos sempre “ligados”, dependurados em nossos telefones e correndo de uma tarefa a outra. É essa corrida, esse malabarismo, essa pressa que toma conta de grande parte do nosso dia. É a urgência, a perturbação, a exaustão.

### A superocupação é prejudicial à sua saúde

O estresse tem uma clara função biológica: ele nos prepara para a ação. Na verdade, até certa medida, pode ser encarado como uma forma de melhorar o desempenho. E o estresse não é exatamente ruim para o ser humano. No entanto, para muitos de nós, a sensação de estarmos sobrecarregados nos leva a praticar façanhas sobre-humanas de persistência e de produção. Para suportar tudo o que precisamos, enchemos o nosso tanque de estresse (e de cafeína). Nós nos esforçamos, nos esforçamos, nos esforçamos para estar sempre ocupados, eternamente aterrorizados com a possibilidade de um dia deixarmos a peteca cair. Quase nunca paramos, quase nunca recarregamos as baterias. Simplesmente seguimos em frente. Mas o corpo não está preparado para isso, não está preparado para a atividade constante. O corpo foi projetado para alternar entre os estados ativo e passivo: para entrar em estado de alerta, repleto de energia, e depois se acalmar, permanecendo em estado mais tranquilo. No entanto, a correria e a ocupação não são ocasionais, alternadas com períodos de calma e quietude; a ocupação é constante. A todo vapor, seguimos em frente. Quando não permitimos viver a diferença entre estarmos ligados e desligados, não deixamos que os nossos corpos se recarreguem. Isso leva à “carga alostática”, melhor descrita como um desgaste total do corpo e da mente.

No Japão, existe uma palavra para as consequências da superocupação: *karoshi*, que significa “morte por excesso de trabalho”. O *karoshi* acontece quando a fadiga crônica, após longas horas de estresse persistente, leva ao derrame e à doença cardíaca. Para muitos de nós, o resultado de uma carga alostática induzida pela superocupação é bem menos dramático, mas ainda assim bastante prejudicial: estarmos sempre “ligados” já foi relacionado à redução do desempenho, falha de memória e aumento de todos os tipos de riscos de saúde: doenças cardiovasculares, sistema imunológico enfraquecido e morte precoce. Segundo um especialista norte-americano, entre 60 e 90% das visitas a médicos estão relacionadas ao estresse.<sup>3</sup>

Ainda assim, em nosso frenesi, o estresse persistente aumenta a cada dia, no mundo inteiro, com 75% dos chineses dizendo que o seu nível de estresse cresceu nos últimos anos. Ao redor do mundo, quase metade dos trabalhadores notaram um aumento do estresse no último ano.<sup>4</sup> No México, na Rússia e no Brasil, cerca de 70% das mulheres dizem estar estressadas grande parte do tempo.<sup>5</sup>

### A superocupação é prejudicial aos seus relacionamentos

As primeiras vítimas da superocupação são as pessoas mais próximas e mais queridas. A gente sempre acha que elas entenderão, por isso roubamos nosso tempo, nossa atenção e até nosso afeto delas. Em muitos casos, esse “roubo” não mata o nosso relacionamento com as pessoas mais próximas, mas as deixa feridas, magoadas. Nos Estados Unidos, por exemplo, 69% dos pais acreditam que suas vidas

agitadas e estressadas não geram impacto nos filhos, embora 91% dos filhos dessas mesmas pessoas não concordem, pois vivenciam a gritaria, a ausência e a distração.<sup>6</sup> Os sul-coreanos, que trabalham mais horas do que qualquer outro povo, estão ficando ocupados demais para ter filhos, e sua taxa de natalidade é a mais baixa de todos os países da OCDE (Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico). “Criar filhos quando temos uma vida compulsiva, nervosa e vazia é um problema”, escreveu o colunista Kim Younghwan.<sup>7</sup> Os sul-coreanos também lideram as taxas mundiais de suicídio. Na Índia, os pais ocupados lutam para encontrar um tempo para estar com seus filhos, e um estudo descobriu que os pais passam uma média de meros sete minutos diários conversando com os filhos, e as mães, apenas 11 minutos.<sup>8</sup>

## A superocupação é prejudicial à sua felicidade

Sustentar a compulsão pelo êxito com a superocupação é muitas vezes uma suposição baseada na ideia de que, quanto mais dinheiro, mais coisas e mais *status* conseguirmos, melhor será a nossa vida, e de que vale a pena deixarmos de lado nossos valores, nossos relacionamentos e nossa saúde enquanto lutamos para melhorar de vida. Mas essa é uma ideia completamente equivocada. Em primeiro lugar, pesquisas demonstram que atingir tais objetivos gera muito pouco impacto em nosso bem-estar.<sup>9</sup> Em segundo lugar, as coisas que sacrificamos (relacionamentos, propósitos de vida e saúde) são as únicas capazes de nos manter felizes e com a sensação de que a vida vale a pena. Em terceiro lugar, as pessoas que focam em valores externos (dinheiro, objetos e *status*) são menos felizes e menos saudáveis do que as que focam naquilo que a superocupação prejudica: relacionamentos, crescimento pessoal e contribuição à comunidade.<sup>10</sup>

## A superocupação é prejudicial à sua carreira

A Era Industrial teve a ver com produtividade, com fazer as coisas de forma mais eficaz, mais rápida e (idealmente) melhor. O que importava era estar em atividade. As pessoas que trabalhavam mais duro e de forma mais eficiente alcançavam o sucesso. Como a quantidade de informação, comunicação e, portanto, de trabalho aumentou, também aumentaram as ferramentas para aprimorar a nossa eficiência. Pela primeira vez na História, podemos trabalhar sempre que quisermos, onde quisermos... e fazemos isso. Assim, nos transformamos em burros de carga, sempre muito ocupados para levantar a cabeça e fazer coisas que reconhecidamente fariam diferença em nossas vidas e nossos trabalhos. Transformamo-nos em mercadorias, sempre produzindo o máximo possível. Porém, num mundo de excessos, não é a quantidade que conta, e talvez nem seja a qualidade. O que importa é a atenção e a diferenciação: e algumas pessoas são capazes de driblar o frenesi de atividades e serem notadas. Isso não vai acontecer se você mantiver sua cabeça baixa.

## A superocupação é prejudicial aos negócios

Uma recente pesquisa feita pela IBM<sup>11</sup> com mais de 1.500 diretores executivos do mundo inteiro identificou que a maior dificuldade que os negócios enfrentam nesta década é a complexidade, gerada pelo aumento das interconexões entre os mercados globais. E esses negócios não foram originalmente pensados para este mundo em que os problemas são dissecados e analisados, em que os especialistas oferecem respostas, em que trabalhadores diligentes executam planos estratégicos em longo prazo, em que todos sabemos o que estamos fazendo. E os diretores executivos se preocupam, pois acham que seus negócios não estão equipados para lidar com um mundo de constante fluxo e interconexão. Esses

problemas são novos e não podem ser resolvidos com a mera adaptação e o refinamento de velhas soluções.

Quando perguntaram aos diretores executivos sobre a habilidade mais importante para mergulhar nas novas condições de mercado, eles escolheram uma palavra estranha, que tem pouco a ver com o léxico do mundo dos negócios: “criatividade.”

Na próxima década, a habilidade para responder a novos desafios com soluções realmente novas e úteis será fundamental. O mercado precisa que as pessoas deem um passo atrás, imaginem novas possibilidades para os seus negócios e criem soluções inteiramente novas. Em resumo, eles precisam de pessoas que *pensam*. Os negócios demandarão pessoas que ergam os olhos de suas listas de afazeres, identifiquem e resolvam novos problemas, criando soluções inovadoras. O problema é que tomar um tempo para pensar e imaginar alternativas é algo bastante improvável para uma mão de obra freneticamente ocupada. As pessoas têm muitos e-mails a responder, muitas reuniões a participar e muitos prazos a cumprir.

### Por que acreditamos estar ocupados?

Nós nos sentimos ocupados por conta das demandas pelo nosso tempo: nossas caixas de e-mails e nossas listas de afazeres são cada vez maiores, muita gente espera coisas de nós, nossas empresas querem ganhar mais com cada vez menos gente. Nós nos prometemos que “o ano que vem será melhor”. Porém, na verdade, isso é mais uma esperança do que uma expectativa. A pressão não termina quando chegamos em casa, onde uma lista aparentemente interminável de tarefas e responsabilidades nos espera.

Nós nos sentimos realmente ocupados pela...

- • **Falta de controle:** abrimos mão da sensação de controle e nos sentimos impotentes frente a tantas demandas.
- • **Falta de escolha:** somos muito preguiçosos para pensar em alternativas; e estarmos ocupados o tempo inteiro nos parece a solução mais fácil.
- • **Falta de limites:** os limites de tempo e espaço que separam o trabalho e a vida desapareceram; e nunca seremos os mestres de nossas próprias vidas se não impusermos esses limites.
- • **Falta de foco:** focamos na superocupação como uma estratégia de sucesso, e não no que poderia causar um impacto; e agindo assim desaparecemos no pano de fundo.
- • **Falta de significado:** quando nos tornamos pessoas ocupadas, nos desconectamos do que realmente importa; nos sentimos vazios, e preenchemos esse vazio com mais ocupação.
- • **Falta de confiança:** estamos ansiosos, por isso nos aproximamos das pessoas de maneira defensiva, sempre ocupados, não de maneira mais positiva e individual.
- • **Falta de momentum:** todos sabemos que deveríamos viver e trabalhar de forma diferente; no entanto, os dias, as semanas, os meses e os anos passam sem que a gente consiga operar as mudanças necessárias. Nossas vidas passam por nós, nossos relacionamentos também, e nossas carreiras estancam. E isso não acontece porque não sabemos o que fazer, mas porque não fazemos nada disso.

A superocupação não é essencial. Sim, temos muito o que fazer, mas acreditar que vivemos ocupados porque temos muito o que fazer é uma premissa falsa e de pouca ajuda. A superocupação é uma resposta normal a um mundo de exageros, mas não é a única resposta.

## Excessos

Vivemos num mundo de excessos: excesso de coisas para fazer, excesso de informação e excesso de insegurança. No tempo que você gastou para ler os primeiros parágrafos deste livro, duzentos milhões de e-mails foram enviados. No último minuto, foi incluído no YouTube um conteúdo de vídeos que preencheria três dias inteiros. No último segundo, dez pessoas tiveram contato com a internet e os e-mails pela primeira vez, e são novos viciados à rede. Vivemos numa era em que o poder do computador e a velocidade de conexão à internet crescem exponencialmente, junto com a quantidade de informação e entretenimento. David Foster Wallace, escritor premiado e cronista da vida moderna, descreveu o nosso ambiente como um ambiente de “ruído total”,<sup>12</sup> no qual somos constantemente bombardeados pela “estática em ebulição” nascida com a informação, a comunicação e as escolhas ilimitadas. Neste mundo de excessos, nos sentimos ao mesmo tempo superestimulados e entediados, enriquecidos e esvaziados, conectados, mas também isolados e sozinhos.

Para os profissionais da comunicação, os últimos vinte anos foram como beber de uma fonte que se transformou em mangueira contra incêndios. O fato é que, conforme as nossas ferramentas de produtividade são aprimoradas, nós produzimos mais. Como a comunicação é mais fácil, nós nos comunicamos mais. Se o mundo fica mais internacional, mais pessoas ingressam na comunicação global. Se a tecnologia é mais eficiente, as empresas esperam mais resultados com menos funcionários. Se nos sentimos mais inseguros, nos escondemos atrás do campo protetor da superocupação. Cada ação que empreendemos, cada e-mail que enviamos, gera uma consequência em outra pessoa. Portanto, se todos podemos fazer mais coisas, criamos mais trabalho para os demais, que por sua vez também fazem mais coisas, o que significa que todos somos atingidos por cada vez mais demandas.

### Não podemos evitar a presença do “excesso”

O excesso é um fato, veio para ficar, e se intensifica a cada ano. Existe algo inevitável no aumento dessa sobrecarga. A cada ano você terá acesso a novas comunicações eletrônicas, ficará exposto a mais informações e deverá dar conta de mais assuntos. Você *vai* receber ainda mais e-mails no ano que vem. Nenhum de nós seria capaz de atrasar o relógio tecnológico uns trinta anos, e as empresas não começarão a dizer: “Calma! Não trabalhe tanto!” Mas precisamos descobrir um caminho diferente.

Durante toda a História da humanidade, vivemos num mundo de escassez. Quando o que havia era pouco, vivíamos numa constante busca por mais. Mais comida, mais coisas, mais informações. Tentávamos conseguir o máximo possível. E isso também se aplica ao mundo do trabalho. O princípio básico da agricultura, da manufatura e até mesmo da vida nos escritórios sempre foi a produtividade. Estamos imersos no jogo do “mais”. No trabalho, acreditamos que teremos êxito nos comunicando mais, produzindo mais e trabalhando mais.

Nas nossas vidas pessoais, pensamos que vamos alcançar a felicidade consumindo mais, ganhando mais dinheiro e conseguindo maior *status*. No entanto, estamos errados. Num mundo de excessos, o “mais” perdeu o sentido como estratégia profissional ou pessoal.

### Além da superocupação

Já deve ter ficado claro que pretendo alterar a maneira como falamos sobre superocupação. Quero marginalizar a superocupação. Quero torná-la nula como valor. No entanto, estou interessado no seu lado positivo. O que significa dar um passo além da eterna ocupação?

O oposto da superocupação não é o estado de relaxamento, pois, em grande parte de nosso tempo fora do trabalho, vivemos mergulhados em obrigações familiares, mídia social e consumo digital. O oposto da superocupação, no mundo atual, é a atenção sustentada, focada: o comprometimento profundo em conversas e atividades que signifiquem de fato algo para nós. É separar

um tempo para pensar, para caminhar lentamente e para mergulhar no momento. Existem quatro elementos essenciais para conseguirmos deixar a superocupação para trás. Todos eles são estratégias de combate à atenção difusa gerada pela superocupação, além de objetivos em si mesmos.

### Domínio

A chamada “impotência aprendida” surge quando as pessoas são alvo constante de coisas desagradáveis, sobre as quais sentem não ter qualquer controle. Depois de um tempo, elas desistem de tentar provocar uma mudança ou de escapar (mesmo quando podem fazer isso). Elas simplesmente tentam lidar com a situação, impassíveis. Várias coisas são guiadas por um sentimento de impotência, um sentimento de perda de controle. Como todo mundo está fazendo isso... nós também deveríamos fazer.

O primeiro passo para vencermos a superocupação é recuperar a sensação de controle sobre as nossas vidas. Para isso, precisamos definir as duas causas principais da superocupação: falta de controle e falta de escolha. Para mim, essas duas coisas são fundamentais. Se não forem tratadas, vai ser difícil seguirmos em frente. Pretendo explicar como recuperar a sensação de controle sobre a sua vida, assumindo responsabilidades sobre as suas escolhas, sobre a maneira como vive e sobre o que você faz. E vou demonstrar como demarcar fronteiras para proteger-se da enxurrada de exigências e informações.

## Foco

Um dos pilares da superocupação é aplicar a ética de trabalho da Era Industrial a um mundo de excessos. Vivendo uma eterna busca de maior produtividade individual (com maior atividade e eficácia), acabamos priorizando fazer “coisas” em vez de focar no que realmente poderia fazer diferença. Num mundo de excessos, o sucesso não tem nada a ver com produzir mais, e sim com criar impacto. Enquanto continuarmos presos ao jogo do “mais”, estaremos no caminho errado.

Prosperar é mais do que simplesmente encontrar um bom equilíbrio entre o trabalho e a vida e não se sentir soterrado. Prosperar tem a ver com alcançar o sucesso na sua carreira. Pretendo abordar detalhadamente como alcançar o sucesso e encontrar uma alternativa à superocupação. Vou demarcar três enfoques para montar uma estratégia de carreira que não se baseie apenas na superocupação. Especificamente, isso vai ajudar a montar uma estratégia de negócios para a sua carreira. Usando o que sabemos sobre a mente para podermos pensar (e focar) melhor, seria possível causar algum impacto em sua empresa e destacar a sua presença.

## Compromisso

A superocupação pode fazer com que a gente se distancie das pessoas, dos valores e das atividades que são importantes para nós. E isso não acontece de repente. Trata-se do resultado de uma constante falta de atenção às coisas que realmente importam em nossas vidas: entes queridos, valores ou *hobbies*. Fazendo isso, a habilidade de nos (re)energizarmos e permanecermos positivos diminui. O afastamento não é apenas um efeito da superocupação, mas também uma causa: a superocupação nos leva a fazer isso, e gera um vazio no nosso interior, que preenchemos com mais superocupação.

Vou falar sobre as três chaves fundamentais para nos reaproximarmos dos nossos trabalhos e das nossas vidas, sobre maneiras de nos afastarmos do cinza e voltarmos às cores. Em primeiro lugar, vamos conversar sobre como redefinir o êxito para que ele se aproxime dos nossos valores mais fundamentais, do que realmente importa. Em seguida, vou explicar como substituir o mundo frenético da superocupação pela alegria nutritiva do compromisso profundo. Por último, num mundo em que estamos conectados a centenas de pessoas, vou falar sobre os relacionamentos que realmente importam e sobre como enraizá-los.

### *Momentum*

Parte do desafio de nos afastarmos do estado de ocupação total (mesmo quando concordamos que chegou a hora de mudar a nossa vida) é que estamos sempre muito ocupados para encontrar tempo, energia e agir! Além do mais, as mudanças são duras, e nada automáticas.

Esta seção é dedicada a ajudar a encontrar o *momentum* para a mudança, a criar o ímpeto, a energia e a clareza para buscar uma vida menos agitada, mais focada, mais comprometida, uma vida na qual você seja o mestre do próprio destino.

O primeiro passo é deixar para trás a superocupação defensiva, induzida pelo medo, em nome de uma atitude mais progressista e positiva, uma atitude que ajudará a criar o *momentum* com confiança. No último capítulo, vou falar sobre o que a psicologia tem a dizer sobre mudança de comportamento: as dicas para transformar boas intenções em hábitos sustentáveis. Vamos compartilhar ideias concretas sobre mudanças duradouras e sobre o aproveitamento da nossa força de vontade. Dessa maneira, você poderá ficar menos ocupado e mais realizado.

### Não é fácil

Escrevi este livro porque também luto contra a superocupação. Sim, eu imaginava saber certas coisas sobre o assunto e também acreditava na existência de ótimos trabalhos que eu poderia reunir para esclarecer o que, para mim, é um dos maiores desafios da vida moderna. Na verdade, porém, escrevi este livro para mim. Trata-se de um verdadeiro livro de “autoajuda”. A superocupação é um desafio constante na minha vida. Precisei lutar para conseguir recuperar o domínio, manter o foco e me comprometer. Não paro de pensar que devo me manter longe do rebanho e seguir o chamado sutil da minha individualidade. No entanto, não posso mentir, não posso dizer que passei o ano inteiro ganhando essa batalha. Ironicamente, o ano em que escrevi um livro chamado *Ocupado* foi, de longe, o mais “agitado” de todos os tempos. Fui obrigado a fazer duras escolhas e realmente focar meu tempo e minha atenção. E nem sempre o resultado foi o esperado. Assim como um alcoólatra que deixa a bebida passa o resto da vida sendo alcoólatra, algo me diz que passarei o resto da vida lutando contra a superocupação.

Sim, isso parece uma chatice, mas a batalha contra a superocupação é grande. Uma das coisas que aprendi pesquisando e escrevendo este livro é que lutar contra a superocupação não envolve apenas seguir dicas rápidas nem técnicas para controlar melhor o tempo. Grande parte das dicas que eu pensava incluir aqui foram descartadas, pois não me ajudaram. Lutar contra a superocupação é incrivelmente simples, mas nem sempre fácil. Trata-se de focar nas coisas que realmente interessam, de estar presente no momento certo, com as pessoas que importam. Trata-se de ser você mesmo. Para auxiliar nessa mudança, mergulhei numa incrível pesquisa, sempre apoiado na psicologia. Uma parte da pesquisa pode ser aplicada diretamente no nosso assunto, mas grande parte, não. Em certos casos, devemos encará-la como metáforas. Usei a pesquisa para destacar certos processos psicológicos relevantes nesta luta, pois queria contar histórias que ilustrassem por que fazemos certas coisas, e outras sugerindo que é possível agir de maneira diferente. Em grande parte, utilizei a pesquisa quando pareceu ajudar a reagir melhor frente ao excesso.

Lutar contra a superocupação não é fácil, mas vale a pena. Quanto mais você lutar contra o excesso de exigências, quanto maior for a sua resistência ao imediatismo e a todos os tipos de chamados, maior será o seu entendimento do que realmente importa para você. A resistência ativa frente à mediocridade, que é a norma, constrói o real comprometimento à sua causa.

# COMEÇANDO

Você está muito ocupado para ler este livro?

O simples fato de ter comprado este livro significa que você está ocupado. É possível que também esteja se sentindo massacrado, como uma panela de pressão a ponto de explodir. Sendo assim, como conseguirá encontrar um tempo para ler estas páginas? Como conseguirá colocar em prática o que vou explicar? Eis doze simples sugestões para evitar tudo isso. Estas dicas vão ajudar você a fazer menos coisas, a ser mais rápido e a sentir maior controle sobre si mesmo. Nada disso resolverá o problema, mas deve ajudar a criar tempo e espaço para que você possa ler, digerir e aplicar as estratégias mais profundas, que farão uma diferença real na sua vida.

## 1. Explique o “porquê”

A palavra “porque” é mágica. A pesquisadora Ellen Langer, professora de psicologia de Harvard, descobriu que o simples uso da palavra “porque” dobra as chances de você conseguir o que quer.<sup>43</sup> Segundo o estudo, a palavra “porque” não precisa ser seguida de nenhuma explicação significativa, mas ajudará o ouvinte a reagir como se houvesse um bom motivo para aceitar o seu pedido.

Conseguir fazer menos coisas costuma ser resultado da nossa influência sobre as pessoas que nos rodeiam. Se você quer dizer “não” para uma demanda, ou pedir para sair na hora (e não ficar trabalhando até as oito da noite), ou pedir mais tempo para finalizar um trabalho, explicar o motivo vai fazer com que o seu argumento pareça mais racional e aceitável.

## 2. Desligue

A mente não foi feita para trabalhar sem parar. Um breve, mas interessante estudo feito na Universidade de Londres sobre o impacto de estar “sempre ligado” (via telefone e e-mail) indicou que isso pode reduzir o nosso coeficiente de inteligência tanto quanto fumar maconha ou perder uma noite de sono.<sup>14</sup> Mesmo não sendo possível tirar muitas conclusões acerca desse estudo, todos sabemos que a mente precisa descansar. Gary Small, professor de psiquiatria da Universidade da Califórnia, disse que, embora a hiperconexão gere uma agitação em curto prazo, quando estendida pode levar à depressão e a problemas de cognição.

Dê um descanso à sua mente. Racionalize as vezes que checa seu e-mail e suas mensagens. Separe um tempo para fazer isso de maneira focada, não constante, e nunca cheque a sua caixa de e-mail antes de dormir. (O mundo sobreviverá sem a sua presença durante algumas horas!)

### 3. Desligue os alertas

Uma pesquisa feita em escritórios descobriu que as pessoas pulam de uma tarefa a outra, trocando de atividade a cada três minutos.<sup>15</sup> Sempre que mudamos de tarefa, a mente precisa se readaptar às regras do novo jogo. David Meyer, professor de psicologia da Universidade de Michigan, diz que alternar entre uma tarefa e outra repetidas vezes, mesmo que se trate de apenas duas, aumenta em 40% o tempo total necessário para a finalização.

Entre os maiores culpados das múltiplas mudanças de tarefa estão o e-mail e as mensagens instantâneas. Quem consegue resistir ao barulhinho que anuncia a chegada de uma nova mensagem? Mesmo demorando muito pouco para checá-la, a gente se distrai, o que reduz nossa eficiência. Percebendo o problema, a Microsoft criou um aplicativo interno chamado “pausa para pensar”, que permite à equipe desligar todos os alertas de e-mails, mensagens e chamadas pela internet por um tempo determinado, para que todos tenham tempo para pensar.

### 4. Mate uma reunião

As reuniões são uma importante fonte de superocupação. Desde a década de 1960, elas vêm aumentando constantemente em duração e frequência. Algumas pesquisas demonstram que gerentes com postos de trabalho intermediários podem passar 50% do seu tempo envolvidos em reuniões.<sup>16</sup> Ainda assim, muitas delas são questionáveis. Um estudo analisou cuidadosamente sete mil gerentes de uma grande empresa e descobriu que o mau planejamento e a má condução das reuniões estavam custando à empresa 54 milhões de dólares anualmente.<sup>17</sup> A 3M, multinacional norte-americana, estimou que a ineficiência das reuniões entre seus gerentes com postos intermediários lhe custava 79 milhões de dólares a cada ano.<sup>18</sup> Sem contar os custos *indiretos*. Michael Doyle e David Strauss, autores do best-seller *How to Make Meetings Work* [Como fazer as reuniões funcionarem],<sup>19</sup> identificaram a “síndrome de recuperação de reuniões”, que é o tempo necessário para que se possa recuperar o foco e a compostura após uma (inútil) reunião.

Portanto, faça um favor a você e à sua empresa: mate uma reunião esta semana. Identifique ao menos uma reunião que poderia ser cancelada ou simplesmente não assistida.

### 5. Calcule o tempo... e multiplique-o por dois

Como saber se você poderá assumir uma tarefa? Em geral, nós pensamos no tempo necessário para completá-la, pensamos em tudo o que temos de fazer além dela e decidimos. Ainda assim, normalmente falhamos. Para demonstrar esse fato, um estudo pediu a universitários que estimassem o tempo necessário para terminar sua tese.<sup>20</sup> Também foi solicitado a essas mesmas pessoas que estimassem o tempo necessário para que seus colegas terminassem suas teses, mesmo não os conhecendo muito bem. Grande parte deles subestimaram o tempo necessário para terminar os próprios trabalhos, mas calcularam o tempo perfeito para os seus colegas. Na psicologia, isso é conhecido como Falácia do Planejamento. Exageramos o que podemos fazer, pensando que somos mais inteligentes e focados do que realmente somos, e ignoramos os fatores contextuais que poderiam surgir no nosso caminho.

Portanto, quando alguém pedir que você faça uma tarefa, calcule o seu “tempo livre” além de todas as demais atribuições. Em seguida, calcule o tempo necessário para finalizar a nova tarefa, e multiplique esse tempo por dois. Assim, você terá uma melhor percepção de poder ou não aceitá-la.

## 6. Fique de olho no relógio

Quanto tempo você passa trabalhando no dia anterior às suas férias? Muito, eu imagino. Pesquisas demonstram que, quando estamos mais atentos ao tempo (antes das férias, por exemplo), somos significativamente mais produtivos.<sup>21</sup> Portanto, a sugestão é simples: se você quer abraçar muita coisa em pouco tempo, preste atenção ao tempo. Por exemplo: consiga um relógio bem visível e coloque-o à vista, ou programe alarmes para cada meia hora. O tempo parecerá mais elástico!

## 7. Termine a tempo

Você tem um quarto vago? Ele está vazio? O ser humano, quando vê um espaço vazio, tem a tendência a preenchê-lo com alguma coisa.<sup>22</sup> Ofereça a você mesmo um tempo para terminar (seja o prazo de um trabalho ou definindo uma hora para ir embora), pois isso nos ajuda de duas maneiras: em primeiro lugar, como eu já disse, melhora a nossa percepção do tempo; em segundo, faz com que a gente pare de encontrar tempo em nossa agenda, que já está lotada.

## 8. Comece mais rápido

Em 1927, uma psicóloga da Gestalt, Bluma Zeigarnik, se sentou em um café de Viena com um grupo de amigos. Eles pediram suas bebidas, mas o garçom não anotou o pedido. Zeigarnik ficou intrigada. Após pagar a conta e o grupo ter saído do café, ela voltou. Perguntando ao garçom, descobriu que ele não se lembrava do pedido feito pelos seus amigos. Uma maneira de interpretar isto é que o cérebro funciona com “arquivos” fechados e abertos. Quando a conta foi paga, o garçom fechou aquele arquivo e o esqueceu. Isso ficou conhecido como efeito Zeigarnik (a probabilidade de as pessoas se lembrarem de coisas guardadas em arquivos abertos é duas vezes maior do que de se lembrarem dos arquivos fechados).

Você pode lançar mão do efeito Zeigarnik para ganhar em agilidade (e protelar menos) “abrindo o seu arquivo” antes de começar a cuidar de determinado assunto. Temos o costume de protelar tarefas importantes, difíceis ou que envolvam criatividade, mas podemos driblar essa tendência “abrindo os arquivos” alguns dias antes de iniciar os trabalhos. Na prática, isso simplesmente envolve começar a trabalhar o assunto uns vinte minutos antes, se possível desenhando um mapa mental. Depois, deixe que o subconsciente opere sua magia. Quando finalmente colocar a mão na massa, as ideias fluirão sem problema.

## 9. Limpe a sua mente

Recentemente, mudei a minha vida... ou o desempenho do meu computador, de verdade! Odeio quando meu laptop começa a ficar cada vez mais lento, travando e fechando programas. Por isso, limpei a memória e reinstalei tudo. Em resumo, liberei o sistema de todos os softwares que não usava e também dos *cookies*. Fazendo isso, permiti que o processador pudesse concentrar toda a energia no que realmente preciso fazer. E agora está funcionando perfeitamente.

A mente opera de forma similar. Temos um poder de processamento muito limitado. Qualquer pensamento, preocupação ou ideia que não sai da nossa mente reduz a velocidade de processamento. Portanto, não faça isso. Li o livro de David Allen, *Getting Things Done* [Finalizando tarefas],<sup>23</sup> e uma dica fez uma enorme diferença para mim: crie um depósito de lixo para a mente. Encontre uma maneira de tirar as coisas da sua cabeça, de limpar o seu sistema. Para grande parte das pessoas, isso significa transferir essas coisas para um caderno ou *smartphone*. Nesse caso, são três os elementos principais. Em primeiro lugar, o que você utilizar para guardar tais coisas deverá estar sempre ao seu lado. Em segundo lugar, não tente analisar as coisas quando localizá-las (isso nos mantém distraídos do que estamos fazendo), simplesmente registre-as. Em terceiro lugar, crie o hábito de revisar regularmente o depósito de lixo da sua mente (no meu caso, uma vez por semana). É incrível o quanto pode ser libertador o mero fato de limpar a nossa mente de certas coisas, sempre com a certeza de que não estamos deixando nada importante de lado.

## 10. Pare um minuto

Imagine se, a cada vez que você colocasse os sapatos, tivesse de aprender a dar o laço nos cadarços, como se fizesse tal tarefa pela primeira vez. Você não faria muitas coisas ao longo do dia. Felizmente, quando aprendemos a fazer grande parte das coisas, tal processo é enviado à memória e se transforma num simples ritual. Essa automação é uma das principais habilidades da mente. No entanto, ela pode nos levar a ser menos eficazes em certas coisas. O processo mental está dividido em duas fases: Sistema Um (automático, rápido, intuitivo e fácil) e Sistema Dois (consciente, lento, racional e complicado). Quando estamos ocupados, confiamos sobretudo no Sistema Um, no automatismo, correndo de uma tarefa a outra, seguindo um padrão normal de atividades.

Quantas vezes jogamos no lixo horas ou semanas de trabalho por não termos pensado bem antes de começar uma tarefa? Não é uma simples questão de planejamento. Também tem a ver com imaginar, com separar um momento para observar o processo, o seu objetivo e os seus resultados, antes de mergulharmos de cabeça. Recentemente, eu vivi um perfeito exemplo dessa situação. Eu passava horas, durante semanas inteiras, redigindo propostas e relatórios para clientes. Claro que eu me recuso a preparar “relatórios-padrão”, pois isso é contrário aos meus princípios. Mas resolvi parar um minuto e perguntar a mim mesmo: “Existe outra maneira?” A solução foi óbvia: parando para pensar, resolvi passar os meus relatórios do Word ao PowerPoint. Melhorei o visual e cortei 80% das palavras. Os clientes adoraram a solução e eu economizei várias horas de trabalho semanais.

De que maneira você poderia, em um minuto, economizar várias horas?

## 11. Tenha um (bom) descanso

Todos sabemos que, de vez em quando, é preciso descansar. No entanto, será verdade que alguns descansos fazem mais diferença que outros? Um estudo feito por Marc Berman, professor assistente de psicologia na Universidade da Carolina do Sul, revelou que, quando os pesquisados faziam uma pequena pausa numa área verde, entre plantas e árvores, o desempenho mental aumentava cerca de 20%.<sup>24</sup> Porém, quando as mesmas pessoas caminhavam perto de uma rua movimentada, elas não conseguiam ganhos imediatos com a pausa. O motivo da diferença é a atenção: quando trabalhamos temos de focar a nossa atenção, o que pode ser cansativo. Caminhando em meio à natureza, tendemos a alimentar a chamada “atenção involuntária”, o que faz com que a nossa atenção se disperse. Podemos observar uma coisa por um breve momento, depois passar a outra coisa. Dessa forma, a parte do cérebro antes focada em certos dados pode descansar. Numa rua movimentada, no entanto, devemos manter o nosso foco para caminharmos de maneira segura.

Um velho ditado diz que “uma mudança vale tanto quanto um descanso”, e o estudo anterior sugere que “uma mudança é um descanso”. As pausas são custosas quando estamos muito ocupados, pois nos roubam o pouco e precioso tempo que temos. Portanto, se você vai parar um pouco (e eu, claro, sugiro que você faça isso), tenha certeza de que a pausa será útil. A pausa deve ser diferente do que você estiver fazendo: procure dispersar a atenção se estiver focado, faça exercícios físicos quando estiver preso na sua mente, converse se estiver trabalhando calado, e tenha cuidado com o excesso de café se já estiver acelerado!

## 12. ...e sorria

Estar ocupado não é apenas um fato, é também uma experiência. Entramos em espirais de atividade, nos sentimos sob pressão, por isso corremos, o que nos faz sentir novamente sob pressão. A solução para resolver essa questão é simples: não leve tudo *tão* a sério! Viva com menos peso. As nossas vidas são sobrecarregadas com uma quantidade absurda de excessos: e podemos perceber isso claramente em momentos de crise, mas passamos boa parte das nossas vidas cegos a tal fato. Só enxergamos as

consequências calamitosas imediatas. Como descobriu o psicólogo Daniel Gilbert, vemos o nosso futuro com lentes coloridas. Portanto, encurralados entre o medo imediato e a esperança futura, nós ficamos sérios demais (e um pouco tediosos).

Por que não sorrir? Sorrir é ótimo para você. O sorriso reduz o estresse, baixa a pressão sanguínea e libera endorfinas. Como Ron Gutman, fundador e diretor executivo da Health Tap, anunciou em uma palestra,<sup>25</sup> um simples sorriso estimula o cérebro como se comêssemos duas mil barras de chocolate ou como se ganhássemos um bom dinheiro. As pessoas nos enxergam como mais competentes e se lembram melhor de nós quando sorrimos. Você poderá até viver mais, caso nutra o hábito do sorriso. Segundo o meu estudo favorito, os antigos jogadores de beisebol que não sorriam em suas fotos oficiais viveram, em média, 72,9 anos; e os que sorriam viveram 79,9 anos!<sup>26</sup>

Ainda assim, apenas um terço dos adultos sorriem mais de vinte vezes ao dia (vinte vezes menos que as crianças). Não importa a quantidade de coisas que você tenha para fazer, você se sentirá menos ocupado sorrindo .

# PARTE UM

## DOMÍNIO

Você não está ocupado porque tem muito o que fazer. Claro que todos temos muito o que fazer. Mas também é verdade que essa situação nunca vai mudar. Na verdade, no mundo exponencial em que vivemos, o mais provável é que no próximo ano surjam ainda mais tarefas que neste ano. Se partirmos do pressuposto (como eu parto) de que não podemos fazer tudo, devemos perguntar a nós mesmos o que nos impede de tentar alcançar o impossível?

A minha resposta é que não dominamos a nossa vida. Não afirmo que “deixamos de lado o domínio”, pois não tenho certeza se algum dia o tivemos. Antes do “excesso”, podíamos permitir que o ambiente ditasse nossas atividades e atenções, pois o ambiente era limitado e mantinha fronteiras naturais entre o que era ou não trabalho. Hoje, entregamos o domínio das nossas vidas ao mundo de excessos, e tal entrega se deve aos nossos *smartphones* e outras telas. Trata-se de um ditador implacável.

Cada geração tem seus desafios e deve resolvê-los. O desafio que todos nós enfrentamos hoje é como aprender a recuperar o domínio frente ao infinito, ao interminável e ao incessante. Como recuperar o controle quando não é possível controlar o ambiente? Como tomar decisões frente a possibilidades infinitas? Essas são as questões que devemos enfrentar para recuperar o domínio, e serão abordadas agora.

### Impotência aprendida

Num laboratório da Universidade da Pensilvânia, em 1967, infelizes cães foram treinados com choques elétricos. Observando-os, Martin Seligman, hoje professor de psicologia e fundador do campo da psicologia positiva, percebeu algo inesperado.<sup>22</sup> O normal seria que os cães tentassem evitar a dor do choque elétrico. Porém, após repetidos choques, eles pareciam desistir de tentar escapar da dor, mesmo quando tinham a oportunidade de fazê-lo: eles simplesmente ficaram deitados, lamentando-se. Mas por que fizeram isso?

Esse fato levou Seligman a desenvolver o conceito de *impotência aprendida*. Certas vezes, os humanos, assim como os animais, parecem desistir de qualquer tentativa de mudar uma situação. Eles aceitam seus papéis de vítimas e a sua total inabilidade para mudar o quadro geral. A sua única estratégia é permanecerem estoicos, aguentando a dor e o desprazer da maneira mais calma possível.

Vejo essa atitude em muita gente que trabalha comigo. Essas pessoas reconhecem que estão ocupadas, mas não acreditam ser capazes de fazer nada quanto a isso. Elas também dizem ter pouco controle sobre suas vidas, parecem não ter direito a escolha, algumas ficam bloqueadas por conta do medo e da ansiedade. Seja qual for a causa, elas se sentem impotentes e desistem de operar qualquer tipo de mudança, utilizando sua energia apenas para lidar com o problema (não para resolvê-lo). Essas pessoas tomam litros de cafeína, se acalmam consumindo álcool e passam horas “vegetando” na frente da televisão, comendo pizza ou chocolate, tomando banhos quentes e acendendo velas. Em silêncio, essa gente se anestesia na própria inatividade, dizendo a quem quiser escutar (e sobretudo a si mesmos) que não existe outro caminho.

## Abrace a oportunidade

A sensação de soterramento pode nos paralisar diante das escolhas. Só enxergamos riscos e incertezas, além de nos preocuparmos com as consequências de nossas ações. Tudo isso pode nos levar à ocupação: trata-se de uma reação natural quando temos muito o que fazer, já que segue a norma social. Aparentemente, é uma escolha de baixo risco.

No entanto, existe o outro lado da moeda. Este mundo de “excessos” é também um mundo de incríveis oportunidades. Vivemos numa época com mais oportunidades em aberto do que qualquer outra. Porém, quando nos escondemos atrás da superocupação, é complicado aproveitar essas oportunidades. Quando aceitamos o papel de vítima, seguimos um caminho óbvio e repleto de ocupações, além de fecharmos os olhos para opções mais recompensadoras, mais importantes e mais animadoras. Quando recuperamos o domínio sobre as nossas vidas, podemos seguir sendo assolados pelas turbulências do excesso, mas somos capazes de direcionar o nosso curso. Domínio não significa lidar impotentemente com um mundo de excessos, mas manter uma atitude positiva num mundo de abundantes oportunidades.

## CAPÍTULO 1

### Ganhando controle

No dia 17 de agosto de 2000, Darrick Doerner estava passeando em seu *jet ski*. Ele tentava vencer as ondas mais perigosas do mundo, em Teahupo'o, no Taiti, onde há ondas de poder e ferocidade inimagináveis, criando tubos de água que quebram em corais afiados. Você deve estar pensando que Darrick estava louco, mas e quanto ao homem que vinha logo atrás dele, segurando uma corda? Laird Hamilton, com os pés presos a uma prancha de surfe, acelerava sobre ondas grandes e muito ágeis, que o próprio mundo do surfe considera verdadeiros fenômenos. Darrick notou que a onda que viria seria mortal, por isso gritou: “Não solte a corda!”, mas imediatamente percebeu que Laird já a soltara.

Laird surfava, bem à frente da barreira. A onda era tão potente que ele começou a ser sugado. Os surfistas costumam enfiar uma das mãos nas águas da onda para recuperar o equilíbrio, mas ele não precisava se equilibrar, e sim evitar subir na sua crista traiçoeira. Naquele momento, ele improvisou, enfiando a mão nas águas, tentando domar o monstro. Quando a onda se quebrou, Laird desapareceu, mas logo depois de alguns momentos de agonia, ressurgiu, ainda de pé.

Quando uma foto de Laird Hamilton surfando aquela onda, apareceu na capa da revista *Surfer*, todos exclamaram: “Meu Deus!” Ele surfara a maior onda de todos os tempos. O que ele fez entrou para a história do surfe, alterando a perspectiva do que era possível fazer no esporte e garantindo a Laird a reputação de maior surfista de todos os tempos.

Assim como as ondas de Teahupo'o, um alerta de tsunami faz com que nos sintamos extremamente pequenos e sem poder. Houve um tempo (não muito distante) em que “estar na crista da onda” era algo esperado, desejado. Mas isso ficou para trás. Nós fomos obrigados a abandonar o controle. É muito grande o volume de informação e são muitas as exigências que recaem sobre nós. Somos atingidos por uma infinita sucessão de ondas de tarefas, nos sentimos sobrecarregados e até mesmo culpados. Aceite: você nunca, *nunca mais* poderá recuperar o controle total.

No entanto, é possível *sentir* certo controle adotando um modelo mental diferente, uma nova maneira de pensar sobre um controle mais adequado ao mundo de excessos em que vivemos. O controle de que estou falando não tem muito a ver com o trabalho de uma organizadora de casamentos (que pretende que tudo funcione como um relógio), mas sim com Laird Hamilton, que, com habilidade e alegria, tentou vencer a fúria de Poseidon. Caso resolvesse encarar a força total do oceano, Laird nunca conseguiria controlar aquela onda, mas ele não se deixou vencer.

O controle é importante. Em estudo feito num asilo, os idosos conseguiram exercer certa influência sobre o ambiente em que viviam: eles poderiam fazer três escolhas quanto aos móveis dos seus quartos. O número de mortes diminuiu bastante no grupo de pessoas que detinham esse nível de controle! A ligação entre controle e demandas foi demonstrada por Robert Karasek (professor de ambiente de trabalho na Universidade de Massachusetts), em 1979.<sup>26</sup> Em resumo: quando nos sentimos no controle, ao sermos submetidos a uma série de exigências, o estresse é bem menor do que quando não temos tanto controle. O controle também está ligado ao otimismo e à sensação de que seremos capazes de fazer o que deve ser feito e prosperar.

Este capítulo explora maneiras de reagir ao “excesso” de forma diferente das cabíveis a gerações anteriores. A ideia é ajudar a identificar de onde vem o controle e explicar como reconstruí-lo em nossas vidas, dando um primeiro passo em direção ao domínio. Passaremos por três estratégias para mudarmos a nossa reação e nos sentirmos sob maior controle: devemos nos livrar do desejo de controlar o incontrolável, fugir da sensação de afogamento e abraçar a sensação de imersão profunda, além de aprender a sentir maior controle no caos. Em conjunto, essas estratégias podem nos ajudar a ser novamente feliz em nossa jornada.

Libertação

*“Quando nos libertamos tudo se resolve. O mundo é vencido pelas pessoas que se libertam. Mas devemos tentar e tentar. O mundo está além das vitórias. Quando eu deixo de lado quem sou, me transformo em quem deveria ser.”*

No caso das pessoas ocupadas, a impotência aprendida aumenta quando tudo o que fazemos parece nos deixar sempre no mesmo lugar: oprimidos e tentando manter nossas cabeças fora da água. Quantas técnicas de organização do tempo diferentes, quantos novos sistemas ou peças de tecnologia adotamos para tentar recuperar o controle? Quantas noites passamos trabalhando até tarde para conseguir manter o ritmo? Ainda assim, nada do que fazemos parece trazer o controle de volta às nossas vidas e ao nosso trabalho. Com as ilusões perdidas por não conseguirmos alterar nada, tentamos simplesmente aguentar. Baixamos as nossas cabeças e nos transformamos em vítimas do “excesso”, eternamente controlados pelo nosso ambiente. Chegou a hora de nos libertarmos das dependências das demandas e dos resultados. Não devemos ser absorvidos por nada disso. Devemos nos concentrar em nossos objetivos.

### Dispositivos de entrada e saída

Gosto de manter as coisas num plano mais simples, enxergando as demandas da vida moderna como “dispositivos de entrada e saída”. Para descrever o que nos atinge em forma de tarefas, informações e expectativas, vou usar o termo “dispositivo de entrada”, o que inclui e-mails, chamadas para reuniões e delegação de tarefas. Os “dispositivos de saída”, por outro lado, são as coisas que fazemos. No entanto, muita gente percebe que os seus dispositivos de saída são controlados pelos de entrada. Pense na quantidade de atividades diárias guiadas pelos dispositivos de entrada. Você responde aos e-mails porque eles foram enviados a você. Você vai a reuniões porque foi convidado a participar. Você aceita um projeto porque pediram que aceitasse. Eu não paro de ouvir clientes descrevendo as causas de suas ações sob perspectivas externas. Seus dispositivos de saída funcionam, sobretudo, como uma válvula de escape para os dispositivos de entrada. No entanto, tal abordagem é equivocada por três motivos:

1. Não temos nenhum controle sobre as exigências que nos atingem. Como não temos controle sobre elas, e nunca poderíamos controlá-las, por que deveríamos agir como se fôssemos seus reféns?
2. Neste mundo exponencial, os dispositivos de entrada serão cada vez mais diversificados, mas a nossa habilidade para lidar com eles, não. Portanto, em algum momento, vamos falhar ou colapsar. Como fez o surfista, devemos observar as ondas que nos atingem, mas a quantidade e a frequência dessas ondas não devem nos preocupar. Deveríamos simplesmente pensar nas ondas que gostaríamos de pegar.
3. Nossos dispositivos de entrada são relativamente aleatórios. Eles mantêm pouca ou nenhuma conexão com o que pretendemos alcançar. Devemos deixar de lado a conexão direta entre a quantidade de exigências que recebemos e a quantidade de coisas que fazemos. Devemos nos libertar do domínio dos dispositivos de entrada.

A aventura de Laird Hamilton não começou, e nem poderia ter começado, até o momento em que ele se libertou. E o que esse homem fez foi a coisa mais simples: ele esticou os dedos. Claro que não é natural abrir mão da relativa segurança de um motor e se lançar ao abismo. Ele precisou ser corajoso. Lançar-se num mundo de excessos é algo essencial, e também simples. Mas é preciso coragem.

## Permanecendo otimista

Na experiência usando choques, um terço dos cães sem qualquer controle sobre o que acontecia não desenvolveu impotência aprendida.<sup>29</sup> Aparentemente, eles nunca perderam a esperança devido ao que a literatura psicológica chama de “estilo explanatório” diferente (e não me pergunte como testaram isso em cães!). Trocando em miúdos, o nosso estilo explanatório determina a forma como explicamos os acontecimentos a nós mesmos. E os cães com estilos explanatórios diferentes demonstraram reações diferentes.

Com base em seu trabalho com impotência aprendida, Martin Seligman começou a explorar temas como o otimismo. E isso foi a base da psicologia positiva. A diferença essencial entre otimistas e pessimistas, segundo ele, é a forma como explicam experiências e acontecimentos. Um otimista explicaria as coisas boas como esperadas em sua vida e como consequências de suas ações, e as coisas ruins creditaria a fatores externos, como sorte ou outras pessoas. Um pessimista, por outro lado, culparia as próprias falhas pelo que acontecesse de mau e enxergaria o que houvesse de bom como meros acasos ou situações criadas por outras pessoas.<sup>30</sup>

Quando não podemos fazer tudo o que queremos, nós nos sentimos culpáveis de alguma maneira. É possível explicar a causa de uma falha de diversas formas, todas pessoais: falta de tempo, de habilidade ou de esforço, por exemplo. E as empresas ajudam a enraizar tais crenças (de forma sutil e quase nunca explícita): a culpa é nossa, deveríamos ser mais eficazes e mais organizados. No entanto, não concordo com isso.

Uma explicação mais saudável e otimista seria reconhecer a realidade da situação: a quantidade de “dispositivos de entrada” ultrapassa o nosso controle, e não podemos fazer nada quanto a isso. Existe uma causa externa à nossa falta de habilidade: não podemos fazer tudo porque simplesmente temos muito o que fazer. E ponto final.

Não se culpe pelo excesso. Abandone a sua culpa por não conseguir fazer tudo. A culpa não é sua.

## Agindo “como se...”

Ao reconhecer a tendência de permitir que grande parte do seu tempo, atividade e atenção seja dominada pelos dispositivos de entrada e não pelos de saída, o que fazer? Não importa o quão convincente tenha sido a minha explicação sobre como devemos responder aos dispositivos de entrada, nem mesmo importa que você tenha concordado com tudo, pois é muito pouco provável que eu tenha conseguido alterar as suas crenças e medos mais enraizados, formados e reforçados ao longo de uma vida inteira. Tais crenças nem sempre são conscientes e são muito resistentes a mudanças, mas guiam as nossas escolhas e ações. Para alterar o nosso comportamento, muitas vezes precisamos ir além dos argumentos persuasivos. Precisamos mudar as crenças mais profundas, pois é o que vai nos ajudar a mudar o nosso comportamento!

Certas vezes, porém, a melhor maneira de alterar um comportamento em longo prazo é adaptando-o, *agindo como se* as suas crenças mais profundas já estivessem alinhadas com a mudança que você gostaria de operar.

A psicologia social tem um conceito chamado dissonância cognitiva, que descreve o desejo de consistência entre as nossas várias crenças, ou entre as nossas crenças e ações. Portanto, se agimos de forma consistente, é a dissonância cognitiva quem modifica as nossas crenças para alinhá-las às nossas ações. Vamos imaginar que você esteja tentando se decidir entre um Ford Focus e um Seat Ibiza. Você pesa os prós e os contras das duas opções. No final das contas, você ainda acredita que os dois carros são perfeitos. Mesmo sem uma preferência clara, você escolhe um dos dois. Nos meses seguintes, você dirige o seu Seat Ibiza diariamente. Fazer isso informa ao seu cérebro que você *prefere* o Seat, e em pouco tempo você nem entenderá por que chegou a pensar em comprar um Ford! Nossas crenças se

alinham ao nosso comportamento. No entanto, a mente racionaliza: se eu realmente acho que o Focus é tão bom quanto o Ibiza, por que dirijo um Ibiza todos os dias? Como a sua ação parece inconsistente (aos olhos da mente, pelo menos) com a crença de que os dois carros são igualmente bons, uma tensão é criada. É nesse momento que a dissonância cognitiva entra em cena: ela altera as nossas crenças para resolver a tensão entre nossas ações e aquilo em que acreditamos. Em pouco tempo, você pensará que o Focus é uma porcária.

Seguindo esse raciocínio, se quisermos alterar o nosso comportamento de forma sustentável, e se tais comportamentos são guiados por crenças profundas, devemos fazer mais do que simplesmente *agir como se* fôssemos mestres das crenças que gostaríamos de ter. O que fazer se estivermos *agindo como se* os dispositivos de entrada não dominassem a nossa vida cotidiana? O que fazer se aceitamos que não podemos fazer tudo, se aceitamos que fazendo tudo prejudicaríamos a nossa carreira e a nossa felicidade? O que fazer se realmente acreditamos que seria melhor focarmos no que queremos alcançar, no que acreditamos ser mais importante?

Quando faço tais perguntas aos meus clientes, recebo uma série de respostas comuns (e óbvias) como:

- Só vou checar os meus e-mails duas vezes ao dia.
- Não vou checar os e-mails nem ouvir mensagens de voz nas primeiras horas do dia.
- Vou trabalhar em casa uma vez por semana, evitando as distrações.
- Vou reduzir o número de reuniões das quais participo.

E qual seria a sua resposta?

O que importa não é a originalidade das ideias, mas saber que tudo o que você identifica é simples e costuma ser feito repetidas vezes. A importância disso talvez não seja óbvia. Porém, ao se comprometer, você pouco a pouco reorganiza o seu sistema de prioridades, afastando-o do domínio dos dispositivos de entrada. Lentamente, você se afasta da hipnótica atração da reatividade.

### Evite o afogamento, pratique a imersão

Quando Laird Hamilton soltou a corda e se aproximou da onda, ele não se preocupava com o seu dispositivo de entrada, com a sua loja de pranchas de surfe, muito menos com o que compraria para jantar aquela noite. Estava completamente focado no momento, na tarefa que tinha nas mãos. Laird não estava se afogando, estava imerso no surfe. Por outro lado, quando estamos muito ocupados, nós nos afogamos nas incontáveis coisas que formam a nossa complexa realidade. Nós nos perdemos na multiplicidade de tarefas e exigências, e somos dominados pelos dispositivos de entrada. Ficamos dispersos, com a nossa atenção saltando de uma coisa à outra, ao mesmo tempo que tentamos evitar o afogamento na tempestade da vida moderna.

Parando para pensar nas coisas que nos fazem sentir fora de controle, na maioria dos casos, vemos que isso acontece porque não somos capazes de dar conta dos nossos dispositivos de entrada. As atividades que abraçamos consomem o tempo que temos para fazer o que realmente importa em nossas vidas. O excesso de ocupação é ruim, mas isso não significa que sermos ativos e vitais é algo negativo. Muitos de nós queremos conquistar uma série de coisas que só podem ser conseguidas com o trabalho duro. No entanto, há uma grande diferença entre focar numa atividade importante e mergulhar no excesso de trabalho. Não se trata de quantidade, mas de qualidade. A atenção difusa e o fato de fazermos coisas triviais, e não o que realmente importa, é ruim. Nossos dias e nossas vidas deveriam estar repletos de projetos, interações e experiências que sejam importantes para nós.

### De dominado pelos dispositivos de entrada a focado nos de saída

O controle está fundamentado no que escolhemos fazer, ou seja, nos nossos dispositivos de saída, não nos de entrada. Quantas vezes você despertou cheio de ideias e boas intenções para trabalhar em algo

que realmente faria diferença? Quantas vezes o seu foco permaneceu disperso, e a sua intenção foi vencida pela submissão, pelo simples ato de checar os seus e-mails? O conteúdo dos seus dispositivos de entrada está dominando a sua agenda, e não por que seja aquilo em que se deva concentrar, mas porque estão presentes em tais dispositivos.

Na seção anterior, sugeri que deveríamos aprender a deixar de lado o domínio dos dispositivos de entrada. Claro que não devemos ignorar todas as demandas externas, estou sugerindo apenas um equilíbrio. O ponto de partida, e o principal motor de atividade, deveria ser interno: “O que eu quero alcançar?”

Já disse que aprendemos a ser otimistas frente ao excesso quando aceitamos que não devemos nos culpar por não conseguirmos fazer tudo. No entanto, *deveríamos* culpar a nós mesmos se permitirmos que o nosso dispositivo de saída seja externamente guiado. Os dispositivos de entrada não são escolhidos por nós, mas o que fazemos, os nossos dispositivos de saída, *sim*. Temos razão de nos sentirmos culpados quando chegamos ao final do dia sem termos trabalhado no que é mais importante. Nós deveríamos nos sentir responsáveis por manter um foco proativo no que realmente queremos alcançar. Quanto às infinitas demandas que o mundo nos lança, deveríamos responder a elas, claro, mas na hora que escolhermos. Se você quiser se sentir no controle, deverá montar a própria agenda.

## Chegando à “área”

A maior preocupação da psicologia esportiva é ajudar os atletas a alcançar o pico do seu desempenho ao mesmo tempo que estejam completamente focados, estado conhecido como “a área”. Quando um atleta está “na área”, ele opera da melhor maneira possível, pois está totalmente envolvido em sua atividade. Porém, nem sempre é fácil alcançar esse ponto: os atletas podem ser distraídos pela agitação de um evento, pelos espectadores ou pela própria ansiedade. Nós, em nossas vidas cotidianas, também somos afastados com frequência de um estado ideal por uma grande variedade de distrações: a chegada de uma mensagem de texto, a sedução dos dispositivos de entrada ou uma conversa na mesa vizinha.

E como poderíamos nos manter mais frequentemente imersos? Como entrar “na área”? O doutor Daniel Gucciardi e o professor associado James Dimmock, da University of Western Australia, especialistas no uso da mente para os esportes, estudaram o desempenho de jogadores de golfe profissionais mantidos sob pressão. Eles pediram a um grupo de jogadores que se concentrasse em três aspectos diferentes de seus movimentos, como “cabeça”, “ombros”, “joelhos” e “pés”. A outro grupo, pediram que focasse num único aspecto do seu desempenho, como “fluidez” ou “naturalidade”. Quando não estavam sob pressão, os dois grupos se saíram bem (afinal, eram profissionais!). No entanto, o desempenho mudou bastante quando o estresse foi aplicado na forma de prêmios em dinheiro. Os profissionais concentrados em três aspectos de seus movimentos começaram a hesitar, e os que tinham apenas um aspecto para se concentrar continuaram se saindo bem.<sup>31</sup>

O inimigo da “área” é a quebra da nossa concentração por conta da pressão, de pensamentos ou de influências externas. Na verdade, uma das definições da “área” é a perda da percepção de si mesmo por conta da imersão na atividade. Podemos pensar que concentrar em aspectos específicos do movimento nos ajuda a manter a atenção ao que estamos executando. Porém, quando estamos sob pressão, isso requer muito esforço cognitivo, e falhamos. Nós nos perdemos no salto mental entre “cabeça” e “ombros”. Pensamos demais, começamos a nos afogar e perdemos a imersão.

Para estarmos completamente imersos no que fazemos, precisamos manter um foco único, o que pode ser conseguido de várias maneiras. A mais óbvia é focando em uma coisa de cada vez, o que pode soar evidente e fácil, mas eu conheço poucas pessoas capazes de fazer isso. No entanto, também se trata de manter o foco no “como”. Pensar em um único aspecto do seu desempenho ao realizar determinada tarefa desafiadora pode gerar uma demanda cognitiva suficiente para levá-lo em direção à “área”.

## Limite o seu foco

Quando, ao fazer uma tarefa, queremos nos afastar da sensação de afogamento e nos aproximar da imersão, devemos nos ater a um único foco. Certo dia, fiz uma aula de tênis com um professor excepcionalmente inteligente. Ele disse que resolveria o meu problema de saque em dez minutos. Claro que não acreditei. Ele me deixou de pé, preparado, na posição correta para o saque, e me mostrou como e onde enviar a bola. Depois me deixou praticando a mesma coisa durante dez minutos. Em seguida, fez com que eu movesse o meu corpo à posição em que estaria no final do saque. Ele pediu que eu me movesse várias vezes, da posição inicial à final. Ele *não* queria que eu fizesse o movimento completo: eu não precisava mover a raquete, só deveria ficar na posição inicial e na final. O meu trabalho era simplesmente me concentrar em atirar bem a bola e chegar à posição final. Todos os demais aspectos se resolveriam sozinhos. Segundo ele, as pessoas costumam ter dificuldade para entender uma técnica porque estão focadas em muitas coisas ao mesmo tempo. A lição funcionou. Após os seus cinco minutos de treino bizarro, o meu saque era melhor do que nunca.

Aprendi que sou capaz de uma melhor imersão quando alicerço as atividades. E sempre penso muito bem em *como* começar, depois em *aonde* quero chegar. Quando o ponto de chegada é claro, o restante se resolve sozinho.

Ao pensar na próxima tarefa dura que queira encarar, pergunte a si mesmo:

- Como começar?
- Em que ponto quero chegar/o que quero alcançar?

Todo o restante se resolve sozinho.

## Utilize todas as suas forças

O que dá aos surfistas a sensação de estarem controlando uma onda? A habilidade. O que os ajuda a se manterem totalmente imersos e focados? A prática dessa habilidade. Pergunte a si mesmo que matérias você mais gostava de estudar na escola? Se era bom em esportes, provavelmente dirá educação física. Se era a última pessoa a ser escolhida no time, o mais provável é que odeie educação física. O que estou querendo dizer é que, quando utilizamos as nossas melhores habilidades, nós nos divertimos, ficamos imersos no que estamos fazendo e nos sentimos em maior controle.

Em famoso estudo da Gallup, os pesquisadores descobriram que empregados de grandes empresas usam suas habilidades principais em menos de 20% do tempo que passam trabalhando. Eu conheço várias pessoas focadas sobretudo na organização ou no planejamento do tempo. Essas pessoas são talentosas, com enormes capacidades, mas vivem guiadas pelo desejo de terminar todas as suas tarefas. Elas se julgam e se sentem julgadas pelos demais quanto a sua eficiência e produtividade, quanto ao número de coisas que são capazes de fazer e quanto à rapidez do seu trabalho. Isso é mais ou menos como julgar uma Ferrari analisando o seu consumo de combustível.

O que você sabe fazer bem? Pode parecer estranho, mas *não* é muito comum as pessoas conseguirem recuperar o controle sendo mais rápidas e com maior jogo de cintura. O controle costuma ser recuperado com a imersão em atividades que nos permitem uma maior contribuição (à nossa empresa, à nossa família, ao nosso mundo).

Observe a sua vida e o seu trabalho, observe as horas que você passa fazendo aquilo que realmente sabe fazer bem. Se o que você quer é mais imersão, mais controle, o seu objetivo não é organizar melhor o seu tempo para poder fazer o que gosta, mas simplesmente exercitar os seus pontos fortes e as suas habilidades, escolhendo atividades que lhe permitam fazer isso. Faça o seu melhor. O resto virá sozinho.

## Libere a sua mente

Trabalhar, hoje em dia, pode ser parecido com atravessar um campo de *paintball* (embora um pouco menos doloroso). Quando os dispositivos de entrada nos atingem, começa o combate. Porém, como não podemos fazer tudo ao mesmo tempo, a nossa mente começa a reunir várias peças de trabalhos que devemos concluir, saltando de uma tarefa a outra, com medo de esquecer alguma das pastas deixadas abertas. Isso acontece por conta de algo que já mencionei: o efeito Zeigarnik (ver página 22). Quando uma pasta é aberta, ela está em uso. Quando é fechada, está fora do nosso consciente. Manter pastas abertas é se sobrecarregar. Fazendo isso, nós nos sentimos fora de controle. No entanto, como evitar essa sensação quando somos atingidos por bolas de *paintball* vindas de todas as direções? Será que a única maneira é fechando todas as pastas, o que só poderá ser feito completando todas as tarefas?

Um dos sintomas da falta de controle é a “agitação”, quando a nossa mente fica parecendo uma máquina de lavar roupa, girando sem parar, repleta de pensamentos, listas de afazeres e medos. Isso é terrível, exaustivo e pode diminuir a nossa capacidade de pensar e a nossa habilidade de imersão em tarefas importantes. Aliás, é fácil confundir essa agitação com uma consequência natural de mantermos tantas coisas ligadas, uma agitação que não desaparecerá até recuperarmos o equilíbrio, com todas as tarefas terminadas. Na verdade, porém, nós não ficamos agitados por isso. E o importante é saber que existe cura para a agitação.

Um pós-graduando da Flórida, trabalhando com o psicólogo Roy Baumeister, redigiu um estudo breve, mas interessante.<sup>32</sup> Ele pediu a alguns alunos que pensassem nos seus exames finais. E a outros alunos (do grupo controle), pediu que pensassem numa grande festa para o final do período. Entre os que ficaram pensando nos exames, metade também deveria projetar planos para as suas horas de estudo. No entanto, ninguém ganhou tempo extra para estudar.

Isso feito, ele observou os arquivos que estavam abertos na mente dos alunos. Roy ofereceu a cada pessoa fragmentos de palavras para que completassem. Os alunos tiveram de completar, por exemplo, “ex\*\*\*” e “re\*\*\*”, formando palavras de quatro letras. As palavras poderiam estar relacionadas com o mundo dos estudos (*exam* ou *read*, por exemplo; que são *exame* ou *leitura*, em inglês), mas também poderiam ser de outra natureza (*exit* ou *real*, por exemplo; que são *saída* ou *real*, em inglês). Era de se esperar que surgissem mais palavras relacionadas ao mundo dos estudos, já que essas pessoas estavam pensando em seus estudos e mantinham tais pastas abertas. E foi o que aconteceu: as pessoas concentradas nos exames identificaram muito mais palavras relacionadas com estudos do que as que estavam pensando em festas. No entanto, as pessoas que pensavam nos exames, mas que projetaram um plano de estudos, não demonstram evidências de pastas abertas nas suas mentes, e as palavras que elas identificaram não estavam mais relacionadas com estudo do que as de qualquer outra pessoa. Elas já não estavam agitadas.

Esse estudo e outros semelhantes que vieram depois demonstraram que interpretávamos mal o efeito Zeigarnik. Imaginávamos que as pastas continuariam “abertas” até que completássemos as tarefas. Mas não precisamos completá-las, precisamos apenas de um plano de ação.

O ponto inicial para reduzir bastante a agitação é percebê-la... e parar. Separe alguns minutos para redigir um plano de ação. Além disso, em vez de esperar pela agitação, muitas pessoas com as quais trabalhei têm o hábito de escrever um plano em determinados momentos ao longo do dia, sobretudo quando chegam ao trabalho e pouco antes de ir embora. Escrever um plano simples não demora muito tempo, e é a técnica mais poderosa para fechar pastas e liberar a nossa mente para focar em assuntos mais produtivos.

Surfistas de sucesso costumam estar 100% imersos no momento. Isso permite que eles mantenham o controle e se divirtam no processo. Planos de ação simples podem libertar a sua mente do fluxo intelectual que dispersa a atenção, dissipa a energia e impede a imersão. Libere a sua mente e você recuperará a sensação de controle.

## Imersão exige recuperação

O que dita o ritmo de suas pulsações? O músculo do coração se contrai, enviando sangue ao redor do corpo, depois relaxa. Todos os músculos trabalham dessa maneira, pois foram projetados para entrar em atividade e depois descansar. Você perceberá como os músculos mais insignificantes existem se deixar seu braço parado na posição horizontal por algum tempo. O desconforto surgirá rapidamente. Os músculos voltam ao seu estado natural depois de passarem um tempo sob estresse intenso, seguido de uma pausa para recuperação. É isso o que fazemos quando vamos à academia. Exercitar constantemente os músculos, sem tempo para recuperação, é tão prejudicial quanto não exercitá-los nunca.

O mesmo vale para a nossa mente: ela funciona melhor com períodos de estresse seguidos de certo descanso. Para visualizar como é possível otimizar o uso da mente (ou do corpo), pense em um monitor que desenha os picos e os períodos de sustentação da atividade cardíaca, seguindo os movimentos do coração humano. As nossas vidas agitadas são pura atividade. Muitos de nós, do momento em que despertamos até a hora de ir para a cama, temos apenas um único, longo e interminável período de atividade constante, como uma linha reta no monitor. Acreditamos que temos muito o que fazer para parar, ou mesmo para mudar de marcha. Manter-se ligado é fácil, e acelera o passo em direção à exaustão.

No entanto, se esse comportamento leva à exaustão, não deveria ser algo ruim. Na introdução, expliquei que estarmos “sempre ligados” nos deixa mais burros, reduz a nossa criatividade e a nossa habilidade para resolver problemas, além de construir uma carga alostática. “Alostase” é o processo pelo qual o corpo ativa seus sistemas neural e químico em situações ameaçadoras e estressantes. A alostase é necessária e benéfica, pois nos ajuda a escapar dos predadores e lutar contra os nossos inimigos. Ela eleva os batimentos cardíacos e faz o corpo produzir hormônios do estresse, o que gera vários efeitos, entre eles o aumento do estado de alerta. Tudo isso é bom em pequenas doses, mas não em excesso. Quando permanecemos em estado de alerta, alimentados por demandas e estímulos, quando não permitimos que sistemas e órgãos descansem depois de trabalhar, prejudicamos nossos corpos e cérebros. Injetamos uma carga alostática em nossos sistemas que prejudica a saúde, a felicidade e o intelecto.

Para recuperar a sensação de controle, a última coisa que devemos fazer é ficar alertas e imersos o tempo todo. Caso você tente manter o excesso de ocupação, será menos capaz de imergir, a sua performance não será tão boa e você não se sentirá muito bem. O que você precisa fazer é pensar nos seus dias como pulsações intensas de foco e estresse seguidas de uma recuperação. Tais pulsações de atividade podem cobrir um bom espaço de tempo (entre noventa minutos e duas horas). Os períodos de relaxamento permitem que o corpo descanse e os sistemas de atenção se reordenem. Essas pausas podem gerar um ritmo, uma “batida” para o seu dia. Elas impõem as suas intenções de vida, além de promoverem o equilíbrio, fazendo com que você se sinta energizado e imerso (quem sabe até assobiando). Recuperar a sensação de controle não tem tanto a ver com ajustar a qualidade de atividade, mas com alterar o desenho de seu “eletrocardiograma”, passando de uma linha reta a uma linha com picos. Criar pulsações não faz apenas com que você se sinta melhor, mas também ajuda a estar mais imerso e aumentar a sua sensação de controle.

Quatro coisas a alterar

Existem quatro coisas que você deveria tentar fazer para otimizar os seus períodos de recuperação e se preparar para um novo momento de atividade.

## MOVIMENTO

Se você esteve fisicamente passivo durante o seu período de atividade, a primeira coisa a fazer é se mover. Altere a sua pulsação atual. Saia da sua cabeça e entre em seu corpo por alguns minutos. Caminhe, faça alongamentos, suba escadas, qualquer coisa que deixe o seu corpo em movimento.

## EMOÇÃO

Uma ótima maneira de se recuperar rapidamente é alterando o seu tom emocional. Lance mão de músicas, conversas ou atividades para alterar a sua energia. (Mais detalhes neste mesmo capítulo.)

## ATENÇÃO

Para simplificar, pense em dois tipos de atenção: a atenção focada e intencional, e a atenção sinuosa, que passeia pela mente. Se você esteve focado durante o seu período de atividade, deveria perder o foco durante os intervalos (mais detalhes no capítulo 5). Se esteve na frente de uma tela, desligue-a (procurar coisas no Google ou checar o Facebook durante as pausas não oferece muitas oportunidades para que a mente se recupere).

## COMBUSTÍVEL

Por último, recupere as energias com água e comida. Quase metade da população vive em estado de semi ou crônica desidratação. Portanto, beba água. Você também deveria comer alimentos com baixo índice glicêmico, como castanhas ou vagens, pois eles liberam a energia mais lentamente.

## Rituais

Recuperar-se é importante, mas isto não significa que devemos passar muito tempo longe de nossas mesas de trabalho. Você já notou que alguns tenistas praticam rituais elaborados entre as jogadas? Eles seguram toalhas, ajustam as raquetes, quicam a bola três vezes, entre várias outras coisas. Jim Loehr e Tony Schwartz<sup>33</sup> exploraram tais rituais e descobriram que os melhores tenistas os utilizam para alcançar um objetivo poderoso. Repetindo um ritual entre uma jogada e outra, eles reduzem seus batimentos cardíacos cerca de quinze a vinte batimentos por minuto. Imagine o benefício ao seu desempenho ao fazerem isso após cada ponto marcado!

Como ilustrado no exemplo anterior, rituais são uma maneira de desligarmos rapidamente. Vamos pensar no conselho que as pessoas recebem quando têm problemas para dormir: crie uma rotina antes de ir para a cama. As pessoas que dormem bem, mesmo sem pensar, seguem um ritual antes de ir para a cama. Cada passo desse ritual manda à mente sinais de que chegou a hora de dormir, e por isso elas dormem mais rápido. Ao fazermos intervalos em nosso trabalho, sentimos os benefícios mais rápida e poderosamente quando identificamos que atividades nos ajudam a desconectar do que estávamos fazendo e como conduzi-las de forma ritualizada. O ritual permite que a mente reconheça que chegou a hora de mudar de ritmo e, portanto, consiga fazer essa mudança mais rápido.

Outra dimensão útil dos rituais é a sua previsibilidade, que facilita a possibilidade de nos viciarmos neles. Num trabalho com o Boston Consulting Group, consultores que trabalhavam sem parar foram praticamente obrigados a fazer pausas planejadas.<sup>34</sup> Em geral, essas pessoas tiravam uma noite de folga por semana (sem importar o quanto estivessem ocupadas). Esse pequeno passo alarmou os consultores, pois eles ficaram com medo de desapontar os clientes, de gerar montanhas de trabalho (grande parte começou a trabalhar até tarde durante a semana, mesmo em quartos de hotéis, para ter mais tempo livre nos finais de semana) ou de que isso afetasse as suas carreiras. No entanto, os resultados demonstraram um aumento de satisfação, êxito nas suas carreiras e a sensação de estarem contribuindo com os clientes. O segredo era que tais pausas fossem previsíveis, para que fossem respeitadas.

## Crie uma sensação de controle

Está implícita em grande parte das nossas tentativas de nos sentirmos no controle a hipótese de que certas ações resultarão num maior controle das nossas vidas e do nosso trabalho. Acreditamos que, ganhando maior controle sobre as nossas ações, nos *sentiremos* mais controlados. Como vimos neste capítulo, é possível regular o excesso de ocupação através das ações. No entanto, num mundo de excessos, isso nem sempre é verdadeiro. A seguinte estratégia deixa de lado as ações e lança uma pergunta: como podemos influenciar diretamente a nossa reação emocional ao ambiente para nos *sentirmos* mais no controle (independente da quantidade de controle que *já temos*). Eu chamo isso de “sentir controle”.

## Interrompa o ciclo estímulo-reação

Reagimos rápida e instintivamente ao nosso ambiente. Quando alguém faz algo que nos chateia, ficamos com raiva. Quando a nossa lista de afazeres ao ir embora do trabalho é maior do que quando chegamos, nos sentimos sobrecarregados. Quando passamos de uma reunião a outra sem conseguir responder a uma enxurrada de e-mails (e muito menos fazer o nosso trabalho), nos sentimos impotentes. Tais emoções são naturais e (fora a impotência) não muito úteis. Quem se sente impotente, como os cães do teste de laboratório, foca todas as energias em aguentar o tranco, e não em assumir o

controle da situação. Eles dão de ombros, dizem que estão muito ocupados (“coitadinho de mim”) e, como qualquer mártir, seguem em frente.

Mas existe outro caminho, e tem a ver com a maneira como nos sentimos. A neurocientista Amy Arnsten, por exemplo, demonstrou que, quando perdemos o controle, o sistema límbico entra em ação e nós não pensamos muito bem. Mais especificamente, o nosso córtex pré-frontal (a parte mais importante da mente no que diz respeito ao consciente) fica debilitado.<sup>35</sup> No entanto, ela descobriu que, quando nos *sentimos* no controle, independentemente das demandas, o córtex pré-frontal continua funcionando normalmente.

Nossas reações às circunstâncias não precisam ser automáticas. Podemos alterar nossas emoções. Ou, mais especificamente, podemos escolher, de forma racional, uma reação alternativa às mais imediatas. Fazendo isso, nos sentimos mais no controle. Tal técnica pode soar teórica ou acadêmica, mas funciona nas situações mais extremas.

*Tudo pode ser arrancado de um homem, menos uma coisa: a última das liberdades humanas: escolher a própria atitude em qualquer circunstância, escolher o próprio caminho.*<sup>36</sup>

Essas não são palavras de um guru moderno, mas do psiquiatra Viktor Frankl, sobrevivente de uma das piores brutalidades jamais infligidas à espécie humana: o holocausto. Frankl fez esse comentário ao refletir sobre a sua experiência como prisioneiro de guerra em Auschwitz e Dachau (entre outros campos de concentração). Ele testemunhou e sofreu na pele inimagináveis horrores. E também percebeu que as pessoas reagiam de forma diferente a cada situação. Algumas abriam mão da esperança e “corriam em direção ao arame” (termo utilizado na época para referir-se ao suicídio em uma cerca eletrificada). Outras se tornavam agressivas, como se fossem animais. Ele nos contou que entre as pessoas mais brutais dos campos estavam os “capos”, prisioneiros que ajudavam os guardas a manter a ordem. Ainda assim, vários prisioneiros escolhiam outros caminhos: eles pareciam voltar-se para dentro de si mesmos, para uma vida interna. Frankl nos conta que, no caminho para um dia de trabalho braçal implacável, morto de frio, com os pés machucados saindo das botas e faminto, um amigo trouxe à tona o tema das suas esposas. Durante o resto do dia, ele manteve a imagem da esposa na cabeça, imaginando conversas com ela, ouvindo a sua risada. Ele escapou do terror daquele momento ancorado na alegria do passado e na esperança do futuro. Frankl também nos contou que, nas profundezas do seu horror, muitos corriam para ver um lindo pôr do sol, olhando maravilhados para o céu, absorvendo toda a sua beleza. Mesmo numa situação em que a morte era muito provável, a vida era terrível e o futuro parecia desesperador, os prisioneiros mantinham uma área de suas vidas que podiam controlar: seus pensamentos e sentimentos. Ele concluiu que, não importa o cenário, nós nunca perdemos a capacidade nem a liberdade de escolher como vamos reagir.

## Escolha sua reação

Suas emoções fluem e saem de cena durante todo o dia, mesmo quando você está extremamente ocupado. Embora pareçam estar sempre presentes, os sentimentos de sobrecarga ou de impotência não são constantes, mas surgem algumas vezes e desaparecem em outros momentos. A chave para conseguir o controle sobre as nossas emoções é localizar as centelhas desses pensamentos. O simples ato de perceber as emoções extremas pode começar a nos distanciar delas, nos afastando do ciclo automático estímulo-reação. Fazendo isso, podemos começar a injetar controle no processo.

Os budistas fazem esse trabalho há 2.500 anos, utilizando uma prática chamada “atenção plena”. A prática da atenção plena tem como objetivo aguçar a percepção do momento presente: as pessoas observam os próprios pensamentos e emoções, sem julgá-los. Essa técnica tem recebido muita atenção da psicologia e da neurociência, pois produz vários benefícios intelectuais e emocionais. No contexto da administração da impotência, o primeiro passo é simplesmente observar a sua reação

emocional, mas como se estivesse observando a reação de outra pessoa. Se ajudar, dê um nome à sua emoção (na verdade, a técnica de rotular as emoções costuma funcionar muito bem).<sup>37</sup> Ter emoções não é certo nem errado, mas é importante reconhecer que esse não é o único caminho. Quando tiver feito isso, chegou o momento de dar o segundo passo: gerar uma reação alternativa.

Veja a história de um amigo, Simon, que estava lutando contra o trânsito do local onde morava. Todos os dias, seu carro ficava preso em ruas congestionadas. Ao frear, ele notava que sua tensão aumentava e seu sangue fervia. Para ele, não eram simples momentos de irritação: eram sintomas emblemáticos de que a sua vida não o satisfazia, eram epicentros emocionais do seu sentimento de desespero.

E Simon decidiu recuperar o controle. Sem dúvida, nada poderia ser feito contra os engarrafamentos, e meu amigo não queria mudar de trabalho. Além do mais, por motivos familiares, também não queria mudar de casa. Tudo o que lhe restava era uma opção: deveria mudar sua reação ao inevitável. Após uma série de conversas e algumas experiências, Simon encontrou uma solução que funcionou para ele: usaria os engarrafamentos como uma chance de fazer duas coisas que protelava há anos: estudar espanhol e praticar gaita. Durante suas viagens matinais, ouvia aulas de espanhol, e acabou conseguindo melhorar sua capacidade de conjugar os verbos. Na volta para casa, sempre que era obrigado a frear o carro, ele pegava a gaita e tocava um blues (apropriadamente). Pode parecer comum, mas ele escolheu uma reação diferente a uma situação inevitável, e essa escolha possibilitou que recuperasse certo controle (além de desenvolver novos talentos).

## Inverta sua motivação

Você já notou que é possível ter uma reação completamente diferente à mesma experiência em uma ocasião e em outra? Um convite para jantar na casa de um amigo pode ser aceito num dia e não em outro. A data limite para um trabalho pode ser animadora ou terrível.

A Teoria da Reversão,<sup>38</sup> desenvolvida pelo psicólogo britânico Michael J. Apter, explica que as reações distintas a situações idênticas são resultado de estados motivacionais opostos, que determinam a maneira como reagimos a situações e experiências. Essa teoria é organizada em quatro âmbitos, cada um deles com dois estados opostos. Flutuamos entre esses dois estados em cada âmbito, alterando a maneira como reagimos às situações. O interessante sobre essa teoria é perceber como é fácil mover-se de um estado motivacional a outro quando reconhecemos o que está acontecendo.

Um desses quatro domínios é o que apresenta dois estados emocionais: “sério” e “brincalhão”. Quando lidamos com coisas sérias, somos motivados pelo alcance de objetivos e trabalhamos pensando em longo prazo. Nessa situação, quando os acontecimentos seguem o ritmo esperado, nós nos sentimos calmos e relaxados. Caso contrário, ficamos ansiosos e até mesmo com medo. Por outro lado, quando adotamos o modo brincalhão, estamos em busca de diversão e animação, e nos sentimos enérgicos e empolgados, ou então entediados, dependendo se os nossos objetivos estão sendo alcançados ou frustrados.

O excesso de ocupação surge quando encaramos a vida de forma séria. Nós nos sentimos muito ocupados quando levamos tudo muito seriamente e estamos muito focados em longo prazo. A Teoria da Reversão demonstra que, para cada situação séria, existe uma reação alternativa. Reconhecendo que estamos operando dessa forma, podemos alterar nossas motivações e enxergar o absurdo das situações, a leveza do momento, e nos divertirmos um pouco.

Alguns anos atrás, dirigi um grande evento para a Microsoft. Acho que foi o maior evento da minha carreira até então. Aconteceu em Seattle, reunindo 120 líderes de grande destaque. Também liderei um grupo de vinte facilitadores externos com grande experiência. Passei meses me preparando para o evento, projetando e alterando tudo várias vezes. Não deixei pedra sobre pedra. Todas as eventualidades foram consideradas. Estava levando aquilo *muito* a sério, e trabalhava *muito* duro. No meio do caminho, uma sábia colega de trabalho e amiga, Bobbi Riemenschneider, me arrastou para um

canto e disse que eu estava levando tudo muito a sério e precisava “brincar” um pouco. O que eu não tinha percebido é que a minha determinação para que tudo desse certo, para manter a ética e o entusiasmo, estava me afastando do grupo, além de me transformar numa pessoa menos divertida e menos flexível. Por conta da minha seriedade, estava virando um facilitador menos eficaz.

Ao longo dos anos, identifiquei minha tendência de levar tudo muito a sério. E também aprendi que sou mais impactante, criativo e atraente quando estou na modalidade brincalhão. A habilidade de alcançar o estado motivacional brincalhão se transformou numa ferramenta essencial para que eu pudesse pensar melhor e aprimorar meu desempenho, além de me ajudar a aproveitar o processo. Costumo perguntar a mim mesmo como poderia fazer as coisas de maneira mais brincalhona, mais travessa. Como facilitador, é interessante observar que as ideias que surgem quando estou na modalidade brincalhão me deixam nervoso às vésperas de um evento, pois entro na modalidade mais séria. Ainda tenho de aprender que essas ideias, embora costumem ser mais arriscadas, também são mais desafiadoras e inovadoras.

Não é complicado mudar o seu estado. Três coisas simples me ajudam nessa tarefa: música, movimento e a palavra “brincalhão”. Não há nada como uma boa música para nos levar a um estado mais voltado ao presente, menos sério. Para encorajar o movimento, dependurei um enorme quadro branco na parede do meu escritório, pois tento romper a minha seriedade indo até ele e espalhando lá minhas ideias com canetas e imagens multicoloridas. Por último, o simples ato de pensar na palavra “brincalhão” alimenta uma mudança (e eu me lembro da dica de Bobbi).

Todos nós podemos exercer um maior controle sobre a maneira como nos sentimos percebendo a seriedade e, quando necessário, passando para um estado mais brincalhão, focado no presente.

Em que momentos você fica mais inclinado a um estado sério, focado no futuro? E o que você poderia fazer para conseguir alterar essa situação?

## AS GRANDES MENSAGENS DE “GANHANDO CONTROLE”

Pense em você mesmo como um *surfista* habilidoso, pegando uma enorme onda, num mundo de excessos. O trabalho não é controlar as exigências que surgem à sua frente, mas *sentir-se no controle das suas reações* a elas.

### Libertação

- • Você não pode controlar os dispositivos de entrada, mas sim os seus dispositivos de saída. Deixe que os dispositivos de entrada façam o seu trabalho e foque nos dispositivos de saída que você escolheu priorizar.
- • Não é culpa sua o fato de não poder fazer tudo, a verdade é que há muito a ser feito. Liberte-se do seu desejo de fazer tudo.

### Do afogamento à imersão

- • Quando estamos *inteiramente engajados*, a *sensação de falta de controle desaparece*. Essa sensação surge da atenção difusa e do fato de nunca estarmos imersos em nada.
- • *O controle é recuperado no que escolhemos fazer*: devemos focar nos dispositivos de saída que projetamos, não nos dispositivos de entrada aos quais reagimos.
- • A imersão surge quando focamos *apenas* no que estamos fazendo, com um único e amplo objetivo, como um jogador de golfe que simplesmente pensa em uma tacada suave.

- • *O controle surge quando exercitamos nossas melhores habilidades.* Não julgue o seu controle por conta de sua eficiência ou produtividade, mas pelo uso que você faz das suas melhores habilidades para resolver grandes problemas.
- • *Crie um ritmo para o seu dia.* Pense em intervalos e em tempos para recuperação, a fim de reduzir a sua carga alostática e aumentar sua capacidade e imersão no que realmente importa.

### Crie uma sensação de controle

- • *Você pode escolher estar no controle,* pois pode decidir como reagir e como se sentir em quase qualquer conjunto de situações.
- • *Substitua estímulo-reação por estímulo-escolha-reação.*
- • *Troque a seriedade pela brincadeira,* pois o excesso de ocupação nasce de sermos muito sérios. Altere seu estado motivacional para se divertir mais, ser mais criativo e interagir melhor com as pessoas.

### MEXA-SE!

Comporte-se “como se...”

Sente-se e identifique uma das coisas que você faria diferente se realmente acreditasse que os seus dispositivos de saída são mais importantes que os de entrada. Depois, aja dessa maneira diariamente.

Recuperação

Pense na recuperação de forma estratégica. Estabeleça intervalos de noventa minutos em seus dias. Eles não precisam ser longos, mas mexa-se, altere o seu humor, nutra a si mesmo.

### EXPERIMENTE!

Agitação

Da próxima vez que isso acontecer, pegue uma caneta e um pedaço de papel e crie um plano de ação eficiente, o que não é apenas útil, mas também faz com que os pensamentos inquietos desapareçam da sua cabeça.

Altere seu humor

Identifique o que poderia alterar o seu humor, passando de sério a brincalhão. Pode ser uma música, um ambiente ou palavras animadoras. Experimente e seja um especialista na mudança de humor.

## CAPÍTULO 2

### A escolha é sua

O peixe de briga siamês (também conhecido como *peixe betta*) é originário dos campos de arroz da Malásia e da Tailândia. No início do século XIX, o rei do Sião se interessou por sua agressividade, apostando alto em lutas de macho contra macho. Hoje, esse peixe é popular entre donos de aquários, pois suas cores são lindas e suas barbatanas, compridas. Para mim, o interessante nesses peixes é o apetite. Os donos devem limitar a alimentação, pois seriam capazes de comer até morrer, literalmente. Ao contrário de outras espécies, eles comem o que veem pela frente, sem reconhecer quando é hora de parar (ou talvez simplesmente não sejam capazes de parar).

Aqui, parece haver um paralelo com o excesso de ocupação. Em toda a História humana, vivemos num mundo de escassez. Os recursos e as oportunidades abertos para nós eram limitados pelo ambiente. E esses limites restringiam as nossas vidas, mas também nos protegiam. Hoje, estamos expostos a conhecimento, comunicação e estímulos quase ilimitados. Com a explosão de informações surgem oportunidades, mas também um aumento da expectativa e do trabalho.

Para contextualizar a velocidade da mudança da escassez ao excesso, pense em termos evolutivos. O primeiro dos nossos ancestrais surgiu na África, há cerca de 2,3 milhões de anos. O excesso de informação só começou a fazer parte das nossas vidas há vinte anos. Se enxergamos a nossa evolução como um calendário com apenas um ano, o excesso só teria surgido às 23h55 da noite de Ano-novo. Não podemos imaginar estarmos adaptados a este novo mundo de abundância ilimitada, pois continuamos agindo como se vivêssemos na escassez: consumimos tudo o que podemos. O peixe betta, ao ver comida, come, sem parar para pensar que isso poderia causar danos. Nós também nos aproximamos de um caso terminal de consumismo. Ao vermos um e-mail, uma mensagem de texto ou de voz, consumimos. E não parecemos notar quando chega a hora de parar.

Você, em algum momento da sua vida, decidiu ficar muito ocupado, pulando de uma tarefa a outra? Foi essa a vida que você escolheu ter, era esse o tipo de vida que você esperava? Sem escolha, nós nos sentimos impotentes e sobrecarregados. Também podemos nos sentir uma espécie de vítimas heroicas, pessoas que enfrentam estoicamente um universo de exigências. Ainda assim, de um ponto de vista psicológico, o excesso de ocupação pode ser visto como preguiça, apatia intelectual ou timidez. Não há nada de maravilhoso em seguir o rebanho. Sim, há muito a ser feito, mas não é por isso que você está ocupado. Você está ocupado porque não fez escolhas.

Controlar um mundo de excessos envolve a habilidade de fazer escolhas deliberadas. Devemos escolher um curso de ação, deixando outro de lado. Escolher costuma ser fácil, o difícil é deixar de lado. Essa capacidade não era essencial no passado, mas hoje é impossível tentar viver querendo fazer e ter tudo. A escolha é necessária. Este capítulo tem como objetivo desenhar um grande ponto de interrogação no seu padrão de trabalho, no seu estilo de vida. Pretendo demonstrar três coisas: como você mergulha no excesso de ocupação, como entender que os resultados do excesso de trabalho vêm da falha na hora de fazer certas escolhas e como reconhecer essa falha em sua vida. Depois, vou sugerir maneiras práticas para ajudá-lo a fazer escolhas a fim de lidar com as demandas excessivas.

Como eu já disse, este livro não é um manifesto pela vida fácil. De várias maneiras, manter-se ocupado é o caminho mais fácil. Não estar ocupado é complicado, mas é melhor. Em resumo, vou rascunhar (pensando no peixe betta) como reconhecer que chegou a hora de parar e como saber o que é melhor para você.

### Como tomar decisões

Você está ocupado porque falhou ao tomar decisões. Para entender por que não está fazendo escolhas, é importante entender como você faz as suas escolhas. Durante muitos anos, os economistas disseram que quanto mais escolhas melhor, pois dessa forma podemos decidir racionalmente o que é mais indicado para nós. Hoje, sabemos que não é bem assim.<sup>39</sup> Em um nível surpreendente, as nossas

escolhas são guiadas pelo ambiente, sem passar pela nossa razão. Mesmo sabendo o que seria bom para nós, costumamos falhar na hora de tomar decisões importantes.

A razão para isso é que o cérebro desenvolveu uma maneira esperta de administrar a energia necessária para a tomada de decisões. E precisou fazer isso, pois, embora represente apenas 2% do total do nosso peso corporal, o cérebro utiliza cerca de 20% da energia que consumimos. É o 4x4 dos nossos órgãos. E esse gasto de energia nasce sobretudo na região responsável pela tomada de decisões, que foi a mais recente área do cérebro a se desenvolver: o córtex pré-frontal. Isso significa que fazer escolhas e analisar qualquer aspecto das nossas vidas é um trabalho duro, e a mente faz de tudo para evitá-lo. Não que a mente seja preguiçosa, ela simplesmente quer se poupar. Não há muita energia disponível, por isso o cérebro toma cuidado.

Psicólogos, como Daniel Kahneman, vencedor do prêmio Nobel, dividiram o nosso pensamento em dois: Sistema Um e Sistema Dois.<sup>40</sup> O Sistema Um é ágil, automático e inconsciente. O Sistema Dois é lento, exige esforço e é consciente. O Sistema Um reage automaticamente às experiências, gerando impressões, intenções e sensações imediatas. O Sistema Dois prefere tomar mais cuidado e gasta mais tempo analisando o que é gerado pelo Sistema Um. De modo geral, o Sistema Dois aceita as impressões do Sistema Um, que se transformam em crenças, e também as suas intenções, que se transformam em ações. Normalmente, isso funciona bem. Fazendo isso, os humanos desenvolveram uma incrível máquina de pensar que utiliza a energia de maneira eficaz: apenas 2% de toda a atividade mental envolve esforço e é consciente. É como ter um veículo híbrido, silencioso e que passa 98% do tempo economizando energia.

No entanto, a eficiência energética não gera um pensamento inteligente: ao automatizarmos tanto o nosso pensamento, grande parte de nossas percepções, preferências e decisões não passam pelo consciente. Certas vezes, o preguiçoso Sistema Dois é arrancado de sua languidez por conta de algo inesperado, mas em geral ele apenas reproduz o Sistema Um. O primeiro risco desse processo é que, quando não separamos um tempo e não nos esforçamos para tomar decisões de qualidade e informadas (Sistema Dois), podemos fazer escolhas confusas e irracionais (Sistema Um). O segundo risco é que o Sistema Um nos ajuda a tirar conclusões intuitivamente. Quando somos desafiados ou alguém nos pergunta por que tomamos determinada decisão, costumamos oferecer uma explicação racional: em primeiro lugar, chegamos a uma conclusão, depois trabalhamos o lado racional. Isso significa que não percebemos como o processo de tomada de decisão foi precário.

Um exemplo disso surge no âmbito da educação: um dos maiores indicadores das notas escolares é a atratividade dos alunos. Esse fenômeno é tão evidente que ganhou um nome: efeito de Halo da atratividade. Em certo estudo, cinco professores classificaram a atratividade de 885 alunos de economia (uniformemente divididos em gêneros) de um a cinco (sendo cinco o nível mais alto de atratividade). Os alunos classificados com quatro alcançaram notas 36% melhores que os classificados com dois.<sup>41</sup> Que tal perguntar aos professores por que eles deram notas mais baixas aos alunos “dois”? Eles destacarão falhas nos trabalhos desses alunos, sempre com uma forte explicação intelectual, mas continuarão desatentos ao efeito da atratividade em suas avaliações.

Portanto, não percebemos o quanto nossas escolhas são baseadas em fundamentos precários do Sistema Um, não em princípios bem desenvolvidos. Não percebemos o quanto somos tendenciosos. Não percebemos que passamos grande parte das nossas vidas no piloto automático.

## O poder das decisões-padrão

Os padrões exercem uma poderosa (ainda que invisível) influência em nosso comportamento num mundo de excessos, e estar ocupado é um padrão, uma condição básica. Imagine que você tenha acabado de entrar num trabalho novo. Um dos maiores atrativos desse trabalho é o plano de aposentadoria privada que a empresa oferece. Todos dizem que é um ótimo negócio e que não custará quase nada para você. Então, você aceitará entrar no plano? Provavelmente você vai pensar que a sua decisão será influenciada, sobretudo, pelos detalhes do plano e pelo impacto financeiro em sua vida.

No entanto, o mais provável é que o principal fator de sua decisão seja a necessidade ou não de preencher um formulário. Em um estudo, os economistas Brigitte Madrian e Dennis Shea descobriram que, quando têm de optar por um plano de aposentadoria, apenas 20% dos empregados aceitam nos primeiros três meses, taxa que sobe a 65% após três anos. Por outro lado, quando a condição é padrão (e a decisão é tomada de forma automática), 90% das pessoas aceitam inicialmente, taxa que sobe a 98% em três anos.<sup>42</sup>

O padrão de todas as comunicações é ingerir (ler ou ouvir) e responder. Vamos pensar nos e-mails. Parece absurdo não lidar com todos os seus e-mails imediatamente. Mas vejamos algumas coisas. Quantos e-mails você recebe por dia? Quantos você recebia há três anos? Vamos dizer que você receba duzentos e-mails por dia, e que esse número tenha dobrado nos últimos três anos. Em que momento você vai parar para pensar se deve ler e responder a todos imediatamente? Quando chegarem à marca de 400, 1.600 ou 12.800? Em certo momento, devemos parar e pensar, ser proativos e exercitar a criatividade.

São poucas as pessoas que não reclamam do número de reuniões das quais “devem” participar, do pouco tempo que têm disponível e de como o seu dia é interrompido. Por outro lado, são muito poucas as pessoas que apresentam uma solução (e não apenas boas intenções). Eu não seria capaz de dizer quantas vezes dirigi seminários e workshops sobre liderança nos quais esse tópico foi levantado e o grupo resolveu reduzir o número de reuniões internas ou concordou que elas deveriam durar no máximo 45 minutos. Porém, ao voltar a encontrar esses mesmos grupos, meses mais tarde, pouca coisa tinha mudado. Um dos motivos é que é muito fácil convidar pessoas para reuniões usando o e-mail. Como as pessoas que fazem o convite costumam poder ver a sua agenda, elas sabem que você está livre, e a expectativa-padrão é a de que você vai aceitar. Para aceitar, basta clicar, para fazer uma escolha é preciso dar uma explicação. Isso é mais evidente no caso das reuniões semanais, que acontecem mesmo sem motivo, pois são regulares, e você deve participar, o que gera outra hora perdida de trabalho.

De que maneira os padrões definem a sua vida? Que suposições e expectativas estão roubando um bom tempo da sua atividade? Alguns desses padrões podem ser úteis, outros, não. Em conjunto, eles estrangulam a sua vida.

Se você pudesse redesenhar a sua vida profissional partindo do zero, com o objetivo de maximizar a sua capacidade de contribuir ao negócio, amar o que faz e harmonizar trabalho e vida pessoal, o que você faria? O mais provável é que tentasse se livrar de vários padrões desnecessários. Escolha um deles. Escolha ser menos irracional.

## A sedução das normas sociais

Como você persuadiria hóspedes de hotéis para que usassem suas toalhas mais de uma vez? Segundo um famoso estudo de Robert Cialdini sobre normas sociais, um pedido em nome do meio ambiente fez com que cerca de 30% das pessoas reutilizassem suas toalhas.<sup>43</sup> Quando passaram a dizer que grande parte dos hóspedes reutilizavam suas toalhas, 26% dos novos hóspedes aceitaram a campanha. Quando a campanha se tornou mais específica, dizendo que grande parte dos hóspedes alojados naquele mesmo quarto reutilizaram suas toalhas, a taxa subiu 33%. Mais uma vez, a influência não acontece em um nível consciente. Ninguém do grupo de 33% de novos “reutilizadores” explicaria sua escolha por conta do comportamento dos demais, mas esse é um poderoso exemplo de como o nosso comportamento é influenciado pelas ações dos semelhantes (somos afetados pela norma social). A razão da nova campanha ter funcionado melhor é que, quanto mais nos parecemos com as outras pessoas, maior é a influência que sofremos de suas ações.

Outro exemplo: um clássico estudo da década de 1950 feito por Solomon Asch,<sup>44</sup> pioneiro norte-americano na psicologia social, ofereceu aos alunos uma simples tarefa de percepção. Asch lhes mostrou dois cartões. Um deles com três linhas: A, B e C, todas com comprimentos claramente distintos. Um segundo cartão apresentava uma única linha, com o mesmo comprimento de uma das

linhas do cartão anterior. Asch perguntou aos alunos que linha do primeiro cartão era igual à do segundo. A tarefa era fácil. Todos a completaram. Apenas 1% das respostas foram erradas.

Depois, ele separou as pessoas em grupos. Cada grupo fez dezoito tarefas semelhantes, sempre comparando dois cartões. A diferença, dessa vez, foi que um aluno de cada grupo recebeu instruções prévias para que desse respostas erradas a doze tarefas. Nessas doze tarefas, todos os envolvidos deram a mesma resposta equivocada. No entanto, o aluno escolhido para dar a resposta errada não sabia que tinha sido o único a receber a instrução.

Será que, em outra situação, essa pessoa teria dado a resposta certa? Lembre-se de que a resposta correta era muito clara e evidente. Dessa vez, a taxa de erro foi 33% mais alta. Na verdade, 75% dos alunos deram ao menos uma resposta errada (em doze tentativas). Apenas 25% deram as respostas obviamente corretas todas as vezes. Mesmo tendo claras evidências, os alunos alteraram suas respostas para seguir o ditado pelo grupo.

Não seguir as normas sociais é complicado, ainda que seja algo evidente, por isso nos conformamos. Você pode imaginar que trabalha de certa maneira por conta das exigências que recebe. Mas eu diria que isso é apenas uma pequena parte da equação. A quantidade de trabalho que você faz, a sua ocupação perpétua, surge porque todo mundo está fazendo a mesma coisa.

O efeito das normas sociais é ainda mais poderoso quando nos comparamos às pessoas que realmente conhecemos. Todas as pessoas com as quais nos relacionamos estão incrivelmente ocupadas, por isso nos ocupamos. O fato de nossos colegas (pessoais e de trabalho) estarem fazendo milhões de coisas freneticamente, molda as nossas expectativas e o nosso comportamento, dificultando a tarefa de analisarmos o quão ocupados deveríamos estar.

Qual foi a última vez que alguém comentou que estava tranquilo no trabalho? Qual foi a última vez que você viajou a trabalho e não encontrou os demais passageiros mergulhados em seus laptops, telefones ou tablets? Como o comportamento dessas pessoas poderia estar afetando aquilo que você pensa sobre o excesso de ocupação?

Quando você compara o seu comportamento (quanto ao excesso de ocupação) com o das pessoas ao seu redor (colegas de trabalho, redes de contato, vizinhos, amigos e familiares), o que você faz por norma? Lembre que “a norma” não tem nada a ver com o grau de razão intelectual empregada em seu comportamento, mas sim com o grau de semelhança com as pessoas ao seu redor. Se o seu comportamento é similar, você provavelmente está sendo guiado pela norma. Sendo assim, isso não tem nada a ver com o *seu* comportamento. Você não escolheu nada, simplesmente age segundo um padrão, como uma abelha operária.

E o que há de errado com a norma? Em princípio, nada, sobretudo quando todos seguem na direção correta. Porém, no caso da ocupação, especialmente quando existe excesso, a horda não vai na direção correta. Precisamos encontrar respostas próprias aos desafios, precisamos criar uma maneira melhor de nos comunicar e entregar o nosso trabalho ao mundo. A resposta não está em seguir o rebanho.

## “Escolha” irracional

Você já notou que, se está vendo televisão ou jogando cartas, com uma tigela de batatas fritas ou de doces à sua frente, você não para de comer até que a tigela esteja vazia? Você não pensa: “Será que já comi demais?” Simplesmente come. Brian Wansink, professor de marketing e economia aplicada da Universidade Cornell, ficou imaginando se o mesmo se aplicaria a alimentos menos apelativos.<sup>45</sup> Ele ofereceu a pessoas que assistiam a filmes sacos com pipocas preparadas cinco dias antes. Um dos participantes disse que aquilo era “como comer isopor”. A alguns, ele distribuiu sacos médios, a outros, sacos grandes. As pessoas com sacos grandes comeram 53% mais pipoca que as pessoas com sacos médios, mesmo não gostando da pipoca velha. No final das contas, frente às evidências, grande parte dos participantes negou que o tamanho do saco poderia ter afetado a sua escolha. Uma das pessoas disse: “Esse tipo de coisa não me chama a atenção.” Mas ela estava enganada.

Fazemos muita coisa sem pensar em nosso comportamento cotidiano. O Sistema Um nos permite automatizar grande parte das nossas atividades, pois dessa maneira temos energia para direcionar nossa atenção consciente para outros assuntos. Isso costuma funcionar bem. No entanto, em um mundo em que o comportamento padrão e a norma social são a ocupação frenética, somos levados a níveis tóxicos de atividade e consumo. A única opção que muitos de nós temos é por “mais”. Por isso, sem pensar, comemos mais pipoca velha. Sem pensar, não paramos de checar nossos *smartphones*, sempre em busca de novas atividades vazias e inúteis.

Pense em como você poderia impor limites a esse excesso. Poderia, por exemplo, limitar o tempo: quantas horas você passa respondendo a e-mails diariamente? Outro caminho é limitar a quantidade: podendo ir a apenas três reuniões semanais, quais seriam? Charles Handy, consultor de negócios, limita os seus ganhos para não aceitar trabalho demais.<sup>46</sup> A cada ano, ele estabelece limites mínimos e máximos junto à sua mulher, e assim que alcança o máximo só volta a trabalhar no ano seguinte. Ele estabeleceu esse limite máximo para deixar de querer sempre “mais”.

Como você poderia limitar a sua busca irracional por “mais”?

## Como fazer escolhas melhores

Quando aceitamos que precisamos fazer mais escolhas, devemos exercitar *como* fazer as escolhas certas. Fazer escolhas melhores, para grande parte dos meus clientes, não tem nada a ver com descobrir o que eles precisam fazer. Grande parte deles sabe muito bem no que gostaria de se concentrar “se tivesse tempo”. Eles sabem que trabalhar sem pensar não é eficaz nem divertido. O que eles precisam é de ajuda para fazer mudanças capazes de permitir que sejam mais seletivos. Como é possível parar de entrar no escritório cheios de boas intenções para trabalhar a fim de promover uma diferença real, e acabarmos o dia distraídos, perdidos, sem ilusões. Esta seção do livro é sobre como aprender a quebrar este ciclo e fazer escolhas que nos deixem capazes de ser mais criativos e eficazes.

### Tomadas de decisão quentes e frias

Se eu oferecesse dois cheques, um de 100 reais para ser descontado em um mês, e outro de 150 reais para ser descontado em dois meses, qual você escolheria? Grande parte das pessoas escolheria o de 150. No entanto, se o de 100 pudesse ser descontado amanhã e o de 150 só daqui a um mês, a sua escolha seria a mesma? Grande parte das pessoas (numa experiência real) escolheria o cheque de 100, ainda que a segunda opção seja racionalmente a melhor escolha.

Esse é um exemplo de tomada de decisão quente e fria. Num estado racional “frio”, obviamente escolheríamos o cheque de 150 reais. No entanto, quando a recompensa é mais imediata, a tentação surge e tomamos uma decisão mais “quente” e irracional. Todos somos capazes de boas escolhas quando não encaramos a tentação, mas essa habilidade desaparece quando a tentação é palpável. Como explica o economista George Loewenstein: “É muito fácil concordar com uma dieta quando não estamos com fome.”

Seria complicado encontrar uma pessoa que não concordasse imediatamente que deveria estar trabalhando em coisas mais importantes, não em assuntos urgentes. E grande parte delas saberia me dizer quais são essas coisas mais importantes. Ainda assim, dia após dia, ao começarmos a trabalhar, a tentação fala mais alto. Sob a perspectiva do urgente *versus* o importante, grande parte dos escritórios são locais agitados: distrações, demandas e pressões podem ser encontradas em cada canto. A imediata gratificação do que é urgente é muito mais tentadora do que os benefícios em longo prazo do que é importante. A atração das tarefas pequenas e simples sempre vai ganhar das tarefas maiores, mais duras e de longo prazo. Esvaziar sua caixa de e-mails, respondendo a eles no caminho de volta para casa sempre parecerá mais gratificante do que aproveitar esse tempo para ler ou pensar. No estado frio, sabemos o que deveríamos fazer e encontramos boas intenções. No estado quente, somos mais inclinados a pensar em “só mais um”.

## Fique frio por mais tempo

Sempre fui atraído por ideias simples. Uma das técnicas mais simples para permanecermos frios parece muito óbvia quando a adotamos. É a chamada “engula este sapo”, que encontrei em um livro com o mesmo nome, escrito por Brian Tracy.<sup>42</sup> O conceito é que, engolindo um sapo logo de manhã, nada mais que acontecer durante o dia poderá ser tão ruim! Essencialmente, Tracy sugere que, antes de abrir a sua caixa de e-mails, ouvir as mensagens de voz ou responder a mensagens pelo celular, reserve um tempo para trabalhar no projeto mais assustador, complicado e importante em que você estiver envolvido no momento. Encarando a tarefa mais dura logo cedo, tudo o mais parecerá fácil.

Uma das razões por que essa ideia funciona tão bem é que, antes de começar a trabalhar, mantemos uma espécie de distância emocional e, portanto, uma melhor perspectiva sobre o que realmente importa. Nosso estado emocional é frio e racional. Somos mais capazes de fazer boas escolhas sobre como empregar melhor nosso tempo e a nossa atenção. Quando chegamos ao escritório e atualizamos o e-mail, as tentações do pequeno, do urgente, nos levam repentinamente a um estado quente, e somos completamente desviados do objetivo principal. O hábito de não atualizar o e-mail imediatamente todas as manhãs, usando esse intervalo para focar sem interrupção nas coisas que pensamos quando estamos em um estado frio, realmente funciona.

## Boas escolhas consomem energia

O professor Jonathan Levav, da escola de negócios da Universidade de Stanford, e Shai Danziger, professor de psicologia da Universidade de Tel Aviv, revisaram mais de mil decisões de liberdade condicional tomadas por juízes do sistema carcerário israelense. Após ouvir cada caso, os juízes decidiam se a concederiam ou não. Nesses casos, a decisão de maior risco era conceder a liberdade condicional, ainda que essa escolha agradasse o prisioneiro e representasse uma economia para os pagadores de impostos. Em média, foi concedida uma liberdade para cada três casos. No entanto, foi verificado um padrão claro: do total de prisioneiros que se encontravam com os juízes no início da manhã, 65% conseguiam a liberdade condicional; dos que se encontravam no final da tarde, apenas 10%.<sup>48</sup>

A explicação para essa chocante, mas muito humana, falta de consistência é algo chamado esgotamento do ego. Temos uma energia limitada, e isso significa que, ao tomarmos uma série de decisões, ficamos cansados e começamos a evitá-las ou a assumir menos riscos, que é a alternativa mais fácil, como faziam os juízes no final do dia. Quando estamos muito ocupados, não tomamos certas decisões e costumamos escolher os caminhos mais fáceis. Portanto, devemos aceitar que, em certos momentos do dia, não faremos escolhas claras e estratégicas sobre a melhor utilização do tempo.

Eis algumas estratégias que você poderia utilizar para evitar que isso aconteça:

- • Faça as escolhas sobre como utilizará o seu tempo no início da manhã, quando o seu ego não está cansado.
- • Faça intervalos regulares e tome um lanche leve e saudável a cada pausa, pois dessa maneira você poderá recuperar um pouco da glicose (o estudo anterior percebeu que existem picos de decisões de alto risco tomadas durante o dia, e tais picos surgem após refeições ou lanches).
- • Revise o seu progresso e retome o foco imediatamente após cada pausa.

## Combata as normas sociais

Como vimos na experiência com a reutilização das toalhas em hotéis e nas comparações entre cartões com linhas, as normas sociais são fortes influências, e não é fácil evitá-las, mesmo quando equivocadas.

Podemos utilizar essa ideia para ajudar a combater a norma social genérica sobre o excesso de ocupação. Além de fazermos um esforço para nos afastarmos de colegas de trabalho ou amigos que nos aproximam do excesso de ocupação, deveríamos nos cercar de pessoas que agem de maneira mais criativa em relação ao “excesso”, pois dessa forma poderíamos ser influenciados por seu comportamento. Pense em como você poderia empregar mais tempo e construir relacionamentos mais profundos com pessoas que não vivem mergulhadas no excesso de ocupação, com pessoas que fazem escolhas melhores. Como você poderia passar menos tempo com pessoas capazes de influenciá-lo na direção de comportamentos inúteis?

Uma estratégia específica seria identificar o comportamento que mais gostaríamos de alterar e encontrar pessoas na sua empresa, na sua vida pessoal ou familiar, capazes de oferecer um bom modelo de comportamento alternativo. Passe um tempo com essas pessoas, construa relacionamentos com elas. Pergunte o que elas fazem, observe atentamente o seu comportamento, a forma como elas encaram o excesso de ocupação, faça tudo o que for possível para começar a adotar suas práticas e transforme esse comportamento na norma de sua vida.

Para qualquer mudança, o ponto de partida é perceber o tema e descobrir como encarar o problema. Quando você perceber claramente a maneira como a norma molda (de forma nada útil) os seus comportamentos, comece a experimentar alternativas. A seguinte conversa é um exemplo das normas em ação:

Você: “Oi, como você está?”

Outro: “Ah, eu estou muito, muito ocupado. E você?”

Você: “Ah, eu estou muito, muito ocupado.”

Para se divertir um pouco, da próxima vez que tiver uma conversa dessas, diga que você decidiu deixar para trás o excesso de ocupação, que resolveu separar um tempo para pensar, que não quer ficar mergulhado numa ocupação infinita e irracional. Perceba a reação do seu interlocutor: surpresa, pena, inveja... Você despertará reações diferentes, mas ninguém ficará indiferente. Encontre os próprios comportamentos, a sua resposta ao excesso. Não siga a manada.

## Descarte os tons de cinza

É possível que o meu maior medo, e o problema que mais vejo nos demais, não seja o excesso de trabalho, mas o excesso de tons de cinza. Quando são tantas as alternativas, as oportunidades, as distrações e temos tanto trabalho, é incrivelmente fácil lotar a sua palheta de muitas cores. Porém, como a sua palheta não é infinita, as cores começam a ser misturar. E como já sabemos, quando se misturam, as cores não formam um arco-íris, mas tons cinzentos. Para pintar uma cena com muita vida, para termos uma carreira alegre, precisamos de menos cores, não de mais. Isso significa que é preciso tomar duras decisões.

Algo nos diz que o excesso de ocupação não é causado apenas por uma falha na tomada de decisões, mas porque, por medo de perder alguma coisa, evitamos as escolhas. Pense em como você se comporta numa mesa de bufê: se você é como eu, empilha os tipos mais loucos de comidas em seu prato, misturando maravilhosos sabores e cores, e termina com algo que enviaria de volta à cozinha caso um garçom trouxesse à sua mesa. Para evitar perder qualquer coisa, empilhamos um pouco de cada opção em nossos pratos. No entanto, poderíamos fazer uma refeição muito melhor se escolhêssemos menos itens. Escolhendo *chicken korma*, seria melhor deixar de lado o porco agridoce e o bolo de carne. Mas escolhemos os três para evitar perder alguma coisa, e o preço que pagamos é uma refeição terrível.

O excesso de ocupação é uma louca mesa de bufê. Isso acontece em nosso trabalho e também em nossas vidas particulares. Queremos viver tudo e acabamos experimentando coisas demais. Ter tudo não é uma escolha. Na verdade, o que deveríamos fazer é (des)escolher certas coisas: de forma consciente e deliberada, deveríamos decidir não fazer algumas tarefas, abandonar certas opções em nossas vidas e trabalhar para garantirmos mais foco em menos coisas. Em vez de escolher mais, deveríamos escolher menos.

A verdade é que nenhuma escolha é neutra. Sempre que você escolhe uma coisa, deixa outra de lado. Portanto, mesmo a nossa tentativa de fazer tudo (mas sem deixar de escolher nada) acarreta um custo, uma perda.

A perda que evitamos ao escolher tudo é pequena, mas visível. Por outro lado, a perda que experimentamos ao escolher tudo é grande e duradoura, mas invisível. Para evitar as perdas visíveis e pequenas, procuro transformar o invisível em visível. E tento definir muito bem o que quero fazer em uma semana ou mês, além de entender o que perderia se não criasse tempo, se não concentrasse a minha atenção. Tento deixar a grande perda menos palpável. E desenvolvo uma forte aversão às grandes perdas, não às pequenas.

Escolha uma coisa que você gostaria de alcançar ou fazer no próximo mês, dentro ou fora do trabalho. O que isso significaria para você? Como você se sentiria? Que diferença faria na sua vida? O que perderia se não conseguisse alcançar o seu objetivo? O que perderia se evitasse dividir a sua atenção em várias tarefas este mês? O que perderia se continuasse a ser tão educado e tão permissivo com a sua atenção? Para alcançar ou fazer essa coisa, o que você precisaria (des)escolher?

## Foque nos ganhos

Grande parte das equipes de executivos entra em guerra quando o assunto é alocação de recursos. Nessas equipes, é constante a tensão entre a lealdade que têm à porção do negócio que lideram e aos objetivos coletivos. As equipes de liderança parecem operar eficazmente durante boa parte do tempo, tomando decisões coesas sobre estratégias ou sobre áreas administrativas do negócio. Porém, em certos momentos do ano, decisões devem ser tomadas quanto à melhor alocação de recursos no âmbito geral do negócio. Nesse momento, qualquer sinal de um grupo unido, que toma decisões para o bem geral da empresa, desaparece. A guerra é declarada. Líderes individuais lutam por seus territórios a fim de proteger a sua equipe e preservar o seu ego.

Apreendi uma técnica, que acredito ter sido desenvolvida pela General Electric, chamada Jogo dos Alfinetes, que consiste essencialmente em começar as conversas identificando o que o time quer ganhar (a estratégia de negócios), não o que os líderes podem perder (recursos humanos).

Começando com a estratégia de negócios, você decidirá quantas pessoas precisará para transformar as estratégias em novos projetos, em maiores iniciativas *etc.* Em seguida, você deverá comparar tudo isso com o aumento, o congelamento ou a perda geral de recursos que a empresa planeja para o próximo ano. Fazendo isso, será possível mapear os recursos humanos disponíveis nos atuais projetos e equipes. Por último (e com o cuidado de nunca entrar em disputas individuais), o grupo começa a distribuir os alfinetes e pensa, sempre com base na estratégia, como deveria ser feita a alocação de recursos humanos pela empresa.

O pulo do gato dessa técnica é que ela baseia a alocação de recursos humanos na estratégia, não em quão duro as pessoas estão trabalhando. Quando os líderes tentam formar equipes com pessoas envolvidas em outros assuntos, eles ficam paralisados, pois não encontram ninguém disponível. Fazendo isso, eles decidem com base no que as pessoas têm tempo para fazer (de acordo com a maneira como trabalham atualmente), não baseadas no que realmente querem alcançar.

A mesma tática pode ser aplicada quando estamos decidindo as áreas em que gostaríamos de focar, e as que gostaríamos de (des)escolher. Faça o seguinte:

1. Pensando no que realmente poderia fazer diferença em sua carreira ou vida pessoal no próximo ano, o que você *mais* gostaria de alcançar?
2. Quanto tempo extra, numa porcentagem do seu tempo total, você precisa disponibilizar para alcançar esse objetivo?
3. Com base no que deseja alcançar, onde você encontrará essa porcentagem de tempo? Você não pode simplesmente dizer “vou trabalhar mais duro”. O seu tempo deve vir de outro lugar. O que você decidiria *não fazer* para se afastar dos tons cinzentos e escolher uma vida mais profunda e colorida?

## A tirania do “ter que”

O que existe numa palavra? Muita coisa, na verdade. A linguagem é há muito tempo considerada um veículo importantíssimo para se entender e responder ao nosso ambiente. O psicólogo do comportamento Keith Chen, por exemplo, encontrou uma ligação entre a linguagem que as pessoas usam (a língua materna) e a sua tendência a economizar dinheiro. Em inglês, quando falamos sobre tempo, precisamos estar atentos à gramática para nos referirmos ao passado, presente ou futuro. Em chinês, quando falamos sobre presente ou futuro, usamos as mesmas palavras (isso não é simples, e o inglês é a única língua germânica que separa os tempos desta maneira). Segundo Keith Chen, quando controlamos todas as demais variáveis, falantes de línguas nas quais não existe o futuro, como o chinês, economizam 5% mais dinheiro do que as pessoas que separam o tempo verbal presente do futuro.

A linguagem importa. A linguagem que usamos (ou, mais especificamente, as palavras que escolhemos usar em nossa linguagem) podem influenciar ações e sentimentos. Elas também podem

afetar o nível de controle que sentimos e a maneira como priorizamos as nossas tarefas. A forma como escolhemos falar sobre o nosso trabalho e os nossos planos faz diferença. Vou usar o termo “ter que” para ilustrar o que digo.

Quando você diz “eu tenho que”, que tipo de atividades entram nessa categoria? Por outro lado, pense nas atividades que “deveríamos” fazer. Qual a diferença entre elas? Se você se parece comigo, sem dúvida utiliza com muito maior frequência o “ter que” para descrever atividades que proporcionam benefícios em curto prazo e têm pouco significado duradouro. Segundo Steven Covey, são atividades “urgentes, mas não importantes”. “Eu tenho que terminar este relatório até hoje à noite.” “Eu tenho que responder a este e-mail.”

“Deveria” é usado para atividades importantes, mas não urgentes: “Eu deveria descobrir uma maneira melhor de...” “Eu deveria me reorganizar.” “Deveria” costuma ser utilizado em atividades relacionadas à vida. Não costumamos dizer eu “tenho que” passar um bom tempo com as minhas crianças ou com minha esposa/meu marido hoje, dizemos eu “deveria”. “Ter que” está mais associado a atividades relacionadas ao trabalho.

E isso importa? Claro! Em um mundo de excessos, nunca podemos fazer tudo. Atividades “ter que” estão em direta competição contra atividades “deveria”, e o “ter que” sempre ganha. Quando permitimos que o “ter que” reine, ele destrona o “deveria”. Quando não cuidamos das atividades “deveria”, quando não damos atenção ao que realmente importa em nossas vidas, abrimos mão da possibilidade de escolha e do controle sobre as nossas vidas, permitindo que o cinza se espalhe em nossa palheta.

Vamos ser claros, não estou propondo a negação de qualquer sentido de responsabilidade pessoal nem o abandono dos nossos compromissos. Só estou dizendo que “ter que” é uma arma que usamos na batalha de prioridades montada em nossas cabeças e em relação a nossas famílias. É algo poderoso, mas afasta a sensação de escolha e faz com que a atividade seja baseada antes em tarefas que em valores. Fazendo isso, reduzimos a sensação de maestria sobre nossas vidas. Observe como você (e os demais) a utilizam. Pegue a si mesmo no ato de dizer (ou pensar) “eu tenho que...” e pare por um momento. Pergunte a si mesmo porque está rotulando determinada atividade como uma atividade “ter que”: qual é a sua escolha nesse assunto? As consequências de não fazer as tarefas “ter que” devem ser muito evidentes para você, mas e quanto às consequências de fazê-las? Que tarefa “deveria” será deixada de lado? Depois, faça uma escolha bem informada sobre o que você vai fazer, não porque “tem que” fazer, mas porque escolheu fazer.

As palavras importam. Preste atenção nas palavras que você usa, perceba quais delas limitam as suas alternativas e use palavras que reconheçam o seu poder de escolha. Não há muita alegria numa vida dominada pelo “ter que”.

“Prova e erro”: toda decisão é uma experiência

Trabalhei por um curto período de tempo no mercado financeiro, numa casa de câmbio chamada LIFFE (London International Financial Futures and Options Exchange). Naquela época, o processo ainda era aquela “gritaria”, com corretores vestindo jaquetas de cores berrantes, de pé, gritando e agitando as mãos. Havia funcionários devotados a instrumentos financeiros específicos, como os bônus do governo italiano, por exemplo. Os locais movimentavam o próprio dinheiro. Grande parte deles tinha um êxito leve, alguns, um êxito espetacular. Pensei muito no que fazia essas pessoas terem sucesso. No final das contas, cheguei à conclusão de que não tinha nada a ver com um mergulho profundo nos mercados. Acho que o grande fator do seu sucesso era o fato de tomarem decisões. Pareciam tomar mais decisões que outras pessoas. Os que se equivocavam tomavam uma nova decisão, sanavam suas perdas e seguiam em frente.

É tentador pensar que podemos, de forma racional, planejar a nossa saída do excesso de ocupação. Não podemos. Da mesma maneira, é impossível confiar que toda a pesquisa psicológica que vem sendo feita nos oferecerá uma solução infalível. A sua vida, o seu trabalho, o seu ambiente e as

peessoas ao seu redor são muito complexas para predizer completamente o que funcionará e o que não. Use as ideias deste livro para experimentar, para tentar certas coisas. Muitas ideias e estratégias não funcionarão para você. Descarte as que não funcionarem e construa sobre as que derem certo. Continue fazendo escolhas, uma depois da outra, continue aprendendo, e encontre o seu caminho fora dos tons cinzentos, fora do excesso de ocupação.

## AS GRANDES MENSAGENS DE “A ESCOLHA É SUA”

Você não escolheu ser uma pessoa eterna e freneticamente ocupada, isso simplesmente aconteceu. Respondendo a um e-mail atrás do outro, como o peixe betta, ficamos a ponto de sermos um caso terminal de seres exauridos.

### Como tomamos decisões

- Grande parte das nossas “escolhas” são feitas no piloto automático. Trata-se de um processo muito influenciável, e alguns desses vieses nos ajudaram a, *como sonâmbulos, entrar num interminável excesso de ocupação.*
- *Estar ocupado é a condição padrão da vida moderna, além de ser a norma social.* Portanto, sem perceber que estamos fazendo uma escolha, mergulhamos na ocupação.
- *Na falta de verdadeiras escolhas, a única escolha que fazemos é, sem perceber, buscarmos sempre “mais”, sem pensar nas consequências.*

### Fazendo (melhores) escolhas

- Fazemos ótimas escolhas quando estamos “frios”. Porém, no calor da tentação (quando estamos completamente “quentes”), todas as nossas melhores intenções desaparecem. Portanto, *“fique frio” por mais tempo*, e tome decisões melhores sobre as suas prioridades.
- Quando a nossa mente está cansada, é mais provável que a gente faça coisas que requerem menos escolha, acarretando menos riscos. *Isso significa que a mente ocupada e exausta é menos capaz de fazer as escolhas que poderiam nos afastar do excesso de ocupação.* Faça escolhas quando a sua mente estiver fria.
- *Utilize as normas sociais a seu favor;* marque encontros com ótimos (e nada ocupados) modelos de comportamento.

### Não escolha os tons cinzentos

- *Escolhendo fazer tudo, deixamos de escolher a profundidade, a imersão e o impacto.* Para seguirmos além da ocupação, devemos aprimorar a capacidade de (des)escolher.
- *Ao escolhermos de forma persistente o “mais”, nós nos dispersamos, a nossa atenção se esfuma e as cores se misturam numa vida cinzenta de insatisfações.*
- *As nossas palavras podem ser uma armadilha e limitar as nossas escolhas.* Cuidado com a *tiranía do “ter que”*. Não espere até que possa fazer as escolhas certas a fim de encontrar o seu caminho

para longe do excesso de ocupação. *Tente certas coisas.* Algumas funcionarão, outras, não. Siga em frente com as que funcionam.

## MEXA-SE!

### Engula o sapo, frio

Com a mente ainda fresca, no caminho para o trabalho, tente escolher o que é mais importante para ser trabalhado no dia seguinte (tome decisões ainda frio). Depois, no dia seguinte, não atualize o seu e-mail nem escute mensagens de voz durante a primeira hora. Trabalhe na sua tarefa. Se uma hora é impossível, tente pelo menos trinta minutos.

### (Des)escolha

Identifique uma coisa que você precisa escolher *não* fazer para que possa terminar a tarefa anterior em poucas semanas.

## EXPERIÊNCIAS

## Normas sociais

Identifique as pessoas que parecem melhores do que você ao administrar sua ocupação e passe mais tempo com elas.

## O pária

Seja o pária: brinque de nunca dizer “eu estou ocupado”. Encontre respostas mais interessantes, observe o choque e o horror estampado no rosto das outras pessoas.

## Destrua o “ter que”

Tente eliminar o “ter que” da sua linguagem. Você sempre tem uma escolha quanto ao que fazer, não use a linguagem para justificar o seu comportamento sempre ocupado.

## CAPÍTULO 3

Negocie a devolução de sua vida O dia de trabalho tinha sido longo. Rosa, uma mulher de meia-idade, se aproximou de um assento livre no meio do ônibus, e se sentou. O ônibus encheu. Poucas paradas à frente, as pessoas começaram a ficar de pé no corredor. James F. Blake, o motorista, resolveu agir. Ele desceu o corredor do ônibus e perguntou se Rosa, e três outras pessoas sentadas ao seu lado, poderiam dar lugar para que os passageiros que estavam de pé se sentassem. O pedido foi firme, mas educado. As três pessoas sentadas ao lado de Rosa se levantaram. Rosa permaneceu sentada, dizendo: “Eu não acho que deveria ter que me levantar.” Pouco depois, ela foi presa.

Essa pode parecer uma história estranha, mas contextualizá-la vai tornar mais fácil compreender. O ônibus rodava em Montgomery, no estado de Alabama. Era primeiro de dezembro de 1955. Rosa Parks era negra e os passageiros de pé eram brancos. Naquela época, os passageiros brancos se sentavam nos bancos da frente dos ônibus, e os negros só poderiam se sentar nos fundos. Quando o ônibus começou a encher, Blake se levantou e moveu a placa que indicava os assentos reservados aos brancos para uma fileira mais atrás. Rosa passou a estar sentada num banco “para brancos”. Sua resposta decidida, mas educada, a levou à prisão. A sua resposta também gerou o famoso boicote aos ônibus de Montgomery, que durou pouco mais de um ano, até a Suprema Corte anunciar que as leis raciais do Alabama eram inconstitucionais. O Congresso norte-americano, mais tarde, chamou Rosa Parks de “mãe do movimento de libertação”.

Após o primeiro dia de boicote, marcado para coincidir com o julgamento de Rosa Parks, foi decidido que escolheriam um líder formal para o movimento. E o escolhido foi um homem relativamente jovem e desconhecido. Seu nome era Martin Luther King. Mais tarde, King falou sobre as ações de Rosa Parks: “Na verdade, ninguém poderia entender a ação da senhorita Parks sem entender que, em dado momento, a resistência toma espaço e a personalidade humana grita: eu não aguento mais.”

Nessa história icônica, o que Rosa Parks não aguentava mais era a injustiça social. Mesmo sendo uma mulher comum, ela resolveu dar um basta, pois a alternativa parecia ainda pior. Da mesma maneira, embora o instinto nos leve a seguir em frente com o nosso passo frenético e o excesso de ocupação pareça um caminho mais fácil do que uma reação contrária, podemos chegar a um ponto em que se recusar a seguir a norma seja a única reação sensata.

Este capítulo pretende enxergar a hora de parar de seguir na direção errada. Como parar de seguir o excesso de ocupação criando uma fronteira para o excesso? Como estabelecer essa fronteira? Como negociar a nossa saída do excesso de ocupação? Fazendo isso, construiremos o nosso domínio.

### É hora de parar?

A era da informação não nos deu apenas informação, comunicação, barulho e excesso de ocupação. Ela também complicou o julgamento de o quanto as pessoas estão trabalhando e de quando chega a hora de parar. Em primeiro lugar, nunca “terminamos” o trabalho. Sempre há mais a se fazer. Em segundo lugar, poucas coisas são padronizadas: não passamos as nossas vidas fazendo a mesma coisa sempre da mesma maneira. As coisas mudam todas as semanas. Portanto, avaliar se a tarefa A é mais exigente que a tarefa B pode não ser fácil. Se é complicado saber se as pessoas estão trabalhando duro, como as empresas poderão saber se os seus empregados estão trabalhando o suficiente? Como nós, individualmente, poderíamos nos sentir confortáveis com o fato de já termos feito o suficiente? A solução encontrada pelas empresas foi levar todo mundo ao ponto de exaustão: elas estabelecem objetivos para cada empregado e os tornam cada vez mais complicados, até que as pessoas começam a ter dificuldade para alcançá-los. Só assim elas podem ter certeza de que todos estão trabalhando duro. A solução que nós, individualmente, adotamos é trabalhar cada vez mais duro, preenchendo cada

momento de nossa atenção com “produtividade”, trabalhando, inquietos, até o colapso, quando nos sentimos vazios, em um estado semivegetativo, em frente a uma televisão.

E em casa? Como estabelecer com as pessoas que amamos o melhor equilíbrio entre o nosso tempo e a nossa energia? O ideal seria fazer horas extras em casa, ajudar a sua filha com os deveres do colégio, assistir ao jogo de futebol do seu filho ou ir à academia? Certos membros da sua família talvez não entendam muito bem as suas fronteiras, e você talvez nunca compreenda o ponto de vista deles. Várias conversas surgidas de uma reação mais criativa ao mundo de “excessos” são complicadas. A maneira mais fácil de lidar com isso é tentando fazer tudo (pelo menos no trabalho) e levantando a bandeira do “ter que” em casa.

Estamos presos nessa situação há dez anos. Durante esse tempo, a panela de pressão não parou de esquentar: as exigências aumentaram, o vazio se aprofundou. O surgimento dos *smartphones*, presentes em todos os cantos, só fez aumentar a pressão. Continuaremos paralisados até que a personalidade humana grite: “Eu não aguento mais!” Esse momento, que acredito estar a ponto de chegar, é o assunto deste capítulo. Se você quer algo mais do que se sentir a ponto da exaustão no trabalho e nada presente em casa, continue a leitura.

## Impondo limites

No dia 9 de novembro de 1989, milhares de pessoas da Alemanha Oriental e da Ocidental subiram no Muro de Berlim e festejaram. Esse momento foi o símbolo do colapso da fronteira que separava os dois países e dividia o mundo. As paredes separam, mas também protegem, como a Alemanha percebeu nos primeiros anos da reintegração: embora o processo tenha sido altamente positivo, claro que surgiram desafios.

Desde a queda do Muro de Berlim, as fronteiras começaram a cair no mundo inteiro. O e-mail destruiu as fronteiras do tempo, permitindo o trabalho não sincronizado. Não existe um momento em que não possamos nos comunicar com alguém (mesmo se não recebermos uma resposta instantânea). Os *smartphones* e os laptops destruíram as fronteiras do espaço que, de forma natural, segregavam o trabalho e a vida durante gerações. O surgimento dos superpoderes globais, como os países BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China), e a comunicação eletrônica destruíram as fronteiras da quantidade. A falta das fronteiras de tempo, espaço e quantidade geram desafios palpáveis para todos nós, seja de um ponto de vista psicológico ou de negociação.

Ainda é possível estabelecer fronteiras, mas elas não são automáticas como no passado. Hoje, a nossa tarefa é desenhar fronteiras na areia. Elas são muito importantes para nos proteger do consumo desenfreado, nos ajudam a que os demais nos compreendam e nos libertam da nossa servidão.

### Você está chegando ao seu limite?

Para estabelecer fronteiras, devemos entender os nossos limites. O problema é que, muitas vezes, não percebemos que estamos ficando muito ocupados (ocupados de uma maneira nada saudável), até atingirmos esse ponto. Em outra experiência de Brian Wansink, sobre comer sem pensar, os participantes foram convidados a comer tigelas de sopa Campbell's.<sup>49</sup> O que eles não sabiam era que as tigelas estavam preparadas para ficar sempre cheias (graças a um truque secreto). O mais provável era que essas pessoas comeriam até se sentirem saciadas, quando parariam de comer. No entanto, boa quantidade dos participantes continuou comendo sem pensar. No final das contas, o responsável pela experiência teve de interromper o processo. De certa maneira, podemos agir como um sapo num frasco com água sendo aquecida lentamente. O tal sapo não percebe o calor até que a água começa a ferver. No entanto, é bem melhor percebermos antes.

Nassim Nicholas Taleb, economista, sábio e autor de *The Black Swan* [A lógica do cisne negro], é um grande pensador da não linearidade. Segundo ele, quando certas variáveis crescem, o seu efeito já não é linear.<sup>50</sup> Pense no trânsito, por exemplo. Quando as ruas estão calmas, um pequeno aumento do tráfego faz pouca diferença. Um aumento no número de carros e caminhões continua tendo um impacto mínimo no fluxo viário, até que as ruas começam a ficar mais congestionadas. Passado esse ponto, qualquer pequeno aumento leva a engarrafamentos piores. Pequenos aumentos, lá no início, fazem pouca diferença, porém, quando vamos subindo a escala, os novos pequenos aumentos geram impactos cada vez maiores.

Na minha opinião, a relação entre a quantidade de coisas que fazemos e a nossa experiência com o excesso de ocupação é um relacionamento côncavo. Quando há pouca coisa acontecendo, um pouco mais de exigências não gera muito impacto em nossas vidas. No entanto, chega um ponto em que qualquer novidade pode ser capaz de lançar ondas de pânico em nossas veias. Nesse ponto, você pode notar que chegou ao limite! E se chegou, não siga em frente: a situação só vai piorar. Porém, se você ainda não entrou em pânico, mas está a ponto de entrar, os benefícios das pequenas mudanças serão gratificantes. Se você está a ponto de passar da curva do excesso, sua capacidade de absorção de novas demandas e de adaptar-se a elas diminuirá.

Uma ferramenta prática, que desenvolvi há alguns anos, é a chamada Marcas Registradas da Ocupação. Quando começamos a passar pela curva do excesso de exigências, quando as coisas começam a ser exageradas, surgem sutis alterações de comportamento. Isso geralmente ocorre de forma inconsciente. Essas mudanças comportamentais são idiossincráticas, mas consistentes ao longo do tempo. No entanto, se você for capaz de reconhecer as suas Marcas Registradas da Ocupação, poderá usá-las como um aviso e tentar reajustar os seus limites, evitando um mergulho nas profundezas do mar de exigências.

Por exemplo: quando me aproximei da curva do louco excesso de ocupação, comecei a tomar mais chá, sempre com mais açúcar, parei de ler, troquei os banhos de chuveiro pelos de banheira, comecei a perder coisas, parei de escutar. Os seus sintomas, no entanto, serão outros. Ao longo dos anos, descobri que é incrivelmente útil enxergar esses comportamentos como eles realmente são: alarmes de que ajustes devem ser feitos. Lembre-se: não estou dizendo que devemos deixar de estar ocupados e sermos seres calmos, quietos e relaxados. Estou falando em sairmos da ocupação nada saudável em direção à ocupação sustentável.

Quais são as suas Marcas Registradas da Ocupação?

## Administrando fronteiras

Em um dos eventos que promovi, um diretor da Microsoft fez uma palestra sobre liderança. Esperava que ele falasse sobre os costumeiros desafios dos líderes, sobre o que enfrentou e as lições que aprendeu. No entanto, ele me surpreendeu. Suas primeiras palavras atraíram a atenção de todos: “Nunca me esqueci do aniversário da minha esposa nem de nenhum dos meus três filhos. Nunca me esqueci dos seus primeiros e últimos dias de aula. Eu nunca me esqueci do dia do meu aniversário de casamento. E nunca perdi uma apresentação de teatro na escola dos meus filhos.” E a sua lista continuou por um bom tempo. A sala estava repleta de líderes tarimbados, e todos tinham se esquecido de algumas dessas coisas durante as suas vidas. Essas pessoas certamente se perguntavam como seria possível que um homem como ele, diretor de uma empresa que gera bilhões de dólares, que certamente viajava o mundo inteiro por conta do seu trabalho, pudesse estar presente em todos esses eventos.

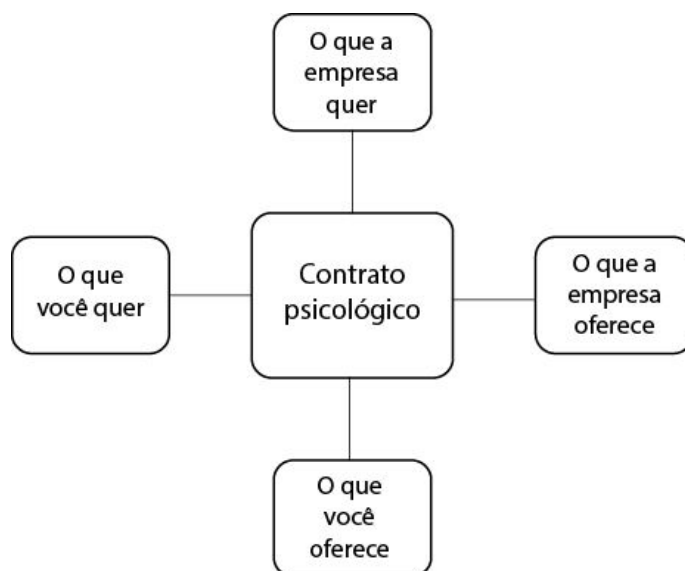
Resolvi perguntar. E a sua resposta foi simples: “Porque eu sou bom nisso.” Nós sorrimos. Ele me explicou que ganhara o direito de fazer essas escolhas porque o seu desempenho era ótimo. Depois ele me explicou o acordo feito com a sua família. Eles aceitariam que as exigências do seu trabalho aumentariam com o tempo, mas certos momentos permaneceriam sendo sagrados e incontornáveis. Ele aceitou que viajaria muito, que trabalharia duro, mas não aceitaria perder tais momentos. Foi essa a maneira encontrada para harmonizar trabalho e vida familiar. Por sempre estar presente nesses momentos, ele demonstrou aos filhos e à esposa (e também a si mesmo) quais eram as suas prioridades. Por último, ele me explicou que isso formava parte de suas “regras de comprometimento”. Antes de concordar em fazer qualquer tarefa, ele negociava certas coisas, certas maneiras de trabalhar com uma pessoa. Ele não aceitaria um trabalho se o ponto de vista da outra pessoa envolvida não fosse capaz de contemplar as suas “regras de comprometimento”.

Essa história ilustra três aspectos essenciais do estabelecimento de fronteiras, que chamo, respeitosamente, de *quid pro quo* (toma lá dá cá), faça escolhas e lute para evitar novas lutas.

## Quid pro quo

Qual é o seu acordo com o seu empregador? O que você oferece e o que recebe em troca? Existe um conceito chamado “contrato psicológico”,<sup>21</sup> que descreve o acordo (primariamente) não escrito entre qualquer indivíduo e seu empregador. Esse acordo vai bem além do estabelecimento de um salário relativo a certo número de horas, incluindo todos os elementos do acordo implícito que fazemos com as empresas em que trabalhamos.

O contrato psicológico tem quatro elementos organizados em dois eixos. Um deles inclui o que a sua empresa quer (certas habilidades, conhecimentos, atitudes, atividades, tempo, resultados), bem como as coisas que você oferece (certo conjunto de habilidades, experiência). O outro eixo é relativo ao que você quer: dinheiro e benefícios, a maneira como gostaria de ser tratado, sentir-se bem no seu papel, variedade, relacionamentos, orgulho *etc.* No lado oposto do mesmo eixo estão as coisas que o empregador oferecerá. O alinhamento dos dois eixos é um sinal de bom emprego dos relacionamentos e gerenciamento de carreira, que é resultado de uma série de negociações entre empresa e indivíduo.



Quando acontece uma mudança num dos elementos do contrato, o elemento correspondente a esse eixo tende a se ajustar. Por exemplo, eu estava trabalhando para uma empresa que me pediu que observasse duas coisas aparentemente desconexas: uma palpável falta de proatividade em sua equipe e uma onda de desejo de promoção constatada nas pesquisas anuais passadas aos empregados. Quando comecei a analisar o que acontecia, percebi que as vantagens oferecidas pelo empregador tinham diminuído ao longo dos anos. Poucos anos antes, aquela empresa era líder isolada em seu campo, era o local em que todos queriam trabalhar. Com o passar do tempo, no entanto, a sua fatia de mercado foi ficando menor, as vendas caíram e também os bônus. Ao mesmo tempo, a quantidade de mudanças e turbulências no mercado era cada vez maior.

Do ponto de vista dos empregados, a empresa oferecia menos, e por isso eles também começavam a oferecer menos. No entanto, isso não acontecia de forma racional. Os empregados reconheciam os desafios enfrentados pela empresa e entendiam o porquê dos bônus menos polpudos e da necessidade de mudanças. No entanto, psicologicamente, um equilíbrio precisava ser feito. O resultado foi uma redução de esforços, como a proatividade. Quanto às promoções, tratava-se de uma tentativa dos empregados de pedir melhorias no que era oferecido pela empresa (pedidos que pareciam

possíveis de serem respondidos). “Quando os bônus eram bons, ninguém se preocupava com as suas carreiras”, disse um dos envolvidos na história.

Voltando ao diretor da Microsoft, o seu contrato psicológico era um “qui pro quo” bem simples: quanto mais se dá, mais se recebe em troca. No caso dele, funcionou bem, e a empresa ficou mais do que contente em ser flexível. No entanto, lembre-se de que, quando eu digo “dar mais”, não significa escrever mais e-mails, trabalhar mais horas e perder mais fins de semana. Quero dizer *alcançar* mais, entregar mais resultados e inovar mais. O sucesso nunca virá se nos afastamos constantemente do contrato psicológico. Melhore a sua oferta, e o seu controle e as suas escolhas também melhorarão.

### Faça escolhas

Mais uma vez, volto à palavra “escolhas”. Para negociar sua reação às exigências, você precisa fazer escolhas. Além disso, negociar o que você quer receber em troca também exige escolhas. No capítulo 2, falei sobre “fazer (melhores) escolhas no trabalho” e “(des)escolher os tons de cinza”. Do ponto de vista do contrato psicológico, isso poderia ser traduzido por: “escolher o que eu ofereço” e “escolher o que eu quero”.

Ouvindo a palestra do diretor da Microsoft, fiquei surpreso pela forma incrivelmente específica como ele conseguiu se transformar no que queria ser. Seu papel exigia a tomada de duras decisões diárias, e não apenas sobre o seu trabalho, mas sobre a forma como trabalhava. Ele conseguiu identificar muito bem os momentos que lhe permitiam se sentir conectado com as pessoas que importavam em sua vida, e essas pessoas conseguiram aceitar sua ausência, pois acreditavam que ele estaria por perto quando fosse necessário.

Isso me fez pensar que, assim como não podemos fazer tudo, não podemos ter tudo. O contentamento nasce das fronteiras que demarcamos quanto ao que queremos e aceitamos deixar para trás, mas também das fronteiras que estabelecemos quanto ao que estamos preparados para oferecer.

Use as suas respostas ao seguinte questionário como base para negociar suas fronteiras:

- O que você (realmente) quer quando o assunto é lidar com o seu empregador?
- O que é importante para você?
- O que você gosta, mas estaria pronto para deixar de lado em nome das coisas que realmente importam na sua vida?

### Luta para evitar novas lutas

O terceiro aspecto do estabelecimento de fronteiras é o que chamo de “luta para evitar novas lutas”. Vamos imaginar que o diretor da Microsoft tenha saído para comprar um presente de aniversário para a sua filha, que será no dia seguinte. Nesse tempo, ele recebe um telefonema do seu gerente dizendo que um assunto muito importante surgiu e que ele deverá ir a uma reunião com o CEO da empresa no dia do aniversário da filha. Muitos de nós acabaríamos tendo uma conversa com nossa filha, pedindo milhares de desculpas e explicando por que não poderíamos estar presentes em sua festa. Algumas almas corajosas fariam sobre o aniversário e pediriam para não participar da reunião. Do ponto de vista de um gerente, essa atitude seria irritante e mesmo inapropriada. Seria vista como uma espécie de falta de comprometimento, não como uma expressão dos próprios valores: “Este empregado está se demonstrando problemático.”

Mas vamos pensar no diretor. Quando surgem situações como essa, tudo o que ele precisa é lembrar ao seu gerente sobre o acordo que estabeleceram. Os dois conhecem muito bem os valores do diretor e suas “regras de comprometimento”. A conversa rapidamente é alterada para uma maneira de contornar o assunto. Recusar-se a participar da reunião apresenta um desafio, mas não é um problema.

Acordos prévios demonstram o quão importantes certas coisas são para você, o quanto determinam os seus valores. Nós respeitamos indivíduos e líderes que mantêm valores claros e rígidos, pessoas que vivem segundo seus princípios. A luta para evitar novas lutas, que lança as suas regras e permite que você controle suas fronteiras, também evita conversas difíceis no futuro.

Quais são as suas “regras de comprometimento”? Você esclareceu as suas “regras de comprometimento” ao seu diretor?

### Negocie para o bem da sua vida

Em 1962, o mundo parecia muito perto do Armagedom. Os soviéticos enviaram equipamento militar a Cuba. Esses equipamentos se aproximavam da ilha quando Kennedy, o então presidente norte-americano, disse não poder permitir que isso acontecesse. Kennedy tinha três opções: deixar que os mísseis chegassem a Cuba e simplesmente aceitar a ameaça ao território norte-americano, retaliar com bombardeios e invadir Cuba ou começar uma séria negociação. Sensível, ele não ignorou a ameaça. Por sorte, no entanto, ele não decidiu invadir Cuba, pois os soviéticos (embora Kennedy não soubesse) mantinham quarenta mil homens na ilha, e os cubanos também contavam com 250 mil homens muito bem-treinados. Ele resolveu negociar. Graças aos esforços dos dois lados, uma guerra nuclear foi evitada.

Nós também temos escolhas quando enfrentamos lançamentos sucessivos de mísseis, todos apontados na nossa direção. É impossível ignorá-los, pois eles poderiam explodir na nossa cara. No entanto, podemos (e grande parte de nós faz exatamente isso) simplesmente ignorar um excesso de ocupação. Como alternativa, poderíamos retaliar: poderíamos erguer uma das mãos e mandar tudo para o inferno. Ou poderíamos conversar. As pessoas não parecem gostar muito de conversas ou negociações. Elas têm medo do que poderiam perder nesse processo. Outras parecem temer que as conversas revelem seu mais profundo segredo: o de que se preocupam mais com as suas vidas do que com os seus trabalhos. Elas também se preocupam que as conversas as deixem em pontos opostos às necessidades das empresas. No entanto, o preço que pagam por não conversar é alto: elas terminam com muito trabalho nas mãos.

Ainda assim, em algum momento, se você pretende encontrar uma maneira de evitar ser mais um escravo do trabalho (ou se não quer fazer algo drástico), comece a conversar. Se você chegou a esse ponto, o resto do capítulo lhe poderá ser útil.

## Não pechinche

Um inesquecível esquete do grupo Monty Python, no filme *A vida de Brian*, envolve um desesperado Brian tentando escapar de um grupo de soldados romanos que o persegue. Ele se aproxima de uma barraca de feira, escolhe uma barba falsa que pretende usar como disfarce, e tenta pagar por ela. O dono da barraca não entende o comportamento de Brian e diz: “Espere um minuto, você deveria pechinchar.” Quando uma abóbora é incluída na história, o homem pede mais dez *shekels* a Brian, que concorda com o preço, mas o homem diz: “Não, não, não, não. Isso não vale dez *shekels*. Você deveria reclamar! Pagar dez por isso, você ficou louco!”

Por mais esquemática, divertida e louca que seja essa cena, ela aponta para duas crenças comuns sobre negociações: devemos pechinchar e também argumentar. Roger Fisher e William Ury, fundadores do Projeto de Negociação da Escola de Direito de Harvard, não concordariam com isso (de maneira não argumentativa, claro).<sup>32</sup>

Imagine uma executiva voltando de uma viagem de negócios para um seminário sobre “equilíbrio da vida” e, inspirada, resolveu que melhoraria a sua saúde e o seu condicionamento físico. Ao chegar em casa, diz ao marido que vai sair para uma longa corrida. O seu querido marido (que passara um tempo cuidando sozinho da casa e dos filhos) reage expressando (de forma bem direta) o seu desejo de descanso imediato. Ele pretendia sair com os amigos. Como as crianças não poderiam ficar sozinhas, os dois não poderiam fazer o que queriam. O mais comum nesse tipo de situação é uma negociação (ou uma briga de cães e gatos).

Em seu livro *Getting to Yes* [Alcançando o sim], Fisher e Ury sugerem uma abordagem que resulte em dois vencedores ao término do processo. É a chamada “negociação baseada em princípios”, que está fundamentada em dois pilares: o foco nas necessidades ocultas e a busca de acordos.

## Foque nas necessidades ocultas

Em qualquer negociação, temos necessidades ou princípios que queremos alcançar. Ao nos aproximarmos de uma negociação, devemos identificar formas de satisfazer a essas necessidades. São as chamadas “posições” que assumimos. A negociação nesse ponto se transforma em um debate entre as nossas respectivas posições. No caso da executiva que volta para casa após um seminário, a sua posição é sair imediatamente para dar uma longa corrida. E a posição do seu marido é a de que ele merece um descanso imediato. Porém, é impossível que as duas posições sejam alcançadas. Haverá um ganhador e um perdedor, ou um acordo (dois perdedores).

As negociações baseadas em princípios são fundamentadas em acordos cujos pilares são necessidades ocultas (e não a luta por posições). Se a executiva, por exemplo, em vez de focar na sua vontade de sair para correr imediatamente, conversasse sobre o seu desejo de melhorar o equilíbrio entre vida e trabalho, o seu marido poderia concordar e apoiá-la. Ao mesmo tempo, se o marido conversasse sobre como ficou sobrecarregado cuidando da casa e dos filhos nos últimos dias, ela talvez entendesse que ele precisava sair de casa e estar na companhia de adultos.

Quando se chega a um acordo fundamentado em necessidades ocultas, a mágica pode acontecer. A esposa e o marido deixariam de competir, deixariam de tentar fazer com que as suas posições fossem vitoriosas. Trabalhando juntos, eles encontrariam soluções para as suas necessidades e entrariam em acordo. No final das contas, o casal poderia concordar em irem juntos ao parque, levando as crianças. Poderiam jogar futebol, brincar (e o exercício estaria incluído na equação). À noite, eles poderiam contratar uma babá e sair para jantar (e a necessidade de uma pausa estaria incluída na equação). O fato é que grande parte das necessidades podem ser satisfeitas de várias maneiras (de múltiplas posições). Se começarmos as nossas discussões partindo de nossas necessidades, podemos, de forma criativa e juntos, identificar soluções que atendam a ambas necessidades (e não apenas uma delas, e ainda assim parcialmente).

## Busque acordos

Existe outro motivo para que esse estilo de negociação funcione. Você já brincou de advogado do diabo? Esse termo surgiu na Igreja Católica Romana. Ao decidir que alguém será transformado em santo (no processo chamado canonização), a Igreja aponta um advogado do diabo. Seu trabalho é agir como uma espécie de jornalista investigativo de um tabloide sensacionalista: ele deve encontrar manchas na conduta no nomeado a santo que impeçam a sua canonização. Não importa qual seja a sua opinião sobre o personagem, seu trabalho é argumentar contra o processo.

Quando bancamos o advogado do diabo em conversas normais é para argumentar alguma coisa, sempre para o bem da conversa. Digamos, por exemplo, que alguém esteja argumentando que Diego Maradona foi o maior jogador de futebol de todos os tempos. Você pode se considerar neutro no assunto. Porém, para o bem da conversa, argumenta que o melhor foi Edson Arantes do Nascimento, popularmente conhecido como Pelé. O que acontece em seguida é interessante: quanto mais longo e mais decidido for o seu argumento a favor de Pelé, mais convencido você fica de que o brasileiro “camisa 10” foi o maior jogador de futebol de todos os tempos. No entanto, isso não acontece graças aos seus ótimos argumentos. Na verdade, o seu oponente está ficando cada vez mais convencido de que o posto pertence a Maradona. Isso acontece por conta da dissonância cognitiva: quando argumentamos com firmeza, as nossas crenças começam a se alinhar aos nossos argumentos.

Quando aplicamos isso a uma negociação, o risco é que o próprio ato de argumentar, discordar ou “negociar” com base em diferentes opiniões afaste os oponentes, reduzindo as chances de um acordo que satisfaça a ambos lados. Em vez de fazer isso, você deveria buscar um *acordo* na sua negociação, pois assim terá melhores chances de encontrar uma solução que funcione para todos os envolvidos.

Vamos dizer que você esteja a ponto de renegociar suas fronteiras. Você quer passar mais tempo com seus amigos e familiares. Isso não significa que queira trabalhar menos, simplesmente que as suas horas de trabalho, a sua jornada e as constantes atualizações da caixa de e-mail pela manhã e aos fins de semana, resultam em menos tempo presente em casa. Você pode mergulhar de cabeça e pedir para sair às 16h30 (o que é uma tomada de decisão), pois a sua jornada é bem longa. O seu diretor terá duas opções: dizer sim ou não. Se ele disser sim, ótimo. Você não encontrou a solução mais criativa, mas teve sorte, pelo menos aparentemente (pois o diretor talvez tenha se sentido pressionado e irritado por conta do seu pedido). Porém, se a resposta for não, o que fazer? Como argumentar e tentar convencer o seu chefe? “Eu quero sair às 16h30... (não)... mas a minha jornada é bem longa... (não)... eu mal vejo os meus filhos... (não)... você não se importa com crianças?” Esse é um caminho que não levará a lugar nenhum. Se você começar a discordar, acabará se afastando do seu oponente, pois os seus argumentos serão cada vez mais “quentes”.

Por outro lado, se a conversa envolver termos muito mais abrangentes (relativos às posições), você poderá arquitetar seus argumentos: “O meu trabalho e a minha família são importantes para mim... (entendo)... Eu quero encontrar um equilíbrio... (entendo)... Você poderia me ajudar a encontrar uma solução que seja boa para nós dois?... (claro)...”

Portanto, para negociar suas fronteiras de uma forma positiva e produtiva, você precisa fazer o seguinte:

- Antes de começar as negociações, tenha certeza de que a sua mente entendeu muito bem qual é a sua necessidade oculta e como ela difere das posições que você tem em mente. É possível que as suas necessidades sejam completa e imediatamente aceitáveis, mas em muitas instâncias esse não é o caso.
- Coloque-se na posição do outro. Quais poderiam ser as necessidades ocultas dessa pessoa?
- Comece descrevendo as suas necessidades e buscando entender as necessidades do outro.
- Procure o entendimento antes de tentar encontrar uma solução.

- • Quando o acordo for estabelecido, seja criativo. Juntos, tentem gerar soluções que preencham as necessidades de todos os envolvidos.

## Quando os acordos podem ajudar

A Williams-Sonoma é uma empresa de utensílios de cozinha de alta qualidade. Após passar um bom tempo com a mesma máquina de fazer pão no mercado, eles decidiram que era hora de melhorar a versão. A nova e melhorada máquina foi lançada com um preço que refletia sua qualidade e suas novidades. O que aconteceu foi inesperado: quase imediatamente, as vendas da máquina antiga dobraram.

Segundo o pesquisador Itamar Simonson, os consumidores tendem a preferir “escolhas comprometidas”.<sup>53</sup> A nova máquina de fazer pão atrai as atenções. Seria ótimo comprá-la. Mas o preço é alto demais. Quando as pessoas percebem que a máquina antiga continua fazendo um ótimo pão, e ainda por cima parece barata comparada à nova, de repente ela passa a ser uma ótima opção. Isso é mais ou menos como fazer uma escolha sensata.

Mas vamos imaginar que você precisa fazer um chatíssimo relatório a cada semana, que parece ocupar mais tempo do que deveria. Você pode fazer uma proposta ao seu chefe, oferecendo três opções: a primeira, continuar produzindo o mesmo relatório; a segunda, produzir uma versão substancial, mas significativamente menor; e a terceira, produzir um relatório básico. Posicionando-se dessa maneira, o seu chefe provavelmente escolherá a opção intermediária, que ainda satisfará as suas necessidades, mas economizará um bom tempo do seu trabalho.

## Metendo o pé na porta

Se alguém perguntasse: “Você quer votar?”, seria mais provável que você quisesse? A resposta, segundo o cientista social Anthony Greenwald, é sim. Ele fez essa pergunta na véspera das eleições. Entre as pessoas que responderam, 25% disseram que seria mais provável que votassem do que as pessoas que não responderam à pergunta (86,7% contra 61,5%).<sup>54</sup> Esse efeito surge porque os nossos comportamentos são motivados o tempo inteiro. Portanto, se agimos de determinada maneira ou concordamos com algo pequeno, é muito mais provável que, mais tarde, essa atitude se reflita nas nossas ações. Por isso, depois de fazer uma aposta, as pessoas ficam muito mais confiantes sobre as chances do seu cavalo ser o vencedor. Da mesma maneira, as pessoas que concordam em colocar um pequeno aviso na sua janela são bem mais prováveis de aceitar colocar um sinal maior um tempo depois.

Se você quer promover uma grande mudança comportamental no seu trabalho, e quer que o seu chefe concorde, comece fazendo pedidos muito, muito pequenos, difíceis de serem negados. Se esses pedidos forem aceitos, será bem mais provável que o seu chefe concorde com o pedido original, bem maior. Se você quer trabalhar em casa um dia por semana, talvez seja importante começar pedindo para trabalhar em casa durante um único dia. Isso pavimentará o caminho para o pedido maior.

## Hora de dizer “não”

Você mataria uma pessoa com um choque elétrico letal se um homem com jaleco branco lhe pedisse? Ou se negaria? Numa das mais perturbadoras experiências psicológicas de todos os tempos, o psicólogo social Stanley Milgram começou a estudar o efeito da autoridade nas ações humanas. E isso em 1961, logo após o julgamento de Adolf Eichmann por crimes de guerra ter começado em Jerusalém.<sup>55</sup> Os envolvidos foram avisados que seriam “professores”, e que deveriam administrar choques elétricos nos “alunos” que dessem respostas erradas. Quando os “alunos” erravam uma resposta, a voltagem do choque aumentava em quinze volts (pelo menos era o que pensavam os professores, mas na verdade nenhum choque era dado). Os professores não deveriam se preocupar, pois não seriam responsabilizados por qualquer consequência. Mesmo ouvindo gritos cada vez mais altos e

pedidos para que a experiência fosse interrompida, 65% dos professores continuavam a fazer o que fora pedido, chegando ao choque máximo: 450 volts! Eles nunca se negavam.

O ambiente de trabalho nos oferece abundantes figuras de autoridade, e todas podem ditar nossas ações. A autoridade pode reduzir nossa necessidade de assumir a responsabilidade sobre as nossas ações: quando alguém nos pede para fazer algo, não precisamos decidir. Além disso, dizer “não” a outra pessoa, especialmente a uma pessoa de cargo mais alto, é muito complicado. No entanto, quando queremos criar limites e evitar o perpétuo “sim”, tudo o que precisamos fazer é usar o n-a-o-til.

## O “não” verdadeiro

Em 1901, Harry Houdini foi algemado e mergulhado numa espécie de garrafa enorme, cheia de água. Se não conseguisse sair, em pouco tempo ficaria sem fôlego, afogado. Após muita luta, ele finalmente conseguiu emergir, triunfante, para a alegria dos espectadores. Essa é uma das suas escapadas mais conhecidas. Quando o assunto é dizer “não”, algo traz à tona o especialista em escapadas que reside em todos nós. Quando nos pedem para fazer algo que não queremos fazer, ficamos em alerta. Após muita luta, finalmente escapamos.

Vamos imaginar que alguém peça que você vá a uma importante conferência de trabalho num fim de semana. O que você faria? Diria “não” ao seu chefe porque quer passar mais tempo com a sua família ou arranjará uma desculpa mais criativa? O nosso desejo de escapar pode ser tão forte que criamos uma história muito convincente para demonstrar que seria impossível dizer “sim”. “A minha prima de segundo grau vai se casar, e nós éramos muito amigos na infância”, ou “Um velho amigo da escola, que eu não vejo há muito tempo, com quem viajei à Namíbia, virá me visitar com a sua chihuahua, que tem leucemia canina, e talvez seja a última vez que eu a veja”. Podemos sentir uma necessidade urgente de criar desculpas para fugir de certas coisas. O nosso primeiro objetivo é escapar. Isso pode nos ajudar a escapar de uma situação complicada, mas deixa aberta a porta para um pedido futuro: “Você poderia ficar até mais tarde hoje e me ajudar com este relatório?” “Ah, eu adoraria (mentira), mas... (aí vem a desculpa) preciso levar meu periquito ao veterinário.” “Ah, que pena, que tal amanhã?”

Embora eu seja partidário da criatividade, quando o assunto é dizer “não”, o melhor o caminho é o da verdade. Escapar pode nos ajudar a sair de situações complicadas, e costuma ser uma tentativa de não danificar um relacionamento, mas pode nos levar a um beco sem saída. Não podemos dar desculpas atrás de desculpas. A verdade pode ser mais desafiadora, mas também é capaz de nos ajudar a estabelecer fronteiras e definir prioridades.

Aliás, não diga “estou ocupado” como desculpa. Talvez seja verdade, mas não é suficientemente explícito. Soará como uma desculpa esfarrapada.

## O “não” refletido

Uma das coisas que podem nos levar a dizer “sim” ou inventar uma desculpa (mesmo querendo dizer “não”) é a sensação de que estamos sob um holofote. Quando ouvimos um pedido indesejado, ao qual gostaríamos de responder “não”, muitas vezes dizemos “sim” porque não somos capazes de pensar rapidamente. Quando a pressão está ativa, a nossa opção mais segura é dizer “sim”. É possível que a gente precise de tempo para pensar em uma resposta baseada em todos os nossos compromissos. É possível que a gente já saiba que gostaria de dizer “não”, mas não tenha tempo para burilar a resposta. Seja como for, saia de foco. Diga “eu preciso pensar” ou “você poderia me dar cinco minutos?”. Depois, vá refletir friamente antes de dar a sua resposta. Ser assertivo não é a mesma coisa que pensar rápido. Tome o tempo necessário, faça a escolha certa, depois converse.

## O “não” positivo

O ponto de partida para dizer “não” é dizer “sim”. O “sim” é a grande razão por trás do seu “não”. O diretor da Microsoft diria “não” ao pedido do chefe, pois diria “sim” ao aniversário da filha. Com um “sim” de peso, é bem mais fácil dizer um “não”, pois temos uma razão para o “não”, uma explicação. O “sim” também nos dá motivação para dizer “não”. Quando diz “não” ao excesso de trabalho, isso não acontece porque você quer deixar de estar ocupado, mas porque pretende ficar mais imerso, ser mais eficiente, mais energizado e mais conectado. Encontre o seu grande “sim” para encontrar o seu “não”. Isso nos leva de volta ao objetivo que sugeri que você deixasse claro desde o início deste capítulo: “Não tem nada a ver com fazer menos, mas com querer fazer melhor.”

Em seu livro, *The Power of a Positive No* [O poder de um não positivo],<sup>36</sup> William Ury sugere pensar no seu “não” como uma árvore. As origens e a força do “não” vêm das raízes. É lá que você começa a preparar e articular o seu “não”. Isso é seguido por uma força direta e clara, que é quando você diz o “não” de maneira límpida, simples e sem emoção. Finalmente, surgem os galhos da árvore. A parte final do “não” positivo é dar uma olhada em busca de uma solução, tentando fazer uma proposta positiva. Dizer “não” não é apenas uma tentativa de escapar, mas também um exercício de persuasão. Você pode ter dito à sua chefe que não vai entregar o relatório amanhã, mas talvez tenha terminado dizendo que ela terá o relatório pronto até o final da semana.

Mas veja bem: essa não é uma proposta para suavizar o seu “não”. O que você disser deve ser consistente com o seu grande “sim” e o seu claro “não”. Não deve envolver falsas esperanças. O seu “não”, certas vezes, pode ser acompanhado de uma terceira opção. Eu já disse que a criatividade não é útil quando o assunto é criar desculpas, mas pode ser bem útil aqui. Digamos que alguém peça para você fazer uma pesquisa com a sua equipe, para avaliar a necessidade de treinamento. O seu cargo não tem nada a ver com treinamentos, mas você é especialista em pesquisas. A razão para querer dizer “não” ao projeto é porque você está trabalhando em outro projeto, maior (que é o seu grande “sim”), e não quer ser distraído pelo desenvolvimento de um novo projeto. Após explicar o seu grande “sim” e começar a dizer o seu “não” de forma clara, você gostaria de terminar com um “sim”, uma terceira opção. Você poderia dizer: “Veja bem, seria ótimo poder trabalhar como conselheiro informal nesse projeto. Quando vocês colocarem suas ideias no papel, podem me consultar que eu darei o meu ponto de vista. Que tal?”

## O “não” na gestão de projetos

Na gestão de projetos, existe uma coisa chamada Triângulo das Três Variáveis. São três as principais variáveis de qualquer projeto. Altere qualquer uma delas e um efeito surgirá nas outras duas. Veja o

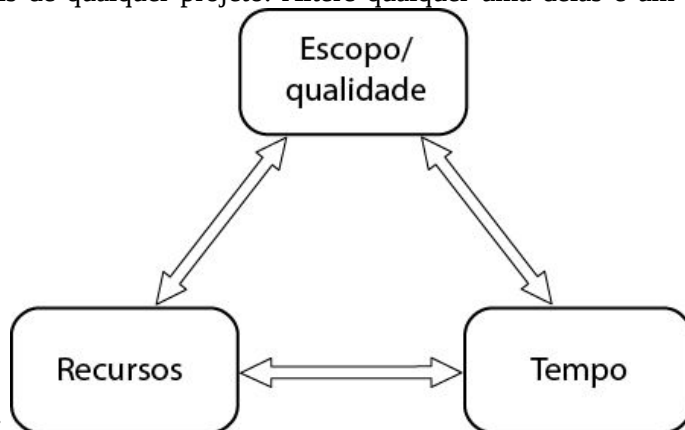


gráfico:

Imagine que você esteja construindo um estádio para as próximas Olimpíadas. Se o escopo ou a qualidade aumentou (ou seja, se alguém decidiu que “vamos colocar um teto retrátil”), haverá um

impacto no orçamento ou no tempo necessário para a construção do estádio (ou talvez nas duas coisas). Reduzir o orçamento pode ser possível, mas somente se o escopo for reduzido e/ou o prazo de construção esticado. Como a data das Olimpíadas está marcada, qualquer alteração no escopo ou na qualidade causará um impacto instantâneo nos recursos necessários (ou seja, precisaremos de mais pessoal para o trabalho, e rapidamente) ou vice-versa.

No contexto do excesso de ocupação, podemos dizer “não” por conta da pressão geral do trabalho. Você estaria dizendo “não” a expectativas não realistas por conta de outros desafios que está enfrentando. O “não da gestão de projetos” envolve explicar as implicações de um “sim”. É dizer “não” ao pedido como ele foi feito, mas deixando aberto um “sim” condicional, caso a outra pessoa decida ajustar seus parâmetros. Por exemplo, se alguém pede que você prepare uma apresentação para a reunião de marketing do seu departamento, que acontecerá na próxima sexta-feira, você talvez perceba que isso não será possível. No entanto, você pode dizer que conseguiria preparar a apresentação se o escopo fosse menor, se a reunião fosse marcada para a sexta-feira da semana que vem, em vez de para esta sexta-feira, ou se alguém pudesse ajudá-lo na tarefa (ou na sua outra tarefa). Isso permite que o “não” retorne à negociação racional.

## AS GRANDES MENSAGENS EM “NEGOCIE A DEVOLUÇÃO DE SUA VIDA”

Não podemos continuar aceitando mais e mais eternamente, sempre fazendo mais e mais coisas. Em algum momento, para o bem das nossas famílias, do nosso trabalho e de nós mesmos, devemos reconhecer que *chegou a hora de parar*.

O impacto do mais e mais não é linear, é côncavo. Em certo momento, um pouco mais transforma tudo em muito pior. Reconheça os primeiros sinais disso, *reconheça as suas marcas registradas da ocupação*.

## Impondo limites

- • As fronteiras nos limitam, mas também nos protegem. *Num mundo sem fronteiras os limites não são automáticos*; precisamos criá-los e negociá-los conosco mesmos.
- • Administre as suas fronteiras de três maneiras: *ofereça mais para conseguir mais* em troca; não peça tudo, *deixe claro quais fronteiras são importantes para você*; comunique as suas fronteiras regularmente, antes do momento em que seja necessário que sejam respeitadas: *eis a luta para acabar com todas as lutas*.

## Negocie pelo bem da sua vida

- • Se quiser negociar, *não pechinche!* Converse sobre as suas necessidades ocultas, e também sobre as dos demais envolvidos. Feche um acordo, e a partir dele comece a *identificar soluções criativas* que funcionem para ambos os lados.
- • Não ofereça apenas uma opção. Ofereça três. Em geral, as pessoas ficam com a opção do meio, que é uma opção “comprometida”. As pessoas gostam de agir de forma consistente. Portanto, peça pouco, pois será muito mais provável que você consiga um “sim” ao pedir algo maior.

## Hora de dizer “não”

- • A autoridade de um homem com jaleco de médico persuadiu certas pessoas a darem choques elétricos letais em outras, e isso aconteceu porque essas pessoas simplesmente não queriam dizer “não”. *Aprenda a dizer “não”* ou sofra as consequências!
- • O “*não*” verdadeiro: a honestidade é a melhor política. Quem cria *desculpas criativas* poderá se enforcar!
- • O “*não*” refletido: costumamos dizer “sim” porque não podemos pensar numa boa maneira de dizer “não”. *Separe um tempo para pensar*. Descubra o que você quer dizer, depois volte e diga.
- • O “*não*” positivo: atrás de cada “não” deveria existir um grande “sim”. Foque na *razão positiva que está fazendo com que você diga “não”*.
- • O “*não*” gestão de projetos: em todo projeto são três as variáveis (*tempo e recursos necessários e qualidade/escopo* entregue). O “não” na gestão de projetos não envolve a palavra “não”. Ele simplesmente envolve a negociação quanto às variáveis: se uma delas é alterada, as outras deverão ser alteradas como compensação.

MEXA-SE!

## Fronteiras

Reconheça as suas fronteiras: quais são os seus limites? Quando eles estiverem identificados, encontre três pessoas para conversar a fim de estabelecer suas fronteiras (a luta para acabar com todas as lutas).

Renegocie

Marque um encontro com a pessoa com quem você precisa renegociar suas expectativas. Foque nas necessidades ocultas e encontre um novo e mais saudável acordo.

**EXPERIMENTE!**

### Domine o seu telefone

Tente desligar o seu telefone ao sair do trabalho. Quando chegar em casa, deixe-o na bolsa de trabalho. O mestre da sua atenção é você, não o seu telefone.

### Marcas Registradas da Ocupação

Observe as suas sutis alterações de comportamento quando começar a ficar sobrecarregado. Perceba as suas Marcas Registradas da Ocupação e utilize-as como aviso. Conte às pessoas próximas a você sobre essas marcas, para que elas também as possam vigiar.

## PARTE DOIS

### FOCO

Ser competitivo e chamar a atenção na era da informação significa focar melhor nos assuntos importantes e organizar sua agenda, sem permitir que o seu e-mail faça isso por você. Significa usar uma estratégia coerente para se afastar do rebanho, pensar melhor usando sua mente de forma eficaz e não lutar contra tudo isso. Significa causar um impacto real. Esta segunda parte explora como alcançar mais coisas focando no que você pode fazer diferente, no que você pode fazer melhor.

#### Correndo na direção contrária

Em 1996, oito alpinistas morreram em um único dia no Everest. Aparentemente, havia uma espécie de engarrafamento no caminho para o topo, e o progresso das pessoas era mais lento que o esperado. Segundo uma lei do Everest, quem não alcançar o topo em certo tempo, deve abandonar o caminho. Naquele dia, esses alpinistas experientes, mas frustrados, deveriam ter desistido, no entanto seguiram em frente. Eles alcançaram o topo muito tarde, tiveram de descer à noite e morreram.

Christopher Cave, ex-corretor da bolsa de valores, ouviu essa história, que chamou sua atenção.<sup>52</sup> Ele também se lembrou do que via acontecer em várias empresas. Um CEO marcava um objetivo ambicioso e se comprometia publicamente com ele. Em seguida, surgiam evidências de que poderia ser má ideia. Em vez de analisar as novas informações e pensar em uma melhor tomada de ação, esses homens respondiam aos seus esforços frustrados com mais atividade. Na verdade, para evitar encarar a possibilidade de estarem seguindo na direção contrária, simplesmente se ocupavam e aumentavam seus esforços. Vejo a mesma coisa acontecendo com algumas pessoas.

Hoje, muita gente carrega uma lista de coisas que sabe que *deveria* fazer. No entanto, elas permitem que os destroços e entulhos do cotidiano preencham suas vidas, sem deixar espaço para o que realmente faria diferença em seu desempenho, sua carreira e suas empresas. Mais especificamente, reagem às frustrações e pressões da vida, redobrando seus esforços na direção errada. Vivem conectadas, passam cada vez mais tempo com seus e-mails, fazem cada vez mais coisas. Elas se engajam nos jogos errados, sem focar no que realmente importa.

## Mentalidade da era industrial

A essência de se engajar no jogo errado remete à mentalidade da Era Industrial. O principal objetivo da Era Industrial era a produção: estabelecido um nível de qualidade, quanto mais se produzisse, melhor, e tudo o que pudesse ser feito para aumentar a eficiência era bem-vindo. Embora a Era Industrial tenha ficado para trás, grande parte das pessoas ao meu redor continuam engajadas no jogo do “mais”. E a regra é simples: as pessoas que produzem mais (e que são vistas produzindo muito) ganham. Já vi esse jogo do “mais” dando certo, sobretudo no início de algumas carreiras. As pessoas trabalham duro, por longas horas, e os seus chefes percebem que elas estão mais “motivadas” que os seus colegas. Eles começam a oferecer mais a essas pessoas: mais trabalho e mais responsabilidade. Isso pode acabar se transformando no padrão de uma carreira de sucesso.

No entanto, ao mesmo tempo, essas pessoas chegam a um beco sem saída. Elas param de competir contra quem quer apenas um trabalho, não uma carreira. De repente, elas descobrem que os seus competidores também estão voltados às suas carreiras, também têm fome de progredir, também estão engajados no jogo do “mais”. Tudo se transforma numa corrida, com hora para responder e-mails, horas de trabalho e enorme quantidade de coisas produzidas. Quando o jogo do “mais” não traz resultados instantâneos, quando o progresso da carreira dessas pessoas diminui de velocidade, elas fazem exatamente o que fizeram os alpinistas: redobram seus esforços na direção errada, fazem mais e mais, até a exaustão ou até desaparecerem no pano de fundo. Num mundo de excessos, “mais” é o jogo equivocado: o jogo certo é o “melhor” ou então o “diferente”.

## CAPÍTULO 4

### Faça a diferença

Em 1993, a Continental Airlines lançou sua empresa aérea de baixo custo, a Continental Lite. Ela foi lançada com estardalhaço, em uma tentativa de se diferenciar das concorrentes na área de baixo custo (todas com muito sucesso, como a Southwest Airlines). A Continental apresentava várias vantagens: a empresa principal era grande e rica, oferecia algumas das passagens mais baratas do mercado, alcançava a frequência de voos das demais empresas de baixo custo, permitia que os passageiros fizessem conexões sem precisar retirar suas bagagens e marcava assentos com antecedência. Tudo soava perfeito. Porém, dois anos e trezentos milhões de dólares mais tarde, a Continental Lite fez o seu último voo. Como parte de um resultado desastroso, a empresa principal, Continental Airlines, começou a sofrer um forte ataque da Delta e da Northwest Airlines. No final das contas, a Northwest fechou um acordo que permitiu à Continental manter a sua marca, mas todo o poder foi transferido à diretoria da Northwest.

Por que a nova e promissora companhia aérea, com tantas vantagens, não conseguiu alcançar o sucesso? Michael Porter, em um artigo que talvez seja o mais conhecido de todos os tempos da *Harvard Business Review*, “O que é estratégia?”,<sup>34</sup> atribui essa falha à falta de foco estratégico. A Continental Airlines era uma empresa tradicional, que oferecia refeições e facilidade de conexões de um voo a outro. Era uma empresa voltada para homens e mulheres que viajavam a trabalho, e essas pessoas não pensam tanto nos custos quanto o público da Southwest. No entanto, a Continental percebera a ameaça das empresas de baixo custo, e também uma oportunidade. Por isso resolveu ser duas empresas ao mesmo tempo: uma tradicional e outra de baixo custo.

Porém, na concorrência direta com a Southwest, a Continental lutou para oferecer tanto o serviço completo quanto o de baixo custo. A empresa confiava nas agências de turismo para o seu negócio tradicional, mas não poderia fazer o mesmo com as passagens de baixo custo, por isso cortou as comissões oferecidas às agências pela venda de qualquer passagem. Além disso, descobriu que não poderia oferecer benefícios aos “passageiros frequentes” em sua versão baixo custo, e reduziu os ganhos aos seus membros em todos os voos. Aliás, os atrasos eram comuns por conta das transferências de bagagens, detalhe com o qual seus concorrentes de baixo custo não precisavam se preocupar. Resultado: agentes irritados, passageiros desapontados e voos atrasados. Porter descreveu a abordagem da Continental como “posições estratégicas mal resolvidas”. A experiência falhou e a empresa pagou um alto preço por isso.

A Continental falhou porque disse “sim” a muitas coisas, e perdeu o foco. Estratégia nos negócios é tentar alcançar o êxito, num ambiente competitivo, com recursos limitados. A questão é se diferenciar dos demais e se comprometer em focar seus recursos nas áreas capazes de gerar maior impacto. Prosperar num mundo de excessos é mais do que simplesmente alcançar um melhor equilíbrio vida-trabalho. Significa ter sucesso na carreira, em ambientes de trabalho competitivos, e com recursos de tempo limitados. Para fazer isso, podemos aprender bastante com o comportamento das grandes empresas.

### Diferenciação

Dois grandes fatores afetam nossa habilidade de alcançar uma carreira de sucesso neste mundo de excessos. Primeiro: os nossos recursos de tempo e energia são limitados. Segundo: todos os nossos clientes (as pessoas que tomam decisões sobre nós que afetam a nossa carreira) também estão distraídos e muito ocupados. O jogo do “mais” falha nos dois aspectos, pois é improvável que alguém consiga fazer substancialmente mais coisas do que os seus concorrentes e oferecer mais e melhores resultados. É bem provável que essa pessoa falhe e que, conseqüentemente, seja esquecida.

A fim de alcançar o sucesso real em um mundo de excessos, devemos fazer diferença em comparação com os demais. Para fazer isso, é preciso focar os nossos recursos limitados nas áreas

capazes de trazer o retorno mais alto. Para tanto, podemos empregar métodos do mundo dos negócios. Nós também nos diferenciamos comunicando de forma clara e memorável a nossa estratégia pessoal, pois assim podemos influenciar as decisões. Nesse sentido, podemos usar *insights* do marketing e do mundo do estabelecimento de marcas. Este capítulo fala sobre a alternativa ao jogo do “mais”, ele explica como fazer diferença desenvolvendo uma estratégia e comunicando-a de uma maneira tão simples quanto criando uma marca pessoal.

### Estratégia significa escolhas complicadas e foco

Pode parecer um pouco estranho adotar a linguagem e a estrutura de uma estratégia empresarial para você, na sua vida e na sua carreira. No entanto, o mundo das estratégias corporativas é ótimo para tirar lições de como trabalhar num ambiente de excessos, já que os negócios lidam com essa situação há muito tempo. A globalização aumentou a escala de oportunidades, mas também a quantidade e a qualidade da concorrência. O ciclo de vida dos produtos diminuiu por conta da aceleração da inovação e da flutuação dos mercados. O consumidor ficou mais informado e, com um número cada vez maior de produtos, menos fiel. Grande parte das empresas enfrenta muita concorrência, muitas alterações e muita possibilidade de escolha.

Trabalhando com equipes de líderes, testemunhei em primeira mão os desafios da tomada de duras decisões diante de opções aparentemente intermináveis. Em geral, a dificuldade não reside em criar grandes ideias, mas em dizer “não” a ótimas ideias para focar em outras ainda melhores. Isso é essencial, pois embora as grandes ideias e oportunidades aparentem ser ilimitadas, os recursos de tempo, dinheiro e pessoal disponíveis são limitados. As empresas não podem fazer de tudo (como a Continental tentou). Elas precisam focar, e, assim, criar e sustentar uma vantagem competitiva sobre as suas rivais. Em mercados hipercompetitivos, as empresas que não estão focadas perdem. Para ajudar as empresas a focar a fim de tirar o melhor proveito dos seus recursos limitados, é necessária uma estratégia de negócios.

Da mesma maneira, como indivíduos, não podemos fazer tudo. Portanto, devemos escolher. Na primeira parte deste livro, foi dito que devemos escolher porque não *podemos* fazer tudo. Michael Porter diria que devemos escolher por que não *deveríamos* fazer tudo, especialmente se queremos ter sucesso. Pesquisei sobre estratégias de negócios ao escrever um livro sobre excesso de ocupação pessoal, pois isso altera a perspectiva das escolhas. Essas estruturas não foram desenhadas para serem utilizadas dessa maneira, mas podem facilitar a sua tarefa de questionar com mais objetividade quais são as suas prioridades. Elas ajudam a assumir um ponto de vista mais amplo e “estratégico” em relação às suas opções, tornando mais simples a tarefa de fazer melhores escolhas.

Essas escolhas estratégicas permitirão o florescimento do foco e da diferenciação que tanto precisamos, e não apenas para conseguir ou recuperar o controle, mas para construir uma carreira de sucesso. As escolhas impressas neste capítulo têm como objetivo fazer a diferença. São escolhas que, quando combinadas, formam uma estratégia pessoal.

### A eficácia operacional não é suficiente

Em um mundo cada vez mais globalizado, é muito difícil manter-se firme frente à concorrência. Para as empresas japonesas da década de 1980, a sua arma secreta em meio às empresas ocidentais era uma área na qual tinham desenvolvido melhorias incríveis: a “eficácia operacional”, ou seja, as práticas que permitem criar produtos melhores, com maior agilidade e menos defeitos. As empresas japonesas pareciam incontroláveis com seus produtos mais baratos e de ótima qualidade. Porém, após uma década de dominação global, a maré começou a mudar para o Japão. Na década de 1990, o país entrou em uma longa recessão, com crescimento zero, aumento do desemprego e deflação. Outros países ao redor do mundo já tinham copiado as práticas de manufatura japonesas e destruído sua vantagem competitiva.

A eficácia operacional pode oferecer importantes vantagens frente à concorrência, o que pode aumentar nossos ganhos, mas raramente nos mantém à frente por muito tempo. Pense nas fronteiras operacionais, nos fatores que limitam a capacidade produtiva, independentemente das melhores práticas e ferramentas disponíveis em determinada época. Essas fronteiras mudam constantemente com o desenvolvimento de novas tecnologias. Claro que essas novas tecnologias podem ser aplicadas (com alto custo), mas as melhores práticas se espalham rapidamente, e os ganhos imediatos são compartilhados entre os competidores. Portanto, ninguém ganha vantagem competitiva, o que não resulta em aumento dos ganhos.

Na verdade, o que costuma acontecer é isto: quando todos os competidores se aproximam da fronteira produtiva, os custos de investimento são cada vez maiores, engolindo todos os ganhos. O resultado é uma correria louca, na qual todos saem perdendo.

A fronteira produtiva para indivíduos foi grandemente alterada por conta do surgimento dos seguintes fatores: computador, laptop, telefone celular, internet, *smartphone* e nuvem. Cada um desses fatores aumenta os níveis de desempenho, pois nos permitem produzir mais. Isso gerou três impactos estratégicos na vantagem competitiva que temos em nossas carreiras. Em primeiro lugar, a barreira da produtividade foi alterada: todos somos capazes de produzir mais, e é exatamente o que fazemos, gerando uma quantidade cada vez maior de trabalho em nossas mesas. Em segundo lugar, ao nos aproximarmos da fronteira, a nossa habilidade de fazer a diferença frente aos demais (com base em nossa produtividade) é cada vez mais complicada. Por último, qualquer melhora que gostaríamos de fazer em nossa produtividade, na esperança de alcançarmos mínimas vantagens sobre a concorrência, tem um custo cada vez mais alto (sobretudo se nos lembrarmos da “teoria do côncavo” de Nassim Taleb).

A moral da história é que só existem dois caminhos para competir em um mundo de excessos: produtividade e diferenciação. Sugiro que você não tente competir na área do quanto pode fazer, pois isso significaria continuar no mesmo jogo do “mais” em que estamos mergulhados há vinte anos. A efetividade operacional é importante, mas não é suficiente. Chegou a hora de experimentar outro jogo. Chegou a hora de alcançar coisas melhores sendo diferentes.

### Ser diferente: posicionamento e diferenciação

Nunca foi tão importante demonstrarmos que somos diferentes. Na era agrícola, a vantagem competitiva surgia ao sermos donos de terras. Na era industrial, vinha da produtividade. Na era da informação, a vantagem vem da informação e da capacidade de capturá-la e analisá-la. Hoje, na minha opinião, estamos seguindo em direção à era da pós-informação, um período que o Instituto Normura chama de Era Criativa.<sup>39</sup> A informação não tem mais valor. Trata-se de um bem tão comum que se transformou em produto (às vezes, gratuito). Os mercados são competitivos e rápidos, os produtos podem ser copiados, os serviços podem ser imitados. As pessoas estão tão sobrecarregadas, e seus canais de informação tão saturados, que elas precisam lutar para focar em qualquer coisa. Com tudo isso, como escolher onde concentrar a nossa atenção? O que vence tanto ruído? Em um futuro próximo, os únicos fatores capazes de nos oferecer uma vantagem competitiva serão a diferença, a novidade e as coisas genuinamente surpreendentes ou inovadoras.

O posicionamento estratégico descreve as atividades nas quais você deve escolher se concentrar, os problemas que deve solucionar para os seus clientes. A diferenciação se refere ao grau que nos torna diferente dos demais. Desenvolver uma posição estratégica única permite que você se diferencie para alcançar o êxito, além de ajudar a focar de forma a agregar um valor único.

### Posicionamento estratégico

Estratégia competitiva tem a ver com ser abertamente diferente. A efetividade operacional significa realizar tarefas similares às feitas pela concorrência, mas tentando fazê-las mais rápido ou de forma

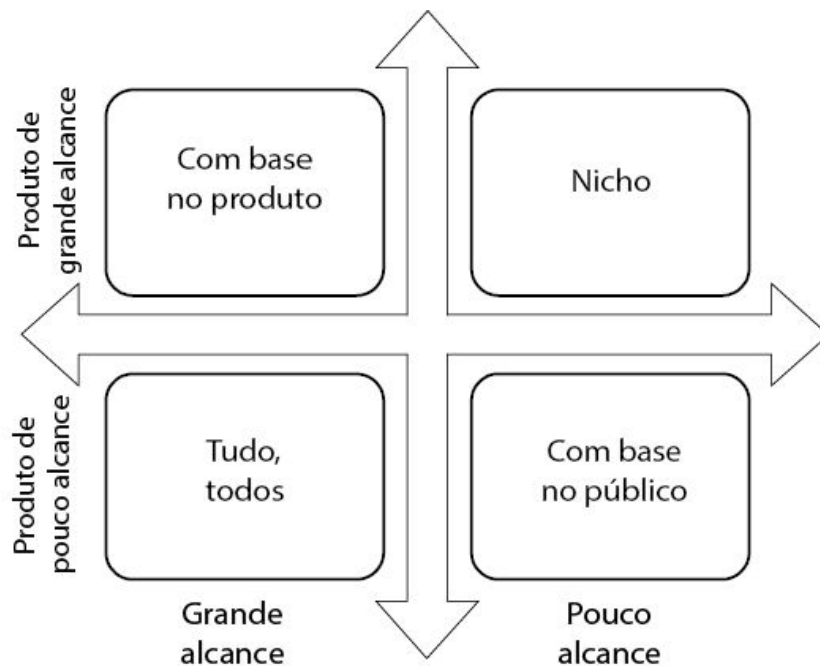
mais eficiente. O posicionamento estratégico inteligente, por outro lado, significa fazer coisas *diferentes* da concorrência, ou as mesmas coisas, mas de formas *diferentes*.

Porter nos dá o exemplo da Ikea. Eles estão voltados aos jovens compradores de mobílias, que querem estilo e preço baixo. Não é algo essencialmente único. A diferença está na maneira como eles escolheram fazer isso. Você pode passear pelo *showroom* sozinho, com a companhia de um catálogo de referências, e dessa forma eles não precisam contratar um funcionário de *showroom*. Você mesmo retira as mercadorias do estoque, o que elimina os custos de transporte. E você monta os seus móveis ao chegar em casa, o que corta mais um custo. Todas essas economias permitem que a Ikea foque em oferecer o máximo estilo pelo menor custo. Além do mais, como o seu foco são os jovens que trabalham em horário integral, suas lojas ficam abertas até tarde e costumam oferecer serviços de entretenimento para crianças. Ela não é diferente porque os seus móveis são diferentes, mas porque adotou uma estratégia diferente de posicionamento no mercado. Enquanto as firmas rivais competem apenas na qualidade ou no preço de suas mercadorias, a Ikea adota um posicionamento estratégico diferente. E dessa maneira consegue ganhar uma vantagem competitiva sustentável.

Costumo conversar com os meus clientes sobre as quatro fontes do posicionamento estratégico do ponto de vista de uma carreira: posicionamento com base no produto, posicionamento com base no público, posicionamento de nicho e fazer tudo para todos. Só as três primeiras são eficientes, mas apenas a última parece ser comum em grande parte das empresas atuais.

No entanto, essa não seria uma aula de estratégia se eu não apresentasse algo adorado por todos os consultores de empresas: a matriz 2x2, que demonstra as quatro posições que podemos assumir, com base no produto ou no público, variando de amplas a restritas.

Os “produtos” podem ser tudo o que você oferece, a variedade de coisas que faz, o que produz ou os serviços que presta. Você é um especialista ou vende de tudo um pouco? O “público” são os clientes de que você dispõe. Eles podem ser internos ou externos, mas é importante saber se você oferece o seu serviço a uma grande variedade de público ou a um mercado específico. Use o gráfico a seguir para identificar que posição mantém atualmente, depois decida se ela é correta.



Tudo, todos

Conheço um restaurante que desenvolveu uma boa reputação por conta da qualidade e criatividade de sua cozinha. No entanto, tinha problemas devido a sua má localização. Finalmente, conseguiram um bom local, perfeito para atrair muito mais clientes. Na primeira semana, ficou claro que a demanda no novo local era grande. Porém, tudo começou a dar errado. Para responder à demanda, o restaurante decidiu contratar cozinheiros de um restaurante muito conhecido, mas de pouca qualidade. Em vez de aceitar que deveriam restringir o número de clientes enquanto treinavam a nova equipe, eles lotaram o restaurante, e a cozinha simplesmente tentou fazer o melhor possível. Além do mais, nem toda a nova clientela sabia apreciar a alta cozinha inovadora, e o menu foi “empobrecido”. Em vez de manter sua fórmula de qualidade, investindo em comidas interessantes, o restaurante tentou fazer tudo para todos. Em poucos meses, o que parecia ser o glorioso início de um brilhante futuro se perdeu. O restaurante desapareceu no mercado e falhou em satisfazer seus clientes, fechando as portas logo depois.

Tentar fazer tudo para todos não é um posicionamento estratégico. A empresa ou o indivíduo que adota essa abordagem acaba sobrecarregado e oferecendo pouco impacto real. Ao tentar fazer de tudo um pouco e agradar a todos, eles acabam alcançando poucos resultados e desapontando muita gente. Essa abordagem costuma ser a mais comum entre as pessoas envolvidas com o excesso de ocupação.

Posicionamento com base no público

Essa estratégia foi chamada de “baseada nas necessidades” no artigo de Michael Porter para a *Harvard Business Review*. Ela envolve oferecer uma ampla gama de produtos ou serviços para um grupo restrito de clientes. Como exemplo, vejamos um banco privado voltado a pessoas ricas. Tendo como público um grupo tão reduzido, eles podem conhecer bem as necessidades dos seus clientes e construir um relacionamento mais forte. Eles oferecem aos clientes um conjunto de produtos integrados, todos voltados a pessoas com necessidades muito similares. E também oferecem esse serviço de uma maneira perfeitamente talhada às necessidades e gostos do seu público-alvo. As empresas que baseiam seu posicionamento estratégico no público pretendem vencer a concorrência utilizando o profundo conhecimento do seu cliente, oferecendo um trato que reflita as necessidades do seu público e construindo um relacionamento de confiança.

### Posicionamento com base no produto

Essa estratégia tem a ver com criar uma gama muito restrita de produtos ou serviços capazes de atingir uma grande faixa da população. Os economistas Kjell Nordström e Jonas Ridderstrale dizem existir apenas duas estratégias efetivas: ser “adequado” ou ser “sexy”.<sup>60</sup> Ser “adequado” significa conhecer melhor do que ninguém as necessidades de um consumidor específico. Ser “sexy” significa oferecer um produto ou serviço que englobe apelo emocional, que fuja dos demais por ser mais legal, mais desejável. O posicionamento com base no produto pode surgir de ambas as estratégias. Henkel, uma empresa alemã, inventou a cola em bastão para que as pessoas pudessem colar papel sem grande dificuldade. Eles lançaram a cola Pritt em 1969, e ela se demonstrou “adequada” para uma necessidade (que nem sabíamos ter) nas escolas e escritórios. Em 2001, a cola era vendida em 121 países. A Apple é um exemplo óbvio de empresa “sexy”. Quando os iPods dominaram o mercado, eram várias as marcas de reprodutores de mp3, mas nenhuma delas era tão *cool*. No entanto, a diferenciação do produto não tem a ver apenas com ser adequado ou sexy, mas também com foco e inovação. Significa fazer poucas coisas, mas muito bem, tanto que sejam capazes de se diferenciar dos concorrentes num mercado lotado. O CEO da Apple, Tim Cook, disse: “Nós somos a empresa mais focada que eu conheço ou já ouvi falar. Nós dizemos ‘não’ a boas ideias todos os dias. Nós dizemos ‘não’ a ótimas ideias para manter bem pequena a quantidade de coisas nas quais estamos focados, pois dessa forma conseguimos imprimir grande energia no que escolhemos fazer.”<sup>61</sup>

### Posicionamento de nicho

É a menos comum das estratégias de posicionamento: oferece uma gama muito restrita de produtos ou serviços a pouquíssimos consumidores. Koenigsegg, o fabricante do “hipercarro sueco”, faz exatamente isso. Eles não produzem muitos carros, mas os que produzem são os de mais alto desempenho e mais alto preço. O Agera R entrou para o Livro Guinness dos Records em 2011, ao acelerar de 0 a 300 quilômetros em 14,53 segundos. Em março de 2009, o Koenigsegg CCXR foi classificado pela revista *Forbes* como um dos dez carros mais bonitos da história. O simples preço desses carros restringe o seu público. Um Koenigsegg CCXR, por exemplo, custa cerca de seiscentos mil dólares. O serviço que eles oferecem se equivale ao preço. A fábrica desses carros, por exemplo, foi montada num antigo aeroporto de aviões de combate, o que não apenas permite teste drive em pistas, mas também que os potenciais clientes cheguem em seus jatos privados, que podem pousar ao lado da fábrica.

Em que fator deveria ser fundamentado o seu posicionamento?

Quando o assunto é você e a sua carreira, sobre qual pilar deveria ser construída a sua estratégia? Você deveria focar em um público específico, cujas necessidades conhece e é capaz de antever, e com quem construiu fortes laços pessoais e parcerias de confiança; ou em algo específico que você gostaria de oferecer e em que focou a construção de habilidades ou serviços excepcionais, surpreendentes ou indispensáveis? Recomendo que você deixe de lado a estratégia “tudo para todos” e construa um entendimento claro de qual deve ser o seu foco (público ou produto), antes de passar à seguinte parte deste livro.

### Diferenciação

Na série policial de G. K. Chesterton sobre o Padre Brown, há uma história chamada “O homem invisível”. Nela, todos os personagens (menos o Padre Brown) estão envolvidos em um assassinato aparentemente cometido por um homem invisível: ninguém o viu entrar nem sair da casa onde o assassinato aconteceu. O caso foi resolvido quando o Padre Brown percebeu que a pessoa mais evidente costuma ficar invisível nas histórias: nesse caso, o carteiro. Quando as testemunhas insistiam que não tinham visto ninguém, o que eles queriam dizer era que não tinham *percebido* ninguém. O carteiro, por ser muito respeitado, foi deixado de lado e esquecido.

A essência da estratégia é a diferenciação: identifique como sobressair em meio à multidão. E isso não tem a ver apenas com relações públicas. Quando todos na sua empresa estão afogados em trabalho, o que mais falta não é tempo, e sim atenção: concentrar a atenção. Você já notou como é possível se desligar de certas coisas? Quando entramos numa sala com um cheiro estranho, cinco minutos mais tarde nos acostumamos com ele e paramos de percebê-lo. Quando compramos um carro novo, passamos algumas semanas loucos por ele, mas depois ele se transforma apenas em uma ferramenta que nos leva para o trabalho. A nossa casa pode ter uma linda vista, mas algumas vezes passamos um bom tempo sem notá-la. Esse processo, chamado acomodação, é muito importante para processarmos o nosso tão complicado mundo de maneira eficiente. Quando algo surpreendente é visto, ouvido ou sentido, uma parte do cérebro chamada “córtex do cíngulo anterior” ganha vida. Trata-se da área de detecção de erros que foi essencial para que nos protegêssemos de sermos devorados no passado, pois atraía rapidamente a nossa atenção aos ursos que, sem aviso prévio, surgiam entre os arbustos. Graças à evolução, somos capazes de perceber e oferecer atenção verdadeira ao que é surpreendente e diferente.

Isso, claro, tem implicações em nossas carreiras. Se fizermos tudo o que os demais fazem (o esperado), mesmo com as melhores intenções por parte dos gerentes e líderes de nossas empresas, poderemos ser deixados de lado e esquecidos. A menos que consigamos fazer diferença de forma útil e significativa, ficaremos perdidos no pano de fundo. Quando nos diferenciamos, somos notados, lembrados e valorizados.

A escolha que você faz de seu posicionamento estratégico (com base no público ou no produto) é um primeiro e essencial passo para esclarecer como você poderia se diferenciar. E isso ajuda, pois você fica sabendo que jogo gostaria de jogar, e como deveria tentar jogar e competir.

### Diferenciação com base no público

Seria possível se diferenciar entendendo o seu público-alvo melhor que os demais, mantendo relacionamentos mais fortes e oferecendo-lhes inesperadas soluções feitas sob medida, fáceis ou integradas, seja qual for a necessidade do público? Frank, por exemplo, é vendedor em uma empresa de escala média. Os seus clientes variam muito, mas a maior parte dos negócios que faz (cerca de 50%) são fechados com 5% dos seus clientes. Ao pensar na forma como empregava o seu tempo, ele percebeu que o tempo que passava com cada pessoa não refletia sua quantidade de gasto. Frank era ambicioso e se preocupava muito com o serviço ao cliente, mas percebeu que, se quisesse melhorar seu desempenho, deveria reconhecer que nem todos são iguais. Ele estava permitindo que as demandas e perguntas dos seus vários clientes determinassem a maneira como empregava o seu tempo, e precisava de uma estratégia.

Ele fez uma escolha: mudaria radicalmente a forma como empregava o seu tempo, pois queria passar a maior parte do tempo com esses 5% de clientes que mais gastavam. E não faria isso porque essas pessoas pediam ou precisavam da sua presença, mas por enxergá-las como melhores oportunidades de negócio. Frank passou a se encontrar mais vezes com essas pessoas, não para vender, mas para realmente entendê-las e construir relacionamentos pessoais. Ele começou a entender como poderia transformar a maneira como cuidava desses clientes. Eram pessoas ocupadas, por isso Frank passou um bom tempo pensando neles, pesquisando e entrando em contato para conversar sobre oportunidades que talvez os interessasse. Essa parceria com os clientes lhe ajudou a reconhecer que suas necessidades estavam sendo cobertas por indivíduos que ofereciam produtos padronizados. Frank começou a trabalhar com outras pessoas da própria empresa e de outras, do ramo das comunicações ou não, para oferecer as melhores e mais inovadoras soluções aos seus clientes, sempre com base em um profundo conhecimento de suas necessidades. Ele desenvolveu uma solução digna de prêmio ao reunir uma empresa de aviação, uma agência de viagens, uma rede de televisão e um jornal. Frank começou a auxiliar seus clientes oferecendo soluções conjuntas que preenchiam suas necessidades integradas. Ele se transformou na pessoa para quem esses 5% de clientes sempre ligavam, e não apenas quando precisavam comprar algo, mas quando tinham uma ideia ou um problema nas mãos. Adotando essa estratégia, Frank transformou sua eficácia: as suas vendas aumentaram drasticamente, os seus clientes o amavam e ele se diferenciou aos olhos do seu empregador.

Se você acha que deveria jogar esse jogo, faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- Como você poderia focar melhor no seu público-alvo? Como poderia empregar melhor o seu tempo para ser estrategicamente dirigido, e não guiado pela demanda?
- O quanto você realmente entende a necessidade do seu público? Isso significa pensar de forma mais abrangente do que as conversas que eles costumam manter com você. Que problemas você poderia ajudá-los a resolver? Que problemas eles não estão contando para você?
- Como você poderia estreitar o relacionamento com o seu público-alvo? Como poderia construir uma parceria mais forte? O quanto eles confiam em você, e de que maneira você poderia aumentar essa confiança?
- Como você poderia melhorar o apoio que oferece ao seu público, para que seja capaz de ajudá-lo ainda mais? Como poderia facilitar a vida dessas pessoas, integrando produtos e serviços em

soluções coerentes?

- Como você poderia transformar o que faz pelo seu público em algo único, feito sob medida para a necessidade dessas pessoas?

### Diferenciação com base no produto

Como você poderia se diferenciar através do que faz? Que habilidades ou áreas poderia desenvolver para conseguir se destacar? Que serviços poderia desenvolver ou oferecer que preencham perfeitamente uma necessidade da sua empresa ou do mercado, ou que seja incrivelmente “sexy”?

Amy trabalha em uma empresa alimentícia multinacional que cresceu graças à forte cultura de vendas e a capacidade de adquirir e integrar outros negócios. Por conta da turbulência do mercado de alimentos, e também da natureza voraz da empresa, Amy percebeu a existência de muitas iniciativas de mudanças internas. Sendo uma pessoa que não tolera o marasmo e adora desafios, ela notou que trabalhar com mudanças seria perfeito. Por isso resolveu se envolver, mas... Amy trabalhava na área financeira.

Ela começou a se apresentar como voluntária em qualquer iniciativa de mudança, e assim começou a ser notada. Amy demonstrava um real comprometimento nessas iniciativas, não um leve talento. Ela também provou a si mesma que era isso que gostaria de fazer. Com o apoio do seu gerente, fez um curso de gerenciamento de mudanças. Ela escreveu vários artigos para o jornal interno, depois para a imprensa local. Amy estava provando a si mesma que poderia ser incrivelmente útil e reconhecida em sua empresa por conta de sua habilidade para oferecer *insights* a mudanças empresariais, sempre respaldadas pelo seu conhecimento da área financeira. A surpresa chegou quando ela foi nomeada para um posto de liderança (de negócios, não financeira) em uma empresa que estava a ponto de encerrar suas atividades. Ela transformou essa fábrica com um programa de mudanças que envolveu toda a equipe, além de tomar uma série de duras decisões para interromper a fabricação de produtos há muito tempo estabelecidos. Em seguida, Amy trabalhou com o CEO dessa empresa na maior aquisição da sua história. Hoje ela é diretora executiva, e não por ser uma boa contadora ou porque trabalhou duro, mas porque se diferenciou com um foco persistente na operação de mudanças. Foi a sua experiência nesse tema, junto com as suas habilidades no mundo das finanças, que fez com que Amy se destacasse.

Se você acha que deveria jogar esse jogo, faça a si mesmo as seguintes perguntas:

- O que faz de você uma pessoa particularmente útil à sua empresa? Quais das suas habilidades, conhecimentos ou experiências são diferentes e poderiam ser valorizadas quando comparadas às dos seus colegas? Do seu conjunto de habilidades, quais são pouco usuais e interessantes?
- Quais são as suas paixões? Em que habilidades ou experiências você gostaria de investir persistentemente para desenvolvê-las em longo prazo?
- Quais são as suas habilidades mais necessárias à sua empresa ou ao mercado atual? Que habilidades seriam mais necessárias no futuro?
- Como você poderia criar oportunidades para demonstrar suas habilidades singulares?
- Como você construiria um registro dos êxitos que demonstram a sua força em determinada área? Que produtos ou serviços em particular você desenvolveria ou ofereceria?
- Qual é a sua habilidade para dirigir inovações e mudanças na sua empresa?

## Permuta

Eu me lembro de ter assistido a um documentário sobre a Ryanair, uma empresa aérea de baixo custo europeia de muito sucesso, baseada no modelo da Southwest Airlines. O programa, produzido nos primeiros anos da Ryanair, foi projetado para demonstrar os terríveis serviços ao consumidor prestados pela companhia. Ele revelou que os clientes recebiam pouco ou nenhum apoio da Ryanair após serem abandonados em aeroportos obscuros quando seus voos eram cancelados, que taxas inesperadas eram aplicadas ao preço das passagens, que os funcionários eram rudes e militarizados. Tudo muito chocante. No final do programa, o repórter investigativo conseguiu uma breve entrevista com Michael O'Leary para saber o que ele responderia a tudo aquilo. A resposta de Michael foi brilhante. Ele disse, mais ou menos, que não prestavam serviços ao cliente, mas sim voos baratos. Para mim, esse foi um dos maiores exemplos de claro pensamento estratégico que eu jamais ouvi: ele entendia que o serviço ao consumidor tem um custo que pode aumentar o preço das passagens. E a sua estratégia era clara: voando conosco, você talvez não tenha o melhor serviço ao cliente, mas certamente terá o voo mais barato.

Frank e Amy tiveram que fazer permutas para serem capazes de focar em suas estratégias. Frank tinha de cuidar dos outros 95% dos seus clientes, mesmo reduzindo o tempo que disponibilizaria a eles. Amy teve de encontrar um tempo para trabalhar nas mudanças, mesmo que isso roubasse um pouco do seu tempo como contadora. Nós não temos recursos ilimitados. Portanto, se quisermos alcançar o êxito num ambiente de trabalho competitivo, devemos fazer algumas duras escolhas. Tomar decisões é uma atividade estratégica. Na verdade, de acordo com a minha experiência, as permutas estão no centro de qualquer boa estratégia. Todas as empresas e equipes de executivos são boas na busca de novas ideias para os negócios, mas poucas são boas na escolha deliberada de não fazer certas coisas para mergulhar em outras. Ainda assim, é isso o que devemos fazer se realmente quisermos marcar a diferença (na empresa ou na nossa vida pessoal).

Que mudanças você precisa fazer:

- • ...no seu trabalho?
- • ...na sua carreira?
- • ...na sua vida?

## Uma marca clara

Neste mundo de excessos, ter uma estratégia focada é essencial para se concentrar em sua atividade e oferecer resultados em meio a tantas opções e a limitados recursos de tempo e energia. No entanto, isso é apenas uma parte do quadro geral. O outro lado da moeda é a maneira como a sua estratégia é recebida pelas pessoas que tomam as decisões que afetam a sua carreira (os seus clientes, seus consumidores). Você pode ter uma estratégia completamente focada, mas se não a puder comunicar de forma clara, ela não causará o impacto necessário em seus consumidores. Você precisa comunicar a sua estratégia de uma maneira que ela seja lembrada e que influencie a tomada de decisões. Para isso, devemos buscar inspiração no mundo do marketing e do estabelecimento de marcas (*branding*).

As estratégias costumam ser complexas e incrivelmente úteis para ajudar na comunicação. O interessante das marcas é que elas articulam ideias complexas de maneira simples. Ser capaz de comunicar sua estratégia pessoal dessa maneira é uma grande vantagem em um mundo de excesso de informação e comunicação. A simplicidade de uma marca pessoal nos ajuda a sobressair no meio do caos.

## Como as marcas funcionam

Imagine que você está fazendo compras em um grande supermercado, escolhendo uma sopa. À sua frente, existem trezentas opções. De acordo com a teoria econômica, a possibilidade de escolha é positiva, pois permite que você use a lógica para identificar o que é melhor para o seu caso. Seguindo tal teoria, você analisa as marcas, os conteúdos e os preços com cuidado para depois tomar uma decisão racional sobre a melhor sopa para o seu caso. Três horas mais tarde, você segue em direção à prateleira dos cereais e começa tudo novamente. Na prática, você nunca faria isso.

O que acontece, então? Você vai embora, resolvendo não comprar sopa nenhuma, ou troca a escolha racional pela mais fácil. Em vez de se perguntar: “Que sopa seria a melhor escolha para mim (e para a minha família), baseada nos meus gostos, saúde e preferência de preço?”, você se pergunta: “Cadê a sopa que comprei na semana passada?” ou “Qual é a melhor marca?” ou “Cadê a sopa de frango Campbell’s?”

Esse é um exemplo do fenômeno chamado *fluência cognitiva*. A fluência cognitiva é a maneira mais fácil de processarmos qualquer coisa: analisando se uma tarefa mental ou de percepção é simples ou complicada. Ao fazermos julgamentos, nem sempre pensamos de forma 100% racional. A mente, em geral, substitui uma pergunta fácil por outra mais complicada. Um dos critérios utilizados por ela é a fluência cognitiva. Preferimos, e nos sentimos mais confiantes, quando temos mais informação de fluência cognitiva.

As marcas nos ajudam a fazer essas substituições mentais e, conseqüentemente, a tomar decisões de forma mais fácil e simples. Temos milhares de decisões a tomar todos os dias, muitas opções. Um grande supermercado contém setenta mil marcas. Como é possível fazer escolhas informadas sobre todos os itens que compramos? De frente para trezentas sopas, não é possível ler todos os rótulos e avaliar objetivamente os conteúdos de cada produto. Já vimos várias imagens de sopas Campbell’s, já tomamos essa sopa, gostamos dela, e por isso vamos diretamente a sua prateleira e escolhemos uma. Pronto, trabalho encerrado. Embora várias outras sopas pudessem ser mais gostosas, mais saudáveis ou mais baratas, a escolha mais fácil é a mais familiar. Escolhemos a marca que conhecemos e em que confiamos. É por isso que as marcas funcionam.

## Não tem nada a ver com desempenho

As marcas não apenas influenciam as nossas escolhas, elas também influenciam o nosso ponto de vista sobre o seu desempenho. Pense no sabor, por exemplo. Você deve imaginar que algo tão visceral quanto o sabor seria imune ao impacto das marcas, mas os testes cegos provam o contrário. Nos Estados Unidos, a Budweiser concentra quase 50% do mercado de cervejas: uma dominação incrível, já que o número de opções para os clientes é bem grande. Se você conversar com vários compradores de Budweiser, eles dirão preferir perder um membro do corpo antes de trocar o sabor da sua Bud por outros, como Miller ou Coors. Ainda assim, nos testes cegos, a maior parte dos consumidores de Budweiser são incapazes de distinguir entre essas três marcas e reconhecer qual é a sua preferida. As marcas determinam as nossas preferências. O sabor importa, claro, mas é altamente influenciado pela marca.

## Você tem uma marca, querendo ou não

O estabelecimento de marcas é tão importante para as nossas carreiras quanto para os nossos hábitos de compra. Uma das razões para isso é que as pessoas não têm informação suficiente sobre nós. Poucas pessoas poderiam saber como é o nosso desempenho cotidiano. No entanto, uma segunda razão faz das

marcas algo tão importante: é complicado para as pessoas reter informações sobre nós ao mesmo tempo que estão tentando conseguir informações sobre tudo e todos.

Robin Dunbar, por exemplo, demonstrou ser fisicamente impossível administrar mais de 150 relacionamentos sociais ao mesmo tempo, pois o nosso cérebro não é grande o suficiente para reter toda a informação necessária.<sup>25</sup> Isso ficou conhecido como número de Dunbar. Mesmo com a melhor das intenções, e ainda que as pessoas ao seu redor não tivessem nada mais o que fazer, seria impossível que elas tomassem todas as suas decisões baseadas em critérios completos e objetivos.

Ainda assim, todos os dias, essas pessoas tomam decisões sobre você, e essas decisões moldam a sua carreira. Podem ser grandes decisões (se lhe oferecerão um novo posto de trabalho ou que nota darão ao seu desempenho) ou podem ser decisões bem menores, como se você será convidado para um encontro ou para participar de um projeto, se pedirão a sua opinião sobre um assunto ou o que falarão sobre o seu desempenho quando você não estiver por perto. Como essas pessoas não têm capacidade para tomar decisões completas e objetivas, elas substituem a pergunta complicada por outra mais fácil. Elas não tomam suas decisões baseadas em seu desempenho, mas em sua marca. Gostando ou não dessa ideia, a verdade é que sua marca já está influenciando a sua carreira e influenciará ainda mais quando as pessoas ficarem mais ocupadas. A sua escolha não é “Eu quero ou não ter uma marca?”, e sim “Eu quero construir a minha marca intencionalmente ou não?”

### Ocupado: uma marca

Da próxima vez que você estiver num avião, observe e escute o que acontece assim que ele pousa. Em poucos segundos, é possível escutar bips em todos os pontos do corredor, e você perceberá uma corrida louca para ligar os celulares, começará a ouvir uma frenética digitação de e-mails e mensagens de texto, ou até (e essa é a minha favorita) ligações para não dizer nada importante a amigos ou cônjuges, ainda antes de o avião parar completamente. Sei que todos somos pessoas muito ocupadas, mas essa urgência de voltar à conexão demonstra algo mais do que um mero vício de excesso de ocupação. A verdade é que a ocupação não é apenas um fato da vida (nem é um problema de que todos padecemos), é também uma aspiração. De milhares de maneiras, lutamos diariamente para demonstrar o quanto estamos ocupados. O nosso excesso de ocupação é uma clara demonstração de que o mundo não pode funcionar sem a nossa presença na comunicação global. Tal aspiração surge de nossos mais arraigados medos: o medo de não sermos realmente importantes, de não significarmos nada, de não gerarmos consequências. A atividade é como um escravo, um leve alívio da nossa mais profunda angústia existencial.

Quantas vezes você respondeu à pergunta “como vai?” dizendo “estou ocupado”? Quando alguém lhe fizer essa mesma pergunta, responda: “Eu não tenho quase nada para fazer estes dias”, ou simplesmente “não estou muito ocupado”. Você perceberá que o seu interlocutor ficará com uma expressão de desgosto ou de pena.

### Ocupado: uma péssima marca

Quando algo se transforma em comum, frequente ou sempre presente, paramos de perceber sua existência. É como um time de futebol, todos vestidos iguais. A única pessoa que se destaca está vestindo uma camiseta verde de goleiro. Costumamos notar a diferença e a novidade; a mesmice fica camuflada na invisibilidade.

O mesmo acontece com o excesso de ocupação. Pergunte a você mesmo: quem na sua empresa não está ocupado? Não há nada de altamente notável, memorável ou diferente no excesso de ocupação. Isso não é *cool*, interessante nem, como espero ter conseguido demonstrar, eficaz. Ainda assim, um grande número de clientes com os quais trabalho, quando lhes pergunto sobre as suas marcas, começam dizendo que são pessoas diligentes e que trabalham muito. Isso seria mais ou menos como um golfinho

dizer que é um bom nadador. Entendo que a ocupação pode ser uma reação ao medo, entendo que pode nos ajudar a nos sentirmos mais necessários e importantes, mas ela raramente nos ajuda do ponto de vista da nossa carreira. Para grande parte das pessoas, especialmente para aquelas com ótimo desempenho, os julgamentos são fundamentados nos resultados que entregam, no impacto que podem causar nos negócios e na sua habilidade de inovação. Essas pessoas *não* se baseiam em quão ocupadas estão. O único momento em que a ocupação pode ser importante para a sua marca é quando o seu desempenho é ruim. Os julgamentos sobre o desempenho de 20% dos trabalhadores podem ser altamente influenciados por parecerem trabalhar duro ou não. No entanto, se você está num papel como esse, o melhor seria procurar um trabalho mais indicado às suas habilidades e paixões, e não ficar paralisado por conta de uma atividade ineficaz.

### A sua marca estratégica

Se estar ocupado é uma péssima marca, por que tipo de marca ela deveria ser trocada? Não estou sugerindo que a resposta seja “não ocupado”. Você não deveria trocar o ocupado pelo vácuo, pela ausência. Na verdade, a marca ocupado *já* é o vácuo, ela não diz nada mais além do fato de você já estar com o prato cheio. O que sugiro é que você construa uma marca baseada em sua estratégia. A construção de uma marca não é uma atividade vazia, de autopromoção. A sua marca de carreira deveria estar baseada na sua posição estratégica, você deveria escolher o que o diferencia e focar a sua atividade nas coisas que realmente importam. Uma marca pessoal forte poderá ajudar você a ser conhecido pela maneira que melhor pode contribuir, não pela sua habilidade de trabalhar milhares de horas, escrever centenas de e-mails ou manter um fluxo constante de atividade.

Criar uma marca estratégica pode ajudar a aproximar sua estratégia da vida e a articular sua contribuição singular nessa área. Se você está disponível para construir uma marca forte, uma marca que fique na cabeça das pessoas, está livre para destruir a marca ocupado. Comece se diferenciando pela sua estratégia e contribuição, não simplesmente pelo seu excesso de ocupação.

### Crie uma marca simples

Já disse que uma das maneiras pelas quais as marcas funcionam é que elas transformam algo muito complexo em fácil de ser entendido. Portanto, quando pensamos no que a Volvo faz, não pensamos em todos os modelos diferentes nem nos aspectos que diferenciam tais modelos. Não fazemos uma comparação detalhada de todos os modelos junto aos seus maiores competidores no mercado. Ao ouvir a palavra Volvo, simplesmente pensamos em “segurança”. Ao fazer da marca algo simples de ser entendido, mais fluente do ponto de vista cognitivo, também passo a gostar e confiar mais nessa marca.

Quando trabalho com as pessoas a fim de ajudá-las a desenvolver suas marcas, elas frequentemente têm dificuldade para conseguir transformá-las em coisas simples. Costumam resistir a se descrever com uma única palavra ou frase, optando por um resumo complexo do que fazem. E dizem fazer isso por terem muitas habilidades e experiências, e não seria apropriado “reduzir” tudo a uma única marca. Consequentemente, elas falham ao fazer a escolha mais complicada e não conseguem se descrever de forma resumida, da mesma maneira que muitas empresas falham ao fazer as duras escolhas necessárias para focar seus recursos. Quando tentam e comunicam informações sobre si mesmas, tudo é muito complexo, e elas acabam não comunicando nada: nada fica guardado.

Ao administrar a nossa marca, a tentação de facilitar o trabalho das pessoas ao nosso redor é forte. Queremos ajudar a nos entenderem, e acabamos tentando passar a impressão de sermos quem *gostaríamos* de ser. Uma boa marca pessoal se transforma num cabide de figurinos intelectuais: toda informação é pendurada nele, mas é a marca que dá a forma. Dessa maneira, é mais fácil que as pessoas conheçam quem você é, entendam você, confiem em você e o posicionem bem para as oportunidades adequadas. Portanto, vá em frente! Você pode ser uma pessoa complexa, mas a sua marca precisa ser simples.

Certa vez, trabalhei com líderes de alto potencial, numa reunião em Cingapura, para trazer tudo isso à tona. Naquele dia, contamos com a palestra de dois líderes sênior. O primeiro falou sobre o seu papel em alguns desafios que enfrentou e sobre as lições que aprendera, coisas que poderiam ser úteis ao grupo. Em três momentos diferentes, ele disse: “Eu transformo o complexo em algo simples.” Esse comentário sempre era relevante ao que ele dizia, uma espécie de resumo do que acabara de contar. E ele não estava se gabando, estava dizendo a verdade. O segundo líder falou de forma clara e eloquente, mas não fez nenhum resumo das suas atividades.

Fiquei intrigado com aquela diferença de estilos de apresentação. No final do dia, perguntei ao grupo o que eles se lembravam das duas apresentações. Perguntei primeiro sobre o homem que falou por último. O grupo se lembrava de várias coisas, mas havia pouca consistência. Depois perguntei sobre o primeiro. Sem parar para pensar, de maneira quase simultânea, o grupo disse que ele “transformava o complexo em simples”. Aquele líder estabelecera a sua marca junto ao grupo. O grupo também se lembrava de outras coisas que ele dissera (provavelmente em maior volume do que as coisas ditas pelo segundo), mas acima de tudo se lembrava do seu valor central ao negócio. Eles o “entenderam”. Algo me dizia que, caso o encontrassem meses mais tarde, eles se lembrariam de sua marca.

### A sua estratégia... num dia especialmente bom

Berocca, um multivitamínico produzido pela Bayer, é vendido em uma série de países ao redor do mundo. Uma das suas campanhas publicitárias retrata um homem de terno cinza montado em uma dessas bicicletas dobráveis, de capacete posto, seguindo para o trabalho. Em vez de pedalar normalmente, o homem faz piruetas com a bicicleta. O anúncio diz: “Berocca. Você, mas num dia especialmente bom.”

Já falei que a nossa marca oferece sustento à nossa estratégia. Pense especificamente no que você faz que esteja focado na sua estratégia. A sua marca não deveria simplesmente resumir essa estratégia, deveria capturar sua maior contribuição nessa área. Ao fazer isso, a sua marca deveria ser completamente verdadeira, mas também descrevê-lo na sua melhor forma possível (nesses dias em que você está a mil).

Para ajudar meus clientes nessa tarefa, peço que pensem em três ocasiões em que foram brilhantes. Essas ocasiões podem variar de algo breve e específico a uma palestra que deu, um encontro que gerenciou ou um projeto que entregou com enorme sucesso. Seja qual for a duração desses momentos, identifique três dos quais você se orgulha genuinamente e que causaram grande impacto.

Refleta sobre essas três ocasiões (talvez com um parceiro) e pergunte a si mesmo o que você fazia ou em que estava focado para ser tão brilhante. Ao fazer isso, busque os temas comuns que transformaram tais momentos em memoráveis.

Mantenha esses temas em mente ao fazer o seguinte exercício. Isso o ajudará a encontrar uma marca que não apenas resuma a sua estratégia, mas que capture a essência da sua principal contribuição à empresa.

### Identificando a sua marca

Uma marca não precisa ser uma única palavra. Poder ser uma palavra ou uma frase. Comece pensando em seu posicionamento estratégico e em como você gostaria de se diferenciar. Circule na lista a seguir cinco itens que melhor representem você e a sua estratégia de carreira.

- • analítico
- • assertivo
- • dono de uma visão geral
- • capaz de unir os pontos
- • consciencioso
- • cooperativo
- • corajoso
- • claro
- • esperto
- • concentrado no cliente
- • comercial
- • determinado
- • direto
- • disciplinado
- • dinâmico
- • fácil de levar
- • eficiente
- • ativo
- • entusiasta
- • eficaz
- • empreendedor
- • especialista
- • flexível
- • capaz de enxergar longe
- • decidido
- • centrado
- • franco
- • amigável
- • prestativo
- • honesto
- • divertido
- • imaginativo
- • inovador
- • perspicaz
- • lógico
- • metódico
- • motivado
- • pontual
- • organizado
- • original
- • perceptivo
- • positivo

- • prático
- • solucionador de problemas
- • produtivo
- • decidido
- • qualificado
- • afiado
- • realista
- • confiável
- • guiado por resultados
- • aceita riscos
- • sincero
- • direto
- • confiante em si mesmo
- • membro de equipe
- • tenaz
- • metuculoso
- • não convencional

Ao terminar a tarefa, encontre alguém para conversar ou pegue uma folha de papel e uma caneta e descreva por que essas cinco coisas representam quem você é. Isso feito, reflita sobre os temas comuns ou sobre os aspectos realmente significativos para você. Combine a sua estratégia com o que surgiu neste exercício, depois escreva uma frase curta ou uma única palavra que descreva a essência de sua marca. Não se preocupe com a perfeição, simplesmente escreva.

As empresas contratam especialistas caríssimos que passam meses desenvolvendo marcas. Isso não é nada fácil. Quando faço esse exercício com os meus clientes, eles costumam apresentar algo aparentemente ótimo, mas não 100% correto. Chamo essa primeira tentativa de “hipótese de marca”. Quando a tiver escrito, deixe-a em um local visível, e converse com amigos e colegas. Perceba se é útil para você e para eles. Pense nisso várias vezes. Pense em alternativas. Nos dias seguintes, você acabará descobrindo mais claramente o que é certo ou não sobre o assunto. Depois chegou a hora de adaptar, burilar e, quando estiver tudo certo, usar a sua marca.

Eis alguns exemplos de marcas que os meus clientes desenvolveram:

- • “Eu sou capaz de unir pontos.” Essa pessoa era ótima na tarefa de conectar pessoas e ideias.
- • “Clareza.” Essa pessoa era brilhante ao esclarecer debates e projetos, resumindo e alcançando prioridades-chave rapidamente.
- • “Sem problema!” Esse cliente simplesmente usou o apelido que tinha no trabalho. Ele sempre dizia “Sem problema!” Não importava qual era a situação nem o tamanho do problema. Os seus colegas o chamavam assim porque isso capturava sua atitude capaz de fazer tudo para todos. No início do processo, ele apresentou marcas batidas como “capaz” e “prestativo”, antes de finalmente perceber que o seu apelido seria a melhor marca possível.

### Roube uma marca

Acredito em “roubar com orgulho”, ou, como disse Sir Isaac Newton, em “ficar de pé nos ombros de um gênio”. O fato é que vivemos cercados de centenas de marcas. Essas empresas já fizeram o trabalho pesado: esclareceram e comunicaram sua mensagem, sua marca. Portanto, o que grande parte dos meus clientes fazem é simplesmente pedir uma dessas marcas emprestada para representar a estratégia que escolheram. Uma das marcas mais comumente roubadas pelos meus clientes é a da Ronseal, uma nada glamorosa fabricante de verniz inglesa que construiu este slogan: “Ronseal, faz exatamente o que diz na lata.” Para as pessoas que dizem oferecer o que prometem, a marca “Eu sou Ronseal” funciona perfeitamente. Outra marca comum (e mais global) é: “Assim como a Nike: eu vou e faço” [I just do it!].

Que marca conhecida melhor representa você e a sua estratégia?

## Construa a sua marca

Comecei esta parte do livro sabendo que você não tem muito tempo livre para criar a sua marca. Talvez tenha ainda menos vontade de começar a se promover e tentar influenciar os executivos da sua empresa. Não importa o quão importante você acredita que sejam as marcas, você não tem tempo para isso nem vontade de ficar se gabando. Portanto, vou compartilhar com você algumas maneiras simples de construir a sua marca sem estraçalhar sua agenda nem chatear as pessoas ao seu redor.

## Pesquisa de mercado

Imagine que dois colegas se aproximem de você. Um deles diz que é brilhante ao fechar acordos, o outro pergunta em que aspecto você o considera bom. No caso do segundo, a pessoa poderá acabar respondendo perguntas suas como “Por que você quer saber?” ou “No que você acha que é bom?”. Qual dessas pessoas você prefere? Com que marca gostaria de ser lembrado? Imagino que prefira a segunda. Preferimos pedir a opinião de outras pessoas do que contar o que quer que seja. A primeira pessoa é irritante, sempre vomitando impressões sobre si mesma, e a segunda entra numa conversa afiada, e você acaba lhe perguntando sobre informação de marca. A marca da segunda pessoa é mais bem lembrada, por duas razões: nós costumamos nos lembrar melhor de respostas a perguntas que fazemos do que de informações atiradas na nossa direção. O simples ato de fazer uma pergunta prepara a memória para o armazenamento de uma resposta. Além disso, na segunda situação, nós somos ativos, e na primeira, simplesmente ouvintes passivos. Costumamos nos lembrar melhor dos caminhos quando estamos no volante do que quando somos carona.

Ninguém jamais se importará de responder sobre a opinião que tem sobre a sua marca, sobre a sua melhor maneira de contribuir à empresa. Grande parte das pessoas, no entanto, não gostaria de escutar o que você pensa. Portanto, faça perguntas!

## Vivendo de acordo com a sua marca

Einstein era uma pessoa organizada?

A resposta mais simples é: não sei e não me interessa. Mas como alguém com um cabelo daquele poderia ser organizado? A contribuição de Einstein ao mundo não tem nada a ver com ele ter sido bom em vários assuntos, mas por ter sido ótimo em um. A História não registrou sua pontualidade, sua habilidade como jogador de dardos nem sua capacidade de organizar festas (aliás, eu inventei tudo isso, pois não tenho a menor ideia de quais eram as suas habilidades). O que a História registrou foi a sua Física.

Uma das melhores e mais autênticas maneiras de construir a sua marca é também um dos maiores benefícios que você receberá por ter uma marca clara. Você constrói uma marca vivendo de acordo com ela. Se a sua marca é caracterizada por aspirações e representa a sua estratégia (num dia ótimo de sua vida), viver de acordo com ela é muito útil. Ao tentar ser verdadeiro com a sua marca, você contribui da maneira como decidiu poder contribuir melhor. Isso pode soar estranho, mas é assim que funciona.

Em 1905, uma empresa foi criada no Reino Unido, a Automobile Association, e o seu objetivo era ajudar os motoristas a evitar problemas com uma nova prática policial: parar as pessoas que corriam demais. Ao longo das décadas, essa associação focou seus esforços em ajudar, da melhor maneira possível, os motoristas, especialmente com assistência mecânica. Segundo uma pesquisa, um dos seus posicionamentos estratégicos é que as pessoas confiam nos mecânicos que eles enviam para resolver problemas nos automóveis. Isso gerou um anúncio divertido e de muito êxito. A imagem era a de um homem exausto por conta de um defeito no seu carro, com duas mulheres no banco traseiro. A última cena mostrava o carro sendo rebocado por um funcionário da Automobile Association. A mensagem principal do anúncio era repetida pelas mulheres no banco traseiro: “Você é um homem muito gentil.” “Você é um homem muito, muito gentil.” Certas pessoas odiaram o anúncio. Eu gostei (procure o anúncio no YouTube digitando “AA very nice man” e faça o seu julgamento). Porém, o importante aqui é saber o efeito causado pelo anúncio nos funcionários da Automobile Association. Em todo o Reino Unido, esses homens começaram a agir de acordo com a frase repetida no anúncio. A empresa sabia que a sua maior força residia nos seus homens gentis. Porém, ao deixar essa ideia clara, uma força que já existia ficou ainda maior.

Imagine, por exemplo, que a sua marca seja “clareza”. Quando tiver decidido que essa será a sua marca, desafie a si mesmo a viver de acordo com ela. Todos os seus encontros, reuniões e e-mails devem refletir exatamente isto: clareza. Os seus e-mails devem ser curtos e diretos, começando sempre pelo ponto principal, que, se possível, deve aparecer já no assunto. O que você disser deverá ser simples e sem rodeios, focado em um único e importante ponto. Nas reuniões, seja o responsável por resumir o que está sendo dito: “Portanto, para deixar claro, até agora chegamos a três pontos...”

A sua marca reflète a sua grandeza. Ao viver alinhado à sua grandeza, você se transforma em uma pessoa melhor.

## Consistência

Em 1990, o metrô de Nova York era um local perigoso. Crimes, especialmente crimes violentos, aconteciam o tempo todo. No entanto, isso mudou por conta de uma estratégia lançada pelo prefeito Rudi Giuliani e pelo delegado de polícia Bill Bratton. Os dois se basearam no princípio da “janela quebrada”, que diz que somos mais propensos a quebrar a janela de uma casa quando outras casas da mesma rua já têm janelas quebradas.<sup>43</sup> Inspirados nessa teoria, Giuliani e Bratton desenharam um plano. Em vez de correr atrás dos grandes criminosos, dos mais perigosos, eles começaram a manter uma política bem visível de esforço contra os crimes menores, coibindo quem entrava sem pagar e limpando os grafites dos trens. Embora se concentrassem em crimes menores, eles conseguiram passar uma mensagem consistente e visível ao público: o metrô é um ambiente que vive de acordo com as leis. Os resultados foram incríveis. Ao longo da década seguinte, os índices de crime no metrô caíram 75%. Os crimes violentos desapareceram, pois as pessoas viam gente sendo multada por não pagar a passagem.

As coisas menores importam tanto quanto as grandes. No caso do metrô, vencer os crimes menores reduziu os maiores. O mesmo acontece com o reforço da sua marca. Você pode utilizar esse conhecimento a seu favor. Se realmente fizer coisas pequenas para reforçar sua marca, as pessoas pensarão nas coisas maiores da mesma maneira. Essas coisas pequenas são chamadas de “sinais de alta voltagem”. Um dos clientes com quem trabalhei, funcionário da Shell, tinha como marca ser confiável e pontual. Ele queria encontrar uma maneira fácil e consistente de reforçar tal marca. E o que ele fez foi genial. Ele alterou a mensagem do seu telefone para: “Deixe uma mensagem, eu vou ligar de volta após três horas de trabalho.” E o mais importante é que ele sempre ligava de volta. Quando eu deixava uma mensagem, ficava de olho no relógio, controlando o tempo. Ele sempre ligava antes de o prazo terminar, reforçando a sua marca. Ao fazer isso, esse homem deixava claro que, se alguém lhe entregasse um projeto milionário, ele cuidaria do projeto e resolveria tudo a tempo.

Certa vez, encontrei alguém decidido a demonstrar que, embora fosse um sério executivo, era também criativo e inconformista. Ele começou a vestir meias vermelhas por baixo do terno cinza sempre impecável, com o *pin* da empresa na lapela.

Já recebi um cartão de um advogado especializado em divórcio que queria demonstrar ser capaz de lidar com esse tipo de assunto sendo humano e, certas vezes, lançando mão do humor. O seu cartão estava pontilhado no meio (para que fosse mais fácil cortá-lo em dois!) Quais poderiam ser os seus sinais mais potentes?

## AS GRANDES MENSAGENS EM "FAÇA A DIFERENÇA"

Você não *pode nem deve fazer tudo* se quiser alcançar o sucesso na sua carreira. Você precisa focar, mantendo uma estratégia. As estratégias de negócios são úteis pois estão baseadas em *como alcançar o êxito em situações competitivas com recursos limitados*.

## Estratégia

- • Existem *duas maneiras de alcançar o sucesso: através da produtividade* (o “jogo do mais”) ou da *diferenciação*. A melhor maneira é *diferenciar-se*, fazer as coisas melhor.
- • Existem quatro posicionamentos estratégicos: tudo para todos, *com base no público*, *com base no produto e de nicho*. Tentar fazer tudo para todos é o mais comum, mas é uma porcaria. A diferenciação com base no público significa *servir às necessidades específicas dos seus clientes mais importantes*; a diferenciação com base no produto significa *desenvolver capacidades ou conhecimentos únicos*.
- • *Permutas*: escolher não seguir grandes ideias para engajar-se em outras é complicado, mas forma parte da estratégia.

## Criando marcas estratégicas

As estratégias podem ser complexas ou difíceis de ser articuladas. As marcas ajudam as empresas e as pessoas a comunicar suas estratégias de maneira simples, para que as pessoas entendam.

- • Estar sempre ocupado é uma péssima marca. Não diz nada sobre nós, não faz nada para nos diferenciar.
- • Mantenha a sua marca simples e sendo o melhor reflexo de você. Se ajudar, roube uma marca conhecida.
- • Certifique-se de viver de acordo com a sua marca em tudo o que faz. Isso ajudará você a demonstrar sua melhor habilidade e também a construir a confiança dos demais em você.

## MEXA-SE!

### Posicionamento estratégico

Dê uma olhada. Qual é o seu posicionamento estratégico: com base no público, no produto ou em um nicho? Quando isso estiver claro, desenhe um plano estratégico anual para conseguir alcançar um maior foco em suas principais áreas estratégicas.

### Deixe bem clara a sua marca

Desenvolva a sua marca com base na sua estratégia e entendendo qual é a sua principal contribuição à empresa. Ao encontrar sua primeira hipótese, converse com cinco pessoas que o conheçam bem no trabalho e peça que ofereçam um *feedback* sobre a sua marca. Reflita e adapte.

## EXPERIMENTE!

### Permutas

Tente parar de fazer coisas que não estejam alinhadas à sua estratégia. Algumas dessas coisas podem gerar problemas, muitas nem serão percebidas. Fazendo isso, você construirá uma clara ideia da sua real essência.

### Reforço de marca

Brinque com as diferentes possibilidades de reforçar a sua marca. Lance mão de coisas como a assinatura do seu e-mail, as mensagens da sua secretária eletrônica ou o seu perfil no LinkedIn para, sutilmente, espalhar a sua mensagem.

## CAPÍTULO 5

Pensando melhor a sua mente não passa de uma pequena concentração de massa cinzenta. Não é lá grande coisa, mas segundo os cientistas é o objeto mais complexo do universo. Ela contém cerca de cem bilhões de neurônios e um trilhão de células de apoio.

Contextualizando, você tem tantos neurônios quanto o total de seres humanos que passaram por toda a história mundial. Para entender a quantidade de mensagens que está operando no interior da sua massa cinzenta, imagine cada uma das pessoas que já viveu neste planeta como se fosse um louco por redes sociais, com sete mil amigos no Facebook (cada neurônio se conecta a aproximadamente sete mil outros neurônios), e que essas pessoas atualizem o seu perfil entre cinco e cinquenta vezes por segundo (é assim que os neurônios funcionam).

Vendo por outro prisma, no tempo que você gastou para ler este parágrafo, o seu cérebro enviou quase tantos “e-mails” internos quanto o mundo inteiro enviará no ano que vem.

A mente é incrível. No entanto, ela não foi projetada para o ambiente de trabalho do mundo moderno nem para todos os desafios, distrações e estímulos da vida de hoje. A mente surgiu em outro mundo, de escolhas simples, de limitadas informações e distrações, um mundo livre da tecnologia. Nossos ancestrais, por exemplo, precisavam ter boa memória para se lembrar de que poderiam ser mortos por determinada coisa ou animal. Eles precisavam também encontrar o caminho de volta para casa após uma expedição de caça. Não precisavam ser especialistas nem pensar em problemas econômicos mundiais, e não precisavam fazer mil coisas ao mesmo tempo. As suas mentes se desenvolveram para se lembrar de muitas coisas, mas não para pensar muito em todas essas coisas ao mesmo tempo. Em outras palavras, temos uma ótima memória, mas somos fracos na hora de pensar e fazer malabarismos com a mente.

Embora a evolução biológica seja muito lenta, a evolução cultural pode ser incrivelmente rápida. As nossas mentes não são muito diferentes das dos nossos ancestrais de centenas de anos, mas a nossa cultura evoluiu, trazendo consigo novas ferramentas e tecnologias que podem alterar tudo o que diz respeito à mente. Nós já não precisamos de uma boa memória (qual foi a última vez que você tentou memorizar um novo número de telefone?), pois temos telefones, tablets e computadores que registram o que é importante. Por outro lado, nós nunca recebemos tanta informação e complexidade com tamanha velocidade. Nunca ocupamos os nossos pobres neurônios de forma tão dura e implacável. Nunca mantivemos um estado de alerta tão intenso quanto hoje, o que é potencializado por nossos alarmes e avisos.

A minha preocupação é que tais alterações culturais e tecnológicas não levam em conta o funcionamento da mente humana. Claro que reconhecemos os incríveis benefícios da conexão, do entretenimento e da produtividade, mas estamos utilizando mal a nossa massa cinzenta. Já que todas essas novas capacidades se tornaram possíveis graças às maravilhas da tecnologia, por que não damos um passo atrás e perguntamos: “Como eu poderia utilizar a tecnologia para oferecer apoio aos meus melhores pensamentos?”, em vez de se perguntar “Como eu poderia encaixar um pouco de pensamento nos intervalos em que a tecnologia não está bombardeando os meus sentidos?”

Este capítulo pretende encontrar um equilíbrio, além de refletir sobre os desafios cognitivos e as armadilhas que as nossas mentes enfrentam diariamente. Fundamentado em sólidas pesquisas psicológicas e neuropsicológicas, vou explicar como utilizar melhor a mente. Ser capaz de pensar melhor não é a receita que uso para fazer mais coisas. Pensar melhor abrirá um espaço para que você possa focar mais tempo e energia no que realmente importa na sua vida e na vida da sua empresa, para resolver grandes problemas e fazer a diferença.

Este capítulo explica como o pensamento acontece, além de rascunhar estratégias práticas que ajudarão a sua mente a trabalhar da maneira mais eficaz possível, estratégias que se aplicam em grande parte dos escritórios atuais. Por conta de todas as exigências às nossas mentes, é incrivelmente fácil que

ela se transforme em neutra e viciada em adiamentos, sobretudo em relação às grandes coisas. Vou explicar a importância de se livrar das coisas importantes primeiro. Depois, vou explicar como concentrar e focar nossa atenção quando estivermos no meio de uma tarefa. Hoje, a atenção está sob ataque de todos os ângulos tecnológicos possíveis, mas qual deveria ser a nossa reação? Por último, vou explicar a importância do *antifoco*, uma maneira de melhorar bastante o nosso poder de pensamento. Como a nossa mente não tem manual de instruções, este capítulo pretende preencher essa lacuna.

## A mente inquieta

É bem conhecida a história da Cachinhos Dourados, que rejeita as suas primeiras tigelas de mingau, mas aceita a terceira, que é “perfeita”. Acontece que a nossa mente é muito inquieta. Amy Arnsten, neurologista da Universidade de Yale, passou anos estudando a área mais agitada da mente: o córtex pré-frontal. Essa é a parte frontal do cérebro, que fica logo atrás da testa e corresponde a 5% do tamanho total do órgão. O córtex pré-frontal foi uma das últimas áreas do cérebro a se desenvolver, mas é importantíssima para o pensamento. Sem ele, não poderíamos resolver problemas, priorizar, analisar, planejar nem sermos criativos. Como explica Arnsten, o córtex pré-frontal “guarda o conteúdo da nossa mente a qualquer momento (...) É onde guardamos os pensamentos que não estão sendo gerados por fontes externas ou pelos sentidos. Nós mesmos os estamos gerando.” O córtex pré-frontal precisa reunir as condições certas para funcionar bem. Foi por isso que Arnsten o chamou de “a Cachinhos Dourados do cérebro”.<sup>44</sup> Este capítulo é sobre como criar as condições perfeitas para o córtex pré-frontal. Só será possível pensar melhor se formos capazes de alcançar a nossa mente superestimulada quando ela estiver fresca e preparada para lidar melhor com o que realmente importa, e de forma mais rápida e imaginativa. Eis algumas estratégias.

## Pensamento eficiente

Nesta parte do livro, quero deixar claro que fazer várias tarefas ao mesmo tempo é prejudicial. Eis duas maneiras de agirmos assim: fazendo duas coisas ao mesmo tempo e alternando entre várias tarefas rapidamente. Você talvez considere que fazer isso é ganhar tempo, mas está enganado. O cérebro não foi projetado para fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo nem para alternar entre uma tarefa e outra. Claro que você pode fazer tudo isso, mas saiba que estará pensando menos e mais devagar.

## Uma coisa de cada vez

Quando está caminhando, falando no celular, e alguém faz uma pergunta complicada, você para de andar para pensar? Se sim, é porque, intuitivamente, quer liberar o seu córtex pré-frontal de todos os outros pensamentos. Na verdade, como foi demonstrado pelo cientista J. C. Welch no final do século XX, pensar nos deixa mais fracos. Ele pediu a certas pessoas que puxassem uma alavanca o mais forte que pudessem, e mediu a força aplicada. E repetiu o teste, desta vez pedindo que as pessoas, ao mesmo tempo, completassem uma tarefa mental. Quando as pessoas se esforçaram para pensar, a força física aplicada se reduziu em até 50%.<sup>65</sup>

O inverso também é verdadeiro. Harold Pashler, destacado professor de psicologia da Universidade da Califórnia, pediu a certas pessoas que fizessem simples tarefas físicas e intelectuais ao mesmo tempo. Ele descobriu que o desempenho de um aluno de MBA da Harvard caiu ao nível de uma criança de oito anos de idade ao tentar fazer mais de uma tarefa ao mesmo tempo.<sup>66</sup> Segundo Pashler, em parte, isso acontece por conta do que ele chamou de interferência da tarefa dupla: os nossos cérebros não estão projetados para fazer duas coisas ao mesmo tempo. Temos uma espécie de gargalo cognitivo. A única maneira de fazer isso é focando em uma tarefa de cada vez.

## Tire isso da sua cabeça

Dois monges budistas estavam caminhando lado a lado quando chegaram a um rio. Ao lado do rio, havia uma linda mulher. Ela olhou para os monges e pediu que a carregassem à margem oposta, pois não queria molhar o vestido. O primeiro monge, sabendo que tocar em mulheres não era permitido, pediu desculpas e disse que não poderia ajudá-la. O segundo, sem titubear, pegou a mulher nos braços e a levou à outra margem. Feito isso, os monges caminharam durante horas, vencendo quilômetros. Bem mais tarde, o primeiro monge olhou para o segundo e perguntou por que ele carregara a mulher. E o segundo respondeu: “Eu a carreguei por alguns passos, até a outra margem do rio, você a teria carregado por vários quilômetros.”

Nos capítulos anteriores, falei sobre o efeito Zeigarnik e sobre as desvantagens da agitação mental quando queremos nos sentir em controle. No entanto, a agitação também pode surtir um efeito mais sutil. Ela pode reduzir o nosso poder de processamento. O segundo monge só foi capaz de seguir caminhando em modo zen porque fechara o arquivo relacionado à mulher. Arquivos abertos desarrumam a mente e confundem a energia. No livro *A arte de fazer acontecer*, David Allen<sup>67</sup> descreve o efeito de carregar vários arquivos abertos, como se tivéssemos uma “mente-macaco”, quando os nossos pensamentos ficam saltando de um galho a outro, de uma ideia à outra. Quando estamos constantemente “carregando” pensamentos, preocupações e tarefas em nossas mentes, estamos reduzindo nossa habilidade de pensar, estamos ficando menos eficazes.

Em seu livro, Allen sugere uma ferramenta simples, mas ótima, para liberar a nossa mente: os “baldes”. Um balde é um lugar em que jogamos coisas. Um balde não é uma lista de afazeres, é apenas um recipiente de coisas. Eis a beleza disso tudo. Não há lugar para categorização quando decidimos jogar alguma coisa em um balde: sejam coisas grandes ou pequenas, urgentes ou importantes, itens a serem comprados, ideias criativas ou ações. O importante é sempre carregar o seu “balde” com você. Talvez você seja “da velha escola” e prefira guardar as coisas em um notebook ou no seu *smartphone*. No entanto, seja qual for a tarefa, o pensamento importante ou a ação que venha à sua mente, não tente se lembrar dessas coisas, guarde-as em seu balde. Se não está em uso neste momento, tire essa coisa da sua cabeça e libere o seu córtex pré-frontal para que ele possa pensar melhor.

Os “baldes” só funcionam se existe a certeza de que reagiremos a eles, pois limpar a mente exige confiança. Para que um balde funcione, precisamos nutrir o hábito de esvaziá-lo regularmente.

Caso contrário, em pouco tempo a mente perceberá que não é capaz de relaxar. Grande parte das pessoas com as quais eu trabalhei revisavam seus baldes diariamente, em momentos previamente escolhidos. É importante lembrar, ao revisar o seu balde, que ele não é uma lista de afazeres. O balde deve representar o fluxo intelectual de sua mente. Enxergar os itens listados permite que você dê um passo atrás e tome decisões racionais. Algumas coisas podem simplesmente ser deletadas, muitas você colocará na lista que Allen chama de “algum dia/talvez”, outras você escolherá fazer. Das ações que aparentemente merecem ser levadas a cabo, algumas serão tarefas individuais e outros “projetos” maiores, que podem envolver múltiplas ações. As tarefas individuais vão para a sua lista de “coisas a fazer”, os projetos vão para a “pasta de projetos”. O último passo, para todos os projetos, é identificar a seguinte ação a ser tomada, que vai parar na sua lista de coisas a fazer.

Isso pode soar complicado, mas não é. Trata-se de uma simples disciplina que nos ajuda a tirar coisas de nossas cabeças nos deixando certos de que dedicaremos nossa atenção àquilo que a merece. Fazer isso nos permite dar um passo atrás, focar e pensar melhor nas coisas que realmente importam.

### Exteriorize o seu pensamento

Você já tentou jogar xadrez usando apenas a sua mente? É complicado, pois você não precisa apenas decidir o movimento seguinte, mas também se lembrar das posições de todas as peças. É muito mais fácil quando estamos diante de um tabuleiro. Quando temos um tabuleiro, podemos livrar nossas mentes da tarefa de se lembrar da posição das peças e focar toda a nossa capacidade intelectual no desenvolvimento de estratégias e movimentos inteligentes. O mesmo acontece com o nosso pensamento no trabalho: tudo o que pudermos fazer para exteriorizar o nosso pensamento nos deixará com mais força intelectual disponível.

Um exemplo de exteriorização do pensamento é o mapeamento mental. Muitas vezes, quando estamos tentando pensar em algo complexo, queremos fazer mais de uma coisa ao mesmo tempo. Queremos tomar conta de vários componentes do mesmo problema em nossa mente, manipular os conceitos e organizá-los de modo coerente. Além disso, claro, queremos resolver o problema. O mapeamento mental e outras técnicas similares encorajam as pessoas a representar visualmente as várias partes de um problema em uma única folha de papel ou quadro-negro, o que ajuda a delegar atividade intelectual.

Uma das minhas mais importantes ferramentas intelectuais é o meu humilde quadro-negro. De tempos em tempos, quando começo a ficar perdido em meus pensamentos, resolvo pegar um giz. Escrevo todos os elementos do problema no quadro, depois começo a brincar com o que escrevi. Desenho linhas para demonstrar conexões, movendo as peças, até encontrar algum sentido. Fazendo isso, libero a minha mente do excesso de informações guardadas na memória. Organizo tudo externamente, e isso permite que meu intelecto foque na resolução do problema. Meu quadro-negro me deixa mais inteligente (ou menos burro).

### Reduza os movimentos frenéticos

Ser multitarefa significa levar a cabo duas tarefas ao mesmo tempo, mas o tipo mais comum de multitarefa envolve passar rapidamente de uma tarefa à outra. Cada vez que fazemos isso, a mente tem pouco tempo para se reorientar frente às regras da nova tarefa. O tempo necessário à reorientação cria o que chamamos de “custo de mudança”. David Meyer, professor de psicologia da Universidade de Michigan, descobriu que, embora o custo de uma mínima mudança de atenção seja pequeno, o custo acumulado de várias mudanças é significativo. Segundo David, ser multitarefa (indo e voltando incessantemente de uma tarefa à outra) aumenta o tempo necessário para terminar cada uma dessas tarefas em até 40%.<sup>68</sup>

A moral da história é que nós alcançamos mais coisas quando ficamos mais tempo focados em uma tarefa. Quanto mais saltamos de uma tarefa à outra, é mais complicado para a mente se reorientar, e nós pensamos mais devagar. Chamo tal estratégia de “grande ordenação”, para sugerir que devemos ordenar o nosso pensamento em grandes blocos de atividades, não em pequenos pedaços de tarefas. Isso pode soar óbvio, mas não é bem assim. Na verdade, é o contrário: uma pequena quantidade de dopamina (o neurotransmissor do bem-estar) é liberada quando passamos de uma tarefa à outra, o que nos ajuda a nos sentirmos potentes, eficientes e eficazes. Quanto mais passarmos de uma tarefa à outra, respondendo e-mails, atendendo ao telefone, tudo ao mesmo tempo, mais eficientes nos *sentimos*. Quando a velocidade das demandas cresce, o nível de dopamina também cresce. Precisamos aprender a não confundir o alvoroço de ser multitarefa com a sensação de eficiência. O alvoroço perpetua a nossa ilusão de eficiência, e nós nos iludimos, acreditando em nossa habilidade de resolver assuntos díspares como se fôssemos máquinas. Jonathan B. Spira, analista de pesquisas de negócios, ressaltou a escala de ilusão da multitarefa. Ele estimou que, quando levada ao extremo, a multitarefa custa à economia norte-americana 650 bilhões de dólares em perda de produtividade.<sup>69</sup>

O impacto que isso gera na produtividade é mais claro em atividades intelectuais, como resolução de problemas, manutenção de prioridades e planejamento. A nossa mente precisa de mais tempo para entrar em sintonia, para entender os novos assuntos. Pense nisso como um trabalho novo. Se você foi contratado para fazer uma coisa simples, provavelmente entrará no ritmo em pouco tempo. No entanto, caso assuma uma tarefa complicada, você precisará de vários meses para se acostumar. Trabalhei com o vice-presidente brasileiro de uma grande multinacional, homem que assumia o seu primeiro posto na região Ásia-Pacífico. Ele passou os três primeiros meses simplesmente aprendendo e conversando. E reconheceu que precisava de um tempo para entender o trabalho, antes de começar a trabalhar. Frente a várias tarefas grandes e complexas ao mesmo tempo, precisamos entender o que nos rodeia antes de sermos capazes de agregar qualquer valor.

Divida o seu dia em grandes blocos de atividade. Quanto mais complexa a tarefa, maior deve ser o bloco de tempo, sem interrupção, devotado à ela. Claro que a vida trará certos imprevistos, claro que o diretor da empresa poderá se aproximar da sua mesa, interrompendo o seu trabalho, mas o seu objetivo principal deverá ser o de maximizar os blocos de tempo focados em determinada tarefa.

...e não é mera questão de prática

Se você está lendo isso e pensando: “Tudo bem, eu entendi o que você quer dizer, mas trabalho sendo multitarefa há anos... sou um especialista no assunto”, pense bem. A multitarefa é uma das poucas habilidades intelectuais em que a prática não leva à perfeição. Pesquisadores da Universidade de Stanford dividiram um grupo de pessoas em dois: as tipicamente “multitarefa” e as que trabalham dessa maneira ocasionalmente. Eles esperavam encontrar, nas pessoas acostumadas à multitarefa, uma melhor capacidade de adaptação às idas e vindas de uma tarefa à outra. Afinal de contas, é isso o que normalmente acontece com o desempenho humano: com a prática, o resultado melhora. Porém, e de forma surpreendente, descobriram o oposto.<sup>20</sup> As pessoas tipicamente multitarefa se saíram mal em um teste que envolvia a realização de várias habilidades ao mesmo tempo. Elas não eram boas ao passar de uma tarefa à outra. O motivo é que os multitarefas se demonstraram menos capazes de separar o joio do trigo, sendo mais facilmente distraídos por informações irrelevantes. Quanto mais multitarefa, mais distraídos somos e, conseqüentemente, pior pensamos. Portanto, se você quiser continuar, continue, mas não diga que não avisei: ser multitarefa prejudica o intelecto.

Como evitar as idas e vindas

Com que frequência você muda de uma tarefa à outra no trabalho? Seja lá qual for a sua resposta, eu poderia jurar que você está subestimando. Um estudo do Boston College, publicado no jornal incrivelmente chamado *Cyberpsychology, Behavior, and Social Networking*, descobriu que as pessoas subestimam em menos dez vezes sua frequência de distração.<sup>21</sup> Analisando certas pessoas trabalhando no computador, com uma televisão no mesmo ambiente, os pesquisadores monitoraram o movimento de seus olhos entre as duas telas. Os participantes disseram ter alterado o foco de sua atenção a cada quatro minutos. Na realidade, porém, o movimento dos seus olhos demonstrou que a atenção mudava de foco a cada quatorze segundos! Um estudo com funcionários de um escritório demonstrou que as pessoas tendem a alterar entre duas atividades a cada três minutos.<sup>22</sup> E tal fato nos *preocupa* desde que pesquisadores da Universidade da Califórnia descobriram que os trabalhadores demoram em média 25 minutos para se recuperar da interrupção de telefonemas ou e-mails.<sup>23</sup>

Algumas distrações são inevitáveis. Muitas, no entanto, são induzidas por nós mesmos. Sendo honestos, grande parte do que fazemos não é necessário, apenas mais *legal*. E o simples é mais intelectualmente atraente do que as tarefas mais exigentes. Portanto, atraídos pelo ruído que indica a chegada de uma nova mensagem, corremos para a nossa caixa de e-mails. Pelo mesmo motivo, começamos a conversar em um chat quando deveríamos perseguir uma atividade mais desafiadora.

O melhor seria evitar a distração. Em primeiro lugar na lista de qualquer pessoa, deveria estar o ruído de aviso de recebimento de e-mails. Desligue-o. Ou melhor, feche o seu e-mail enquanto estiver trabalhando em algo complicado. Você também poderia desligar o som do seu celular. Deveria se livrar de qualquer tentação visual. Um amigo, por exemplo, vivia ouvindo reclamações de sua esposa pela sua “presença” quando estavam juntos: o seu *smartphone* estava sempre por perto, afastando-o dela. Em restaurantes, eles combinaram que o telefone não seria colocado em cima da mesa. Isso funcionou. Ele ficou menos distraído. Portanto, não coloque o seu celular em cima da mesa e não fique atualizando suas redes sociais nem checando suas mensagens quando estiver no escritório.

Que distrações você deveria evitar, e como evitá-las?

### Armas automáticas em ação

Para que você consiga focar propriamente em blocos de atividades, deverá criar oportunidades para responder aos seus e-mails e fazer coisas mais simples. Chamo isso de “armas automáticas”. Pode soar exagerado, mas gosto de imaginar que podemos “matar” as tarefas simples, acabando com as distrações, antes de voltarmos às atividades principais, focando em nossos blocos de atividades. Claro que recebo coisas importantes em minha caixa de e-mails, mas isso não quer dizer que eu não possa ignorar tais mensagens por um tempo.

Desenvolvi três níveis de “armas automáticas” para lidar com os meus e-mails e outras tarefas:

- Escolha um momento. Use as “armas automáticas” em certos momentos específicos do dia. No resto do tempo, desligue o e-mail e esqueça a sua lista de afazeres. Você não precisa de uma lista para saber qual é a tarefa mais importante: você a conhece muito bem (e se não a conhece, ela não é importante).
- Limite o tempo. Se você está tentando resolver todas as microtarefas de sua vida, elas acabarão consumindo um bom tempo do seu dia. Limite o seu tempo disponível a elas. Isso não apenas protegerá assuntos mais importantes, mas também criará certa urgência quanto às tarefas simples.
- Use a regra dos dois minutos. Durante esses períodos, siga a regra dos dois minutos de David Allen: se algo na sua caixa de e-mails ou na sua lista de tarefas ocupará menos de dois minutos do seu tempo, cuide disso imediatamente. Caso contrário, o custo de resolver essa tarefa será mais alto do que o tempo empregado para resolvê-la.

## Pare de adiar

Adiar tarefas é algo que segue de mãos dadas com o excesso de ocupação. Diria que uma quantidade brutal de ocupação é uma tentativa de adiar certas coisas. O excesso de ocupação é um tipo de atividade de deslocamento: ele preenche o vazio que surgiria caso simplesmente não estivéssemos fazendo o que estamos adiando. Se, em vez de trabalhar em coisas importantes, ficássemos olhando o mundo pela janela durante várias horas, nos sentiríamos culpados.

Porém, dedicando-nos a tarefas menores, nós nos sentimos produtivos. Microtarefas, como e-mails ou mensagens de texto, são rápidas e nos satisfazem quando as completamos (além de elevar o nível de dopamina em nossos corpos). A mente prefere o fácil. Nós não pensamos: “Vou começar fazendo esse relatório complicado porque não posso ser distraído pelo meu *smartphone* neste momento.” O resultado de trabalhar em microtarefas também é imediatamente óbvio.

E podemos dar um passo além: podemos alterar o relacionamento causal. Em vez de reconhecer que estamos ocupados *porque* estamos evitando e adiando, podemos dizer que não fazemos as coisas que realmente criariam um impacto *porque* estamos muito ocupados.

Tudo o que poderia criar um grande impacto na sua carreira ou na empresa em que você trabalha, como oportunidades novas ou estratégias diferentes, requer muita reflexão, não um processo superficial. Você precisa pensar muito para que o seu preguiçoso Sistema Dois entre em atividade. Os grandes problemas exigem uma boa quantidade de processamento para que sejam vencidos: e processar exige esforço. Assim, temos um problema: pensar muito é cansativo, e pensar pode ser a última coisa que queremos fazer em nosso mundo moderno. Portanto, frente a uma atividade exigente, nós a driblamos.

## Os Quatro Cavaleiros do Adiamento

No final do Novo Testamento, surgem os Quatro Cavaleiros do Apocalipse: Peste, Fome, Guerra e Morte. Eles lançam a profecia de turbulências futuras. Pensando nisso, desenvolvi os meus Quatro Cavaleiros do Adiamento. Da mesma maneira, eles preveem futuros problemas. O adiamento persistente é perigoso, improdutivo e pouco proveitoso para os profissionais. Evitando as tarefas importantes por conta de um excesso de ocupação inconsequente (ou por ficar olhando o mundo pela janela), você está perdendo uma oportunidade de marcar a diferença. Os Quatro Cavaleiros do Adiamento são Perfeição, Humor, Medo e Dependência.

**Perfeição:** cria expectativas incrivelmente altas para si mesmo, quer alcançar o objetivo em primeiro lugar. Quanto maiores as expectativas, maior a inércia.

**Humor:** “Eu não estou com vontade.” Este Cavaleiro do Adiamento está relacionado com *as pessoas que esperam estar de bom humor para começar a fazer certas coisas*.

**Medo:** a preocupação por conta das consequências de não fazer um bom trabalho, ou o pânico frente ao prazo que se esgota quando ainda nem começamos uma tarefa. Esses dois tipos de medo podem levar ao adiamento.

**Dependência:** este Cavaleiro do Adiamento é dominado pela palavra *quando*: “Eu vou fazer isso quando terminar de revisar a minha caixa de e-mails.” “Eu vou fazer isso quando voltar da casa do Roberto.” “Eu vou fazer isso quando reunir toda a informação.”

Antes de seguirmos em frente: quais desses Cavaleiros do Adiamento são o mais frequentes em sua vida?

Sendo absolutamente honesto: sou um mestre na arte do adiamento! Costumo ser assolado pelo fantasma da perfeição, do humor e da dependência. Veja este livro, por exemplo. Passei anos pesquisando e criando expectativas ridículas como formas de adiamento da sua escrita. Várias vezes, eu disse para mim mesmo: “Estou muito cansado, não posso escrever agora.” O pior talvez tenha sido quando disse a mim mesmo que escreveria o livro quando estivesse menos ocupado (mais detalhes no capítulo 11). O meu objetivo é deixar claro que não deveríamos ser guiados pelos Cavaleiros do Adiamento, mas reconhecê-los imediatamente e desenvolvermos estratégias para vencê-los.

## Perfeição

Altas expectativas levam à inércia. Para evitar a inércia, devemos criar o *momentum*, um dos princípios centrais quando o enfoque é o adiamento. Deixe a bola rolar e o adiamento evapora. Em seu maravilhoso livro, *Switch* [Mude], Chip e Heath sugerem que uma das maneiras de entrar em ação é “encolhendo as mudanças”,<sup>24</sup> pois dessa forma elas parecem menos assustadoras. As estratégias para combater a Perfeição têm a ver com “encolher as mudanças”. Portanto, vá em frente!

### Crie o *momentum*

Uma maneira de criar o *momentum* é gerando a impressão de que você já começou. Alia Crum e Ellen Langer, que estavam interessadas no tema exercícios no trabalho, decidiram observar os hábitos de trabalho das camareiras de hotéis e também quantas calorias essas pessoas queimavam. O resultado foi que elas excediam a dose diária de exercícios recomendada oficialmente. Crum e Langer perguntaram a essas camareiras se elas consideravam que faziam exercício suficiente. Do total de camareiras, 67% disseram que não, e mais de um terço acreditava não fazer qualquer exercício.

As camareiras foram divididas em dois grupos, que ouviram palestras sobre os benefícios dos exercícios. Um dos grupos ficou sabendo a quantidade de exercício que fazia no seu trabalho, além do fato de que queimavam cem calorias após meia hora passando o aspirador de pó. O segundo grupo não

recebeu essa informação. Quatro semanas mais tarde, as representantes do primeiro grupo tinham perdido quase um quilo de peso corporal, e as do segundo grupo não tinham perdido peso algum.<sup>75</sup> Saber que se exercitavam criou um *momentum* para as mulheres do primeiro grupo, e para elas foi mais fácil se exercitar um pouco mais, pois já sabiam que estavam se exercitando.

Se você quer criar um *momentum*, passe alguns minutos revisando o que já fez em algum aspecto relevante. Comece relembrando e reconhecendo, antes de começar a produzir. Recupere, por exemplo, um trabalho já terminado e o revise. Em pouco tempo, você estará pronto para seguir em atividade.

Para os escritores, por sua vez, uma dica é nunca terminar o trabalho diário no final de um capítulo. Sempre deixe um capítulo pela metade, no meio de um parágrafo ou de uma frase. Fazendo isso, você criará o *momentum* para seguir o seu fluxo de pensamento.

### Corte preciso

Marla Cilley, ou “FlyLady”, com ela se intitula, é uma guru da autoajuda no âmbito dos cuidados do lar. Ela comentou sobre os problemas enfrentados por alguns dos seus clientes ao lidarem com casas desastrosas e muito sujas. O que ela relatou foi incrível. Claro que nós queremos morar em casas limpas e bem organizadas, mas ficamos paralisados ao pensarmos no tamanho do desafio. Pensando nisso, ela desenvolveu a política dos “cinco minutos de resgate do cômodo”: entre no cômodo mais sujo e bagunçado da sua casa com um *timer* de cozinha. Limpe e organize a bagunça, mas em apenas cinco minutos. Isso feito, pare. O que costuma acontecer com essas pessoas é que, como estão em movimento, elas seguem em frente. O êxito nessa tarefa deixou de ser o fato de completar uma tarefa e passou a ser completá-la em determinado tempo (o que é muito mais fácil).

Acredito na força dos blocos regulares e curtos de atividade para manter o *momentum*. Para mim, cinco minutos é muito pouco para atividades intelectuais. Tendo a trabalhar entre trinta minutos e uma hora. No entanto, os projetos maiores costumam ser mais fáceis se começarmos com meia hora de trabalho diário. Aliás, segundo o efeito Zeigarnik, nós passaremos o resto do dia pensando nesse projeto!

### Queijo suíço

Dave Ramsey, especialista em finanças pessoais, argumentaria que o adiamento é parecido ao pagamento de dívidas. As pessoas com enormes dívidas não sabem por onde começar, pois perdem a motivação por conta do fato de que a sua vida depende do dinheiro que devem. Nesse aspecto, Dave desenvolveu uma abordagem singular. Grande parte dos especialistas seguiria a abordagem racional: eles identificariam as dívidas com maiores taxas de juros e a sanariam em primeiro lugar. Dave Ramsey reconhece a necessidade de criar um *momentum*. Ele pede aos seus clientes que escrevam num papel todas as suas dívidas: sejam empréstimos, dívidas com cartões de crédito *etc.* Depois, ele pede que tais dívidas sejam colocadas em ordem. Mas não tendo como base os juros cobrados, e sim o valor das dívidas. A grande vantagem dessa abordagem é que um *momentum* é criado quando as dívidas começam a reduzir. As pessoas sentem que estão fazendo progressos reais.

O “queijo suíço” é uma variante do “corte preciso”. No entanto, em vez de pequenos blocos de tempo, você foca na pequena parte de um todo. Você escolhe uma peça menor e específica de uma atividade e ataca! Pense em um queijo cheio de buracos. Atacar os buracos menores é mais fácil do que atacar os grandes.

## Humor

Os nossos humores mudam várias vezes durante o dia, e muitos “adiadores profissionais” permitem que o humor afete o seu julgamento de quanto podem ou não iniciar uma atividade importante. Ainda assim, o trabalho nos atinge, independentemente do nosso humor. As oportunidades de causar impacto nas nossas empresas não esperarão até que o nosso humor seja perfeito. Precisamos lidar com o nosso humor para que ele deixe de ser uma causa de adiamento do que devemos fazer. Existem duas maneiras de lidar com isso: fazendo progressos (independentemente do nosso humor) ou alterando o humor.

Fazendo progressos independentemente do humor

É uma realidade fisiológica: o nosso humor muda e o nosso ego sofre, ou simplesmente fica arrasado, após um dia agitado. Isso é perfeitamente aceitável, pois todo mundo já sentiu esse tipo de coisa. Certos dias, somos capazes de perder a cabeça com uma tarefa complicada. Outros dias, por mais que passemos horas seguidas trabalhando, não somos capazes de desconectar. O importante é fazer progressos independentemente do humor. Agindo dessa maneira, o nosso humor pode mudar. Porém, mesmo que não mude, estaremos cada vez mais próximos da criação de um *momentum*.

Qualquer grande projeto tem múltiplos elementos de trabalho associados a ele. Algumas dessas peças exigem intensa concentração e atividade do córtex pré-frontal, outras são mais práticas, mais fáceis. Imagine que você esteja enfrentando um enorme banco de dados resultante de uma pesquisa que encomendou. O seu trabalho é fazer um relatório sobre a pesquisa. Ao olhar para os dados das tabelas, você fica zozinho ao tentar encontrar um sentido entre tantos números.

Em vez de cair na tentação de adiar a tarefa por conta de sua falta de habilidade com os números, reconheça que existem diferentes tipos de tarefas envolvidas no projeto como um todo, e que cada uma delas requer um tipo diferente de atividade mental. Decida em que aspecto você se sentiria mais frutífero e comece por aí. Você poderia, por exemplo, começar brincando com as tabelas, tapando colunas que não parecem essenciais ou reorganizando as colunas. Por outro lado, você poderia começar a construir a sua apresentação dos resultados, procurando imagens aparentemente úteis. Seja lá o que fizer, você estará dando um passo à frente.

Meu maravilhoso quadro-negro

No capítulo 1, falando sobre a Teoria da Reversão, sugeri algumas maneiras simples de alterar a nossa motivação (de “séria” a “brincalhona”). O mesmo se aplica ao seu humor. Pergunte a si mesmo: como posso alterar o meu humor? No meu caso, música, movimento, chocolate e brincadeiras são a melhor saída. Quando não estou de bom humor, mas sei que devo começar a trabalhar, escuto música animada, compro chocolate (ou algo parecido), pego um giz e começo a escrever no meu quadro-negro as ideias nas quais gostaria de trabalhar. Substituo o meu objetivo, antes sério e focado no futuro, a um objetivo voltado à alegria e à diversão. E pergunto a mim mesmo: o que poderia ser legal? Os humores são transitórios. Nós não precisamos ser seus prisioneiros.

Equilibrando a química

O neurônio não é fisicamente conectado aos demais neurônios. Impulsos elétricos passam por cada um deles, mas são os elementos químicos que fazem o trabalho de ligação, passando mensagens de um a outro neurônio, graças às sinapses. As sinapses enviam sinais que pedem ao neurônio seguinte que faça mais disso ou menos daquilo. Amy Arnsten descobriu que o grau de funcionamento eficaz do córtex pré-frontal depende do correto equilíbrio da dopamina e da noradrenalina. Sem o nível suficiente desses elementos, você se sente letárgico e entediado. Quando estão em excesso, você fica ansioso e estressado. Lembre-se de que o córtex pré-frontal é como a Cachinhos Dourados, ele precisa das condições exatas para operar. Tais neurotransmissores acarretam efeitos muito complexos. Porém, em resumo, a dopamina é a responsável pelo humor e pelo prazer, e a noradrenalina pelo efeito “lutar ou correr”, que é a sensação de urgência ou estresse.

Quando entendemos que ambos os neurotransmissores são importantes, podemos agir para ajustá-los (sem tomar medicamentos!). Se você “não está com humor”, isso pode estar acontecendo por

uma série de motivos. Você poderia estar com nível normal de dopamina, mas insuficiente de noradrenalina, ou vice-versa.

## **Níveis**

## **Sintomas**

**O que fazer**

Insuficiente  
dopamina

Letargia,  
tédio e falta  
de interesse e  
energia

Eis um quadro clássico para a Teoria da Reversão. Tenha como objetivo se divertir, e não completar tarefas. Brinque um pouco, adicione uma pitada de diversidade.

Excesso  
de  
dopamina

Dispersão, inquietação  
e distração, salta de uma  
coisa à outra

Permaneça focado! Desligue todas as distrações.  
Lembre-se da importância da tarefa, de por que ela é  
importante para você.

Insuficiente  
noradrenalina

Falta de  
urgência e  
de ímpeto  
para  
seguir em  
frente

Assuste-se (um pouco)! Visualize o que poderia dar errado caso você não entregasse nada a tempo. Estabeleça objetivos para entregar certas coisas, em certo momento. Peça ajuda a outras pessoas para não fugir à responsabilidade.

Excesso de  
noradrenalina

Estresse,  
ansiedade  
e medo

Divida a tarefa em blocos que possam ser bem administrados.  
Estabeleça um plano de ação concreto. Faça intervalos e respire fundo.

## Medo

O medo de que estamos falando aqui não destrói nem ameaça vidas. É apenas um nervosismo frente a um trabalho importante, uma ansiedade que surge ao pensarmos que a falha é possível. O medo, sem dúvida, é território da noradrenalina. Veja o quadro anterior para saber como driblá-lo. No entanto, além disso, podemos usar o behaviorismo para progredirmos frente às emoções. Para tanto, estabeleça uma punição que seja mais assustadora do que o medo que sentimos frente à própria tarefa. Em resumo, o behaviorismo diz que punições e recompensas afetam as nossas escolhas por fazerem, de determinado curso de ação, algo mais ou menos atraente (nesse caso, mais ou menos assustador). Ian Ayres, professor da Escola de Administração da Yale, utiliza essa ideia em sua página [stickk.com](http://stickk.com), que ajuda as pessoas a atingir seus objetivos e punir suas falhas. As pessoas estabelecem contratos de compromissos com a [stickk.com](http://stickk.com), depois identificam uma punição que terão de pagar caso falhem. Aparentemente, a punição mais comum é uma contribuição à biblioteca da fundação George W. Bush. Portanto, ao enfrentar o medo perante uma tarefa ou a preocupação de não fazer um bom trabalho, tudo isso é superado pelo medo ainda maior de ser obrigado a doar um dinheiro a uma obra de caridade com a qual você não concorda. A punição nos mantém direcionados.

No entanto, você pode alterar esse cenário e lutar contra o adiamento induzido pelo medo estabelecendo recompensas por bons comportamentos. Pergunte a si mesmo de que maneira gostaria de recompensar o seu progresso. O que você faria se conseguisse (apesar do medo) completar determinada tarefa? Lembre-se de que as recompensas imediatas funcionam melhor. Portanto, não escolha algo que só surgirá no final do projeto, mas sim algo que possa ser conseguido no final do mesmo dia de trabalho. O mesmo se aplica às punições.

Qual seria a sua punição se você não terminasse um trabalho hoje? Quem administraria essa punição, para que você seja honesto consigo mesmo?

## Dependência

A dependência tem a ver com esperar até que certas condições externas sejam satisfeitas: quando algo estiver pronto ou alguém tiver feito alguma coisa. Isso envolve a palavra *quando*. É como se estivéssemos bloqueados, mas na verdade não passa de uma desculpa. Como driblar esse tipo de coisa?

Progredindo ainda que...

Já mencionei como é possível progredir apesar do seu humor. Basta escolher um aspecto do projeto para o qual o seu humor pareça mais bem preparado. Da mesma maneira, você pode fazer progressos sem se importar com o que está esperando acontecer. Escolha um componente do seu projeto que *não* seja dependente do que você esteja esperando. Altere o foco de *quando* para *quê*: “O que você pode fazer apesar de...?”

Pare! Agora!

Se você está esperando por mais informação, saiba que a informação pode se transformar em vício. Eu vou falar sobre isso no próximo capítulo, mas lembre-se de duas coisas: o seu desejo de buscar algo mais deve estar fundamentado no fato de que fazer isso é agradável, e não porque você precisa de mais informações. Em segundo lugar, buscar mais informações quase sempre deixa o próximo passo do

trabalho mais exigente: pesquisando mais, você não apenas preenche o seu tempo, mas torna o que virá mais complexo e o tempo disponível menos abundante!

### Administre melhor a sua atenção

Já vimos como pensar de maneira eficiente e evitar o adiamento. O seguinte objetivo é *permanecer fiel* à tarefa e evitar que a nossa atenção se desvie. Em seu interessante livro, *Distracted* [Distraído], Maggie Jackson<sup>26</sup> descreve a atenção como o alicerce da sociedade. Trata-se da nossa vontade e do nosso desejo de pensar profundamente, de ponderar o complexo, não o superficial; de manter-se focado, não difuso; de sermos críticos com o nosso pensamento, mas também com a nossa moral, com nossa a felicidade e com nossa a culpa. Maggie se preocupa pensando que, culturalmente, estamos perdendo o nosso poder de atenção: as nossas vidas de distração estão reduzindo a nossa capacidade de criar e preservar a sabedoria, estamos seguindo em direção a um período mais ignorante, mesmo que guiados (paradoxalmente) por uma abundância de informação e tecnologia. Ela acredita que isso pode gerar terríveis consequências. “Estamos a ponto de perder nossa capacidade de manter um foco profundo, sustentável. Em resumo, estamos seguindo em direção a uma nova Era das Trevas.”

E não importa se você acredita ou não nesse tombo intelectual. Na minha opinião, todos deveríamos aceitar que as múltiplas fontes de informação, os estímulos e as demandas atingem as nossas mentes e dispersam a nossa atenção e o nosso foco. Eu diria que a administração da atenção é muito, muito mais importante do que a administração do tempo. Podemos trabalhar durante horas, mas o nosso impacto se inicia, os pensamentos surgem e os relacionamentos são verdadeiramente construídos quando conseguimos atingir o melhor de nossos sistemas de atenção. Em nossos locais de trabalho altamente influenciados pela distração, a atenção focada não encontra espaço, mas nós precisamos encaixá-la. Na verdade, é complicado pensar em ambientes menos voltados ao pensamento e ao foco do que grande parte dos atuais locais de trabalho.

Esta parte do livro está baseada na ideia de que não podemos esperar o alcance de todos os nossos sonhos sem antes administrar melhor a nossa atenção. Eu vou sugerir uma maneira de ajudar a melhorar a nossa capacidade de manter uma atenção sólida e rica. E isso é fundamental para o desempenho, pois se não somos capazes de manter nossa atenção focada em um ponto, não seremos capazes de pensar profundamente e com velocidade. Além disso, eu vou explicar o papel fundamental do antifoco, e também explicar que a nossa habilidade de inovar pode surgir do antifoco e do foco, mas nunca da distração.

### Como a atenção funciona

Michael Posner é professor, neuropsicólogo cognitivo e um dos maiores especialistas em atenção. Ele descreve a atenção como algo parecido a um órgão, com partes distintas, que levam à orquestração da mente. Ele identifica três redes de atenção: a rede de orientação, de alerta e a executiva.

A rede de *orientação* foi projetada para perceber certas coisas no ambiente e voltar nossa atenção a elas. Essa rede percebe a novidade, o perigo e o interessante, e dirige o olhar de nossa mente nessa direção. Ela foi descrita pelo neurocientista Amishi Jha como o “farol da mente”.

A rede de *alerta* estabelece e mantém o nosso estado de alerta, e o nosso nível de alerta está relacionado com a quantidade de atenção que temos disponível. O nosso estado de alerta determina nossa sensibilidade ao ambiente. E não importa se estamos caminhando sem rumo por um bosque ou percebendo o cheiro das flores e as cores da vegetação.

A última, e talvez mais importante, é a rede *executiva*. Ela é quem decide, sendo a diretora, a chefe. Sem a rede executiva, pensamentos e experiências mentais seriam caóticos, assustadores e transitórios. A rede executiva nos permite manter o controle, fazer escolhas e focar.

Como você já deve ter percebido, a nossa atenção nasce de uma luta constante entre as pressões “para baixo” da rede executiva e os estímulos “para cima” das redes de orientação e alerta. Nós fomos

projetados para sermos interrompidos, para perceber a novidade e as ameaças. Em um mundo de excessos, onde o número de emergências, fascinações e distrações só aumentam, a nossa atenção precisa ser retrabalhada.

## Distrações e resistência a elas

Sentado aqui, na minha mesa, tenho o mundo aos meus pés. De uma forma que não estava disponível nem aos mais ricos senhores da história recente, tenho acesso instantâneo a um mundo de informações, de programas de televisão, de comunicação, de música e de vídeos loucos. Os nossos sistemas de atenção, sobretudo a nossa rede executiva, é tudo o que existe entre uma existência saudável e psicologicamente produtiva e uma vida sem sentido, perdida em uma onda de eterno consumo de informações. As nossas redes executivas não combinam com um mundo de excessos, e a nossa atenção está perdendo espaço.

Somos muito interrompidos e distraídos. É fácil culpar o nosso ambiente de trabalho e as outras pessoas pelas distrações, mas a professora de informática (e estudiosa de computação e relação humano-computador) Gloria Mark descobriu que 44% de todas as interrupções são iniciadas por nós mesmos: nós nos interrompemos.

Pensando nisso, me lembrei de um cliente para o qual trabalhei há alguns anos em um programa de liderança sênior. Ele estava determinado a ser “mais estratégico”. Esse homem me explicou como, em um negócio tão focado na produção como o seu, era complicado conseguir um tempo sem interrupções, era complicado pensar propriamente. No dia seguinte, ele concordou em ficar preso na sua sala, com o telefone e o e-mail desconectados, criando tempo e espaço para que pudesse pensar. Portanto, de acordo com o seu planejamento, ele avisou à equipe que não estaria disponível, desligou todas as suas ferramentas de conexão e se sentou para pensar. Logo depois, começou a ponderar sobre o que deveria fazer e pensar. Estaria agindo corretamente? Pensar é uma tarefa complicada. Ele começou a se preocupar: conseguiria escrever alguma coisa? Esse homem estava lutando contra a sua falta de “produtividade”. Após vinte dolorosos minutos, ele deu uma “olhadinha” no e-mail, depois ouviu uma conversa interessante no corredor, abriu a porta e entrou na conversa.

Segundo Trey Hedden e John Gabrieli, neurocientistas do Massachusetts Institute of Technology, ao focarmos em tarefas complicadas, a nossa mente nos interrompe.<sup>27</sup> Uma parte do cérebro, chamada córtex pré-frontal medial, é ativada quando não estamos focados em estímulos externos nem em tarefas. Quando pensamos profundamente sobre um assunto, essa parte do cérebro gera ruminações, pensamentos e devaneios: quanto mais complicada a tarefa intelectual, maior o desejo de divagar. Portanto, ao pensarmos profundamente, a mente voa, e logo ficamos distraídos. David Rock, especialista em neuroliderança, cita pesquisas que demonstram que as pessoas só permanecem em um fluxo de pensamento por dez segundos, depois voam em outra direção.<sup>28</sup>

Analise o próprio fluxo de consciência durante alguns minutos.

## Como revigorar a nossa atenção?

Essa pergunta, feita pelos psicólogos Marc Berman, John Jonides e Stephen Kaplan, também serviu como base ao estudo da Teoria de Restauração da Atenção, de Kaplan. Essa teoria divide a atenção em dois tipos: direcionada e involuntária. A atenção direcionada é esforçada e focada, e nela o sistema executivo dirige toda a nossa atenção ao projeto que temos em mãos. A atenção involuntária surge quando coisas inerentemente interessantes (como a beleza de um pôr do sol) capturam nossa atenção e a reorientam. A teoria de Kaplan sugere que, quando a atenção involuntária toma pulso, ela oferece a certas partes do cérebro, associadas à atenção direcionada, uma chance de se recuperar e reabastecer.

Por conta da importância de nossa habilidade em focar, é primordial saber como revigorar nossa atenção. Portanto, Berman e seus colegas decidiram testar que tipos de intervalos poderiam revigorar ao máximo a nossa mente. Para fazer isso, eles sugeriram a certas pessoas que dessem um passeio.

Algumas pessoas caminharam em ruas movimentadas, outras em bosques. Os sons e as vistas agradáveis dos bosques deveriam atrair nossa atenção involuntária. A cidade, por outro lado, continuaria atraindo a atenção involuntária, mas por motivos mais dramáticos e intensos. Sendo assim, que caminhada nos revigoraria mais? Os resultados demonstraram que as caminhadas em bosques melhoraram de forma significativa o desempenho cognitivo, e as caminhadas na cidade, não. A razão é que, embora as caminhadas na cidade despertem a atenção involuntária, elas também exigem atenção focada e dirigida (para não sermos atropelados por táxis, por exemplo). Por conta da exigência de foco, o desempenho da mente não é revigorado pela caminhada urbana.

A moral da história não é que precisamos de bosques e árvores, mas que, para repensar a nossa habilidade de focar, devemos desfocar. Para recarregar nossa capacidade cognitiva, não devemos alterar nossa atenção ao WhatsApp, à televisão ou aos Angry Birds, pois tudo isso requer foco.

## Desligue, desconecte, mergulhe

Quando Timothy Leary, em 1967, disse: “Ligue, conecte, saia do sistema!”, ele criou um slogan para uma geração. Timothy encorajava as pessoas a se conectarem à sua humanidade em um evento chamado *Human Be-In*, que reuniu trinta mil hippies em São Francisco. Quatro décadas mais tarde, para nós reconectarmos com a nossa humanidade, devemos fazer exatamente o contrário.

É possível que o maior desafio à nossa habilidade para pensar bem no mundo de hoje seja o que Linda Stone chamou de *atenção parcial contínua*. Nós prestamos atenção parcial a tudo, de forma contínua, pois não queremos perder nada. Estamos o tempo todo escaneando o mundo em busca de informações, mensagens e ameaças. Estamos sempre em alerta, constantemente conectados e continuamente tentando otimizar a eficiência.

Para manter tal estado de alerta máximo, devemos operar em constante modo de gerenciamento de crise. A sensação de impedir crises nos encoraja a estar sempre ligados, trabalhando e conectados, em todos os lugares. Nas doses que nos servimos, a atenção parcial contínua é fragmentada, estressante e vazia. Nós nos sentimos sobrecarregados e insatisfeitos, o que compromete nossa habilidade de pensar e focar. A atenção parcial contínua faz com que nunca consigamos recarregar nossa habilidade de focar. Portanto, perdemos nossa habilidade de focar profundamente. É mais ou menos como passar um dia de trabalho agitado e, no final da tarde, receber do nosso chefe uma tarefa urgente. E você deve saber como é tentar forçar nossa mente cansada a trabalhar. Esse é o efeito (em menor escala, claro) de estarmos sempre alerta: a nossa capacidade de focar diminui. Parafraseando Leary, nunca nos desligamos, nunca desconectamos, por isso somos incapazes de mergulhar no momento, nos relacionamentos importantes ou em nós mesmos.

## Tempo para não pensar

Até agora, o meu argumento deixou a atenção fragmentada, distraída e vazia das pessoas ocupadas em um polo, e o engajamento profundo e a atenção focada em outro. Eu expliquei como o mundo de excessos está minando nossa atenção e danificando nossa habilidade de focar e nos engajarmos. No entanto, isso não é tudo. Na verdade, existe outro estado mental sob ameaça no mundo de hoje. Um estado que também é muito importante para a nossa capacidade de prosperar. Trata-se do estado de “não pensar” ou antifoco.

Uma das descobertas mais significativas da neurociência nos últimos anos foi a da rede padrão. Essa é a rede da atividade neural, que é ativada quando não estamos nos estimulando nem fazendo nada. A gente imagina que muita coisa esteja acontecendo em nossa mente quando estamos ocupados, ou quando estamos focados. Mas acreditamos que nada acontece quando não estamos fazendo nada. No entanto, isso é um equívoco. O que acontece é exatamente o contrário: quando não estamos fazendo nada, a mente começa a trabalhar muito. Mas por quê?

Quando estamos na sala de espera de um médico, sem nenhuma revista para ler, a rede padrão entra em ação. Quando os participantes daquela experiência caminhavam no bosque, a sua rede padrão estava em atividade. Às vezes, quando estamos tentando focar, a rede padrão também entra em atividade (lembre-se de Hedden e Gabrieli e da história das distrações internas). Na verdade, a rede padrão é responsável por todos os nossos sonhos quando estamos acordados, por nossas divagações intelectuais e pensamentos introspectivos. Esse tipo de atividade pode parecer um entretenimento da mente na ausência de nada melhor. No entanto, a rede padrão é muito mais do que uma espécie de YouTube. A rede padrão tem um papel importante.

A mente precisa de um tempo livre de estimulações externas para assimilar, integrar e reagrupar. A rede padrão faz uma espécie de faxina mental: preenche e organiza experiências recentes para que o acesso futuro a elas seja mais fácil. No entanto, esse processo é bem mais interessante do que a mera ideia de um preenchimento de dados. O que a rede padrão faz é criar associações entre informações novas e antigos pensamentos, ideias e experiências. Ela parece brincar com conexões diferentes, integrando novos dados de maneira que façam sentido. É nesse momento que a mágica pode surgir.

### Um processo criativo

Você já notou quantas vezes teve ótimas ideias tomando banho ou quando está na cama? Isso acontece porque, nesses momentos, a nossa rede padrão está em total atividade (talvez seja um dos poucos momentos durante o dia em que isso acontece). Ela está operando novas conexões, brincando com significados alternativos para armazenar informação. Esse processo, pela própria natureza, é um processo criativo: a criatividade acontece quando novas associações são feitas, novas conexões combinam duas peças de informação de maneira nova. Como a rede padrão está brincando com as conexões, não é nenhuma surpresa que, de tempos em tempos, surjam pensamentos novos. As novas associações feitas pela rede padrão são primordiais a todo pensamento criativo.

Vou explorar a criatividade, em mais detalhes, no próximo capítulo. Por enquanto, quero falar sobre outra função da rede padrão, pois acredito existir algo mais profundo e fundamental em jogo do que a produção de ideias criativas. O que está acontecendo é que a rede padrão está *criando quem você é!* Se você der uma olhada para dentro de si mesmo e perguntar: “quem sou eu?”, perceberá que o “eu” nasce de uma coleção de experiências, papéis, crenças, ideias, associações culturais e sentimentos. De alguma maneira, desse tapete de ideias e memórias desconexas, surge um sentimento de identidade. Quando estamos ativos, geramos impulsos e estímulos à mente. Essa informação é crua e externa. Somente quando brincamos com ela, quando a associamos a outras experiências e crenças, fazendo a interação com o nosso entendimento do mundo, ela começa a fazer sentido. É esse o processo que transforma dados crus e externos em algo mais pessoal, na *sua* opinião, no *seu* conhecimento, no *seu insight*. Esse é o verdadeiro trabalho da rede padrão.

### Excesso de ocupação e sua diferenciação

Isso nos leva de volta ao excesso de ocupação: quanto tempo ficamos sozinhos em nossas mentes, sonhando acordados ou refletindo, divagando? Já falei sobre o impacto das exigências que nos atingem neste mundo de excessos: a nossa atenção focada e o nosso engajamento são prejudicados. No entanto, o nosso mundo de excessos pode gerar outro tipo de impacto igualmente importante. Hoje somos estimulados por aparelhos que carregamos o tempo inteiro, aparelhos prontos para nos colocar em atividade a qualquer momento. Na rua, pode ser o nosso telefone, iPod, Kindle ou videogame. Em casa, temos vários outros aparelhos adicionais que garantem a eterna atividade de nossas mentes.

Fazendo uma analogia, a atenção focada e o engajamento são os nossos alimentos, pois oferecem a energia e a nutrição para sobrevivermos e prosperarmos. O estímulo e o consumo de informações são como um chiclete: nos mantêm ocupados, mas oferecem pouca coisa. A rede padrão é como o sistema digestivo: absolutamente essencial para permitir que a comida seja processada pelo nosso corpo. No entanto, eu não acredito que estejamos digerindo bem as informações hoje em dia.

Um dos grandes temas desta parte do livro é a diferenciação. Para alcançar o êxito em um mundo de excesso de informação, de excesso de comunicação e de excesso de distração, devemos ser capazes de vencer o ruído e sermos notados. Isso pode acontecer porque fazemos as coisas de maneiras diferentes, ou porque fazemos coisas diferentes. Seja lá como for, você precisa desenvolver fortes pontos de vista e profundos *insights*. Ideias e *insights* poderosos não surgem do consumo da mídia e da estimulação. E também não surgem da nossa atenção focada nem do nosso engajamento. Eles surgem de uma combinação de atenção profunda e, em seguida, de reflexão. Quando focamos ou nos engajamos, ganhamos informação, pensamentos e experiências ricas. Quando damos um passo atrás frente a essa informação, criamos um entendimento, um ponto de vista, um *insight*. Os dois processos deveriam acontecer lado a lado. Quanto mais profundamente focamos, mais perspectivas assumimos, e mais tempo a nossa rede padrão necessita para integrar tudo isso.

O que precisamos é de um tempo longe das várias telas de nossas vidas. Precisamos de um tempo para que a mente desconecte, um tempo sem dispositivos de entrada, um tempo para sonhar acordado e contemplar. O autor Evgeny Morozov levou isso ao extremo: quando queria criar espaço para pensar, ele guardava o celular e os cabos da internet em um cofre com temporizador. Dessa maneira, ele conseguia ficar um fim de semana ou uma semana inteira desconectado. Comprar um cofre pode ser um exagero, porém, quando desligamos a televisão e o computador, quando nos afastamos das redes sociais e do telefone, podemos mergulhar em nós mesmos. Fazendo isso, damos uma chance para que o nosso cérebro relaxe e divague, uma chance de integrarmos, aprendermos e nos exercitarmos novamente.

Quando não fazemos isso, não importa o quanto tentamos, focamos e “aprendemos”, não nos diferenciamos. Conheço muita gente que tenta aprender muita coisa, que lê bons livros e assiste a palestras. No entanto, quando o assunto é utilizar toda essa informação, elas só conseguem murmurar repetições e fazer citações. Elas não conseguem encontrar tempo para digerir e integrar o que estão tentando aprender. O resultado é que essas pessoas ficam simplesmente relembrando certas coisas, e não sendo transformadas pelas novidades e crescendo. Elas só ficam repetindo coisas ditas por outras pessoas, não desenvolvem a própria voz: uma voz informada e inspirada pelos demais, moldada pela própria experiência e paixões, integrada pela própria e singular visão de mundo.

#### Entalhando o próprio nicho

Este mundo de excessos é um mundo de desafios, mas também é um mundo de oportunidades e escolhas. O problema é que muitos de nós somos extremamente atingidos por exigências para conseguirmos pensar claramente. Nós falhamos ao criar tempo e ao focar nas oportunidades, e também falhamos ao fazer escolhas. Quando não estamos ativos, plugamos nossas mentes em aparelhos que nos estimulam a evitar o pensamento. O resultado é que estamos sempre ocupados, funcionando como máquinas não imaginativas. Hoje, as nossas carreiras e vidas são mais vazias do que jamais foram. Podemos escolher onde focar nossa atenção. Podemos escolher o que fazer ou deixar de fazer. Podemos escolher o que apoiar. Podemos decidir como entalhar o próprio nicho neste mundo, como nos transformarmos na pessoa que gostaríamos de ser e, dessa maneira, nos diferenciarmos. Por outro lado, podemos evitar tais oportunidades e ficar à deriva.

Dá muito trabalho escolher o próprio caminho, construir nossa marca e nos tornarmos pessoas únicas, mas trata-se de um processo divertido. Precisamos pensar melhor e levar o nosso foco para longe das distrações cotidianas, tentando não adiar a resolução de grandes problemas e dando a nós mesmos tempo para integrar tudo isso e crescermos. Se pudermos fazer isso, estaremos prontos para começar a gerar um impacto real.

## AS GRANDES MENSAGENS EM "PENSANDO MELHOR"

Os nossos hábitos de trabalho são dirigidos pelo que é **tecnologicamente possível**, não pelo que é **tecnologicamente eficaz**. Este é um manual para utilizar a mente e pensar melhor.

A mente, sobretudo o córtex pré-frontal, é inquieta. É lá que operamos grande parte dos nossos pensamentos. No entanto, são necessárias as condições perfeitas para que ele funcione da melhor maneira possível.

## Pense melhor

- • O principal a ser lembrado se você quer pensar melhor é que devemos *minimizar nossa condição de multitarefa*. Alternar regularmente entre tarefas nos deixa mais lentos e estúpidos, ainda que nos sintamos produtivos.
- • Faça uma tarefa de cada vez, *tirando certas coisas da sua cabeça e exteriorizando o seu pensamento*.
- • Reduza a quantidade de vezes que você troca de atenção entre tarefas trabalhando em blocos de tempo predefinidos e minimizando as distrações.

## Adiamentos

- • *O excesso de ocupação é uma forma de adiamento: fazemos uma grande quantidade de coisas simples em vez de poucas coisas importantes.*
- • *Os Quatro Cavaleiros do Adiamento são: Perfeição, Humor, Medo e Dependência.*
- • *Lide com a Perfeição criando um momentum ao deixar as coisas mais afiadas e pensando no queijo suíço.*
- • *Mesmo quando você não estiver com Humor, faça progressos: selecione tarefas fáceis, mas úteis; altere o seu humor com música ou movimento; equilibre os seus níveis de dopamina e noradrenalina.*
- • *É possível controlar o Medo utilizando recompensas e punições.*
- • *Evite a Dependência substituindo o quando por eu posso: reconheça o vício da informação e, pelo amor de Deus, mate a sua crença de que você fará isso quando estiver menos ocupado. Faça isso imediatamente!*

## Administre melhor a sua atenção

- • *O nosso sistema de atenção tem três redes: rede de orientação (percebe coisas), de alerta (nossas reservas de atenção baseadas em estar desperto) e a rede executiva (escolher onde focar).*
- • *A rede executiva é fundamental à eficácia. Para recarregar a nossa capacidade de foco, devemos refocar e estimular com cuidado a nossa atenção involuntária.*
- • *Quando mantemos uma atenção parcial contínua, constantemente escaneando ameaças, sempre em alerta frente às informações, nunca oferecemos a possibilidade de que os nossos poderes de foco se reagrupem e recarreguem.*
- • *Para formar o nosso ponto de vista, para nos diferenciarmos, precisamos de tempo para refletir sobre o que estamos aprendendo. Isso significa passar um tempo longe das tarefas, um tempo não estimulado, o que permite o ativamento da rede padrão.*

**MEXA-SE!**

### Crie blocos de tempo

De hoje em diante, crie blocos ininterruptos de tempo para conseguir permanecer mais tempo em uma mesma tarefa. Para conseguir levar a cabo tal objetivo, corte as distrações desligando seus alertas de recebimento de e-mails e mensagens de texto.

### Armas automáticas para e-mails

Determine períodos de tempo para checar seus e-mails e mensagens. Essas atividades não costumam ser muito exigentes. Portanto, escolha fazê-las quando não estiver no momento mais *ligado* do dia e reserve seus melhores momentos para coisas mais importantes.

## EXPERIMENTE!

### Não pense

Desligue-se de todos os estímulos durante certos períodos de tempo. Dê à sua mente uma chance de reintegrar e recuperar-se fazendo conexões intelectuais.

### Efeito Zeigarnik

Utilize o efeito Zeigarnik a seu favor. Quando surgir uma tarefa importante à sua frente, não comece a trabalhar ainda frio. No dia anterior, trabalhe nessa tarefa por alguns períodos de dez minutos a fim de “abrir o arquivo” e permitir que o seu subconsciente comece a processá-la.

## CAPÍTULO 6

### Causando impacto

Você já quis um piano... e concretizou o seu sonho? Ou já quis comprar um quadro em especial, reformar o banheiro ou o armário? Transformar tudo em realizações concretas foi o que fez o (talvez) maior inventor de todos os tempos: Thomas Edison. Ele desenvolveu uma obsessão quando um dos seus projetos falhou: extrair minério de ferro usando ímãs e enormes cilindros de metal. No final das contas, ele foi abandonado em um vilarejo repleto de máquinas para preparar concreto. E resolveu lançar outro projeto, a Companhia de Cimento Edison Portland, em 1899 (a mesma empresa que forneceu cimento para o estádio dos Yankees). Mesmo com muito investimento, em 1906 a sua produção de cimento estava perdendo dinheiro. Por isso, ele resolveu criar a própria demanda. Em um discurso após um jantar, em Nova York, ele proclamou ao mundo que estava inventando casas de concreto. Elas seriam feitas a partir de um único molde, por apenas 1.200 dólares. Seriam baratas o suficiente para qualquer pessoa, até para as que viviam em favelas. As casas teriam banheiras e quadros dependurados. Talvez até pianos. Nunca precisariam ser pintadas novamente, e andares adicionais poderiam ser incluídos com pequenos ajustes nos moldes.

Soava bom demais para ser verdade, certo? E foi o que aconteceu. Os primeiros protótipos se demonstraram desastrosos, e, embora os moldes pudessem ser reaproveitados, o investimento inicial para um construtor seria de 175 mil dólares. Além disso, quem gostaria de morar em uma casa chamada de “salvação para os habitantes das favelas”? Hoje, restam apenas doze casas de Thomas Edison feitas de concreto.

Quando pensamos em Thomas Edison, pensamos na lâmpada elétrica, no fonógrafo e na imagem em movimento. No entanto, na minha opinião, o mais interessante em sua história não são os êxitos, mas os fracassos. Edison registrou incríveis 1.903 patentes para itens por ele inventados, mas grande parte não resultou em nada. Ainda assim, o seu impacto no mundo foi enorme, e isso aconteceu porque ele seguiu os próprios passos. Ele pensou de maneira diferente, questionou certas coisas e experimentou persistentemente com ideias novas.

Existem três maneiras de tentarmos conseguir o êxito em um ambiente de trabalho competitivo: podemos oferecer o que fazemos a um preço mais barato, podemos entrar no jogo do “mais” ou podemos criar impacto fazendo as coisas de maneira diferente. Somente a última opção levaria ao nosso desenvolvimento.

Este capítulo é dedicado a focar no jogo certo. Se queremos apenas trabalhar, podemos vender o nosso trabalho barato, e permanecer ativos ao bater o preço que as outras pessoas oferecem pelo mesmo serviço. No entanto, quando competimos utilizando como atrativo o preço baixo que cobramos, o valor que as pessoas dão ao nosso trabalho rolará ladeira abaixo: as oportunidades de desenvolvimento da carreira secam e nós começamos a ser vistos como recursos sem rosto, substituíveis. Imagino que grande parte de nós não queira jogar esse jogo. E quanto ao jogo do “mais”? Se quisermos entrar no jogo do “mais”, só continuaremos tendo sucesso se cada vez trabalharmos mais horas, fizermos mais coisas e arruirmos ainda mais as nossas vidas. Acredito piamente que o jogo do “mais” só funciona no início das carreiras, quando a competição é mais dura. Ao subirmos dois ou três degraus, todos ao nosso redor estarão jogando o mesmo jogo do “mais”. Isso nos faz pensar nas descobertas de Michael Porter (ver página 95): nós alcançaremos o sucesso nos diferenciando, e não por conta da eficiência operacional (do jogo do “mais”). Uma das mudanças fundamentais que precisamos fazer para nos diferenciar é substituir o nosso foco: de conseguir terminar tarefas a criar um impacto.

Em um mercado de trabalho tão ágil e incontrolável, as empresas só sobrevivem se conseguem causar impactos: criando novas ideias, novos produtos e novos serviços, com maior agilidade que a concorrência. As empresas estão loucas por inovação. Ainda assim, no seu interior, as regras e reuniões são abundantes, e as pessoas são obrigadas a saltar de uma tarefa à outra. O processo interno das empresas encoraja o comportamento padronizado, não a invenção. As pessoas ocupadas, que lutam

para deixar tudo sempre pronto, não conseguem criar a próxima lâmpada elétrica (nem o novo piano de concreto, por exemplo). Elas não têm tempo para pensar, muito menos para inovar. Focando no impacto, podemos demonstrar e oferecer valores reais. Podemos provar que temos valor ao marcar a diferença, e não trabalhando mais tempo e mais duro que os demais.

Este capítulo explorará os três princípios para causar impacto em um mundo de excessos: focar, pensar diferente e experimentar. Tais princípios não nos deixam menos ocupados. Outras estratégias que apresento neste livro poderão fazer isso. As ideias presentes neste capítulo são sobre como alcançar o êxito sem a necessidade de estarmos sempre ocupados.

## Foco

Edward M. Hallowell, autor de *CrazyBusy* [Loucamente ocupado] e especialista em transtorno do déficit de atenção, compara a experiência empresarial à de uma pessoa que sofra de transtorno de déficit de atenção. “As pessoas com déficit de atenção não tratado vivem atribuladas, sentem-se impacientes onde quer que estejam, adoram a velocidade, ficam facilmente frustradas, perdem o foco no meio de uma atividade ou de uma conversa porque outra pessoa chama a sua atenção, estão repletas de energia mas lutam para prestar atenção em um único assunto por mais de dois segundos [...] sentem como se pudessem fazer muito mais do que fazem caso tivessem a oportunidade [...] sentem-se impotentes frente às pilhas de coisas a serem feitas, decidem que serão sempre melhores no dia seguinte e, em geral, se sentem incrivelmente ocupadas, mas nunca muito produtivas.”<sup>29</sup>

Soa familiar? Essa descrição poderia se aplicar a muitos de nós em nossas vidas cotidianas. Estar ocupado, e não focado no que realmente importa, é algo mais próximo de alguém que sofre de déficit de atenção do que do executivo supereficiente que queremos ser. Portanto, focar é essencial se você pretende causar impacto na sua empresa ou no mundo.

### Faça primeiro as coisas mais importantes

Vejam o experimento que Stephen Covey costumava fazer com pedras, bolas de gude e areia. Pegue um recipiente com boa capacidade e encha de grandes pedras. Quando não conseguir incluir mais nenhuma pedra, comece a colocar bolas de gude lá dentro. Por último, coloque areia. Depois, esvazie o recipiente e faça o mesmo, mas ao contrário. Coloque a mesma quantidade de areia, depois de bolas de gude, e por último as pedras. Você perceberá que, por mais que tente, só conseguirá incluir um número bem menor de pedras.

Trata-se de uma conhecida demonstração de administração de tempo baseada em um princípio simples, profundo e raramente seguido: focar primeiro nas coisas maiores e distribuir as menores ao seu redor. Quando pensamos na administração do nosso tempo, normalmente pensamos no que vamos fazer ou em quando vamos fazer. Não temos a tendência de pensar muito sobre a ordem em que faremos tal coisa, mas a sequência é importante. E ela é importante justamente porque nós ficamos cansados, distraídos e muitas vezes não cuidamos de todos os itens da nossa lista. As coisas que escolhemos fazer primeiro são muito, muito mais prováveis de serem finalizadas.

É muito fácil adotar o “se” ou o “quando” mentalmente: *se* eu conseguir dar conta dos meus e-mails, vou separar um tempo para fazer trabalhos estratégicos; *quando* eu tiver mais tempo, serei mais estratégico. Ações mais significativas, de maior alcance e de longo prazo são levadas a cabo *após* tarefas mais imediatas e menores, por isso não são finalizadas.

Nós só criamos real impacto por meio do foco persistente ao longo do tempo. Ter boas ideias não significa nada: elas precisam ser apresentadas, dia após dia, para que sejam valorizadas. Se você quer se diferenciar neste mundo de excessos, se quer alcançar o êxito, coloque a sua estratégia e as suas grandes ideias em primeiro lugar.

### Qual é a sua estratégia para a abertura de caminhos?

Um bom ponto de partida para começar a focar é identificando as suas “oportunidades de abertura de caminho”, conceito desenvolvido por uma colega, cliente e amiga, Shannon Banks, diretora do departamento de Aprendizagem e Desenvolvimento da Microsoft. Tal conceito tem início com a crença de que quando líderes progredem em uma empresa, o trabalho duro e o bom desempenho deixam de importar, pois todos nesses níveis apresentam bom desempenho. Em tais níveis, é complicado abrir caminhos, e é grande a concorrência para poucos postos de trabalho. As pessoas que conseguem abrir caminhos normalmente o fazem porque demonstram algo que chama a atenção dos demais. Pode ser

uma mudança por eles proposta, a finalização de um trabalho inesperado, uma inovação valiosa que implementam. Isso nunca acontece por conta do seu trabalho duro, da entrega de algo que era esperado que entregassem.

Você pode ou não ser um líder sênior, mas em um mundo repleto de distrações, nós precisamos trabalhar para conseguir atrair a atenção das pessoas. Precisamos abrir nossos caminhos. Para decidir onde focar a sua estratégia, comece pensando nesses termos. O que você poderia fazer que seria capaz de causar um impacto real na sua empresa? O que seria capaz de erguer as sobrancelhas dos demais? O que você poderia fazer que fosse capaz de gerar um forte impacto em sua carreira? Quando responder a tudo isso, use certos critérios para selecionar uma oportunidade capaz de abrir caminhos e foque a sua atenção nestes pontos:

- • Impacto na empresa: quanta diferença positiva essa oportunidade poderá criar na sua empresa e na sua carreira?
- • Paixão: quanta animação ou paixão você sente frente a essa oportunidade?
- • Pontos fortes: que oportunidade melhor se encaixa com os seus pontos fortes?

Copie a tabela a seguir e *capture* algumas ideias. Quando conseguir identificar todas as ideias possíveis, classifique cada uma delas com base nos três critérios acima, dê uma nota de um a dez (sendo dez a mais alta) para ajudar a decidir onde pousará o seu foco.

**Oportunidades com  
possibilidade de abertura  
de caminhos**

**Impacto  
nos  
negócios**

**Paixão pessoal  
por tal  
oportunidade**

**Em que grau poderia se  
ajustar aos meus pontos  
fortes**

## Nota geral

Que oportunidade você seguirá?

### Foque no “Horizonte Dois”, no médio prazo

Mahrdad Baghai, junto com seus colegas da McKinsey and Co., nos apresentaram o conceito do “horizonte em três tempos” através do qual podemos pensar na estratégia corporativa.<sup>80</sup> O Horizonte Um é em curto prazo: administrar o negócio no próximo ano. O Horizonte Dois é em médio prazo: identificar e colocar em seu devido lugar a próxima geração de oportunidades de alto valor. O Horizonte Três é em longo prazo: incubar os germes de novas ideias que sustentarão o negócio por um longo tempo no futuro. Você precisa focar nos três horizontes para alcançar o êxito. Por exemplo: empresas falidas no setor da tecnologia (como as gigantes Kodak, Sun e Xerox) investiram pesado no Horizonte Três e continuavam a gerir seus negócios com base nas estratégias imediatas do Horizonte Um. O problema foi que falharam na hora de traduzir suas ideias de longo prazo em realidades concretas. Eles falharam ao focar no Horizonte Dois.

O Horizonte Dois, médio prazo, é um terreno perigoso. Para equipes de executivos, é muito legal ir a reuniões fora da empresa, apresentar visões e analisar ideias com aparência maravilhosa, além de estratégias de longo prazo. De volta ao trabalho, esses mesmos executivos gostam de se envolver em atividades quentes, cheias de adrenalina. De alguma maneira, o que fica perdido é o meio termo. Em parte, isso acontece porque as atividades do Horizonte Dois são mal avaliadas e não alcançam os resultados rápidos das atividades do Horizonte Um. Geoffrey A. Moore, um consultor do Silicon Valley, recomenda que qualquer empresa que queira sobreviver em longo prazo encontre uma maneira de incubar e manter vivas as ideias do Horizonte Dois, até que estejam prontas a serem aplicadas.<sup>81</sup>

E será que o mesmo não é verdade para muitos de nós, seres sempre ocupados? Grande parte das pessoas com as quais eu trabalho enxergam o Horizonte Dois como algo que só começará a dar

frutos em três ou seis meses. É divertido pensar em aspirações e sonhos grandes (Horizonte Três), mas é complicado entender como tudo isso será aplicado em nosso já atribulado cotidiano. No caso das atividades do Horizonte Dois, a recompensa é mais óbvia, mais tangível, mas ainda assim grande parte de nós precisa de disciplina para permanecer focado nele. Quando comparamos a recompensa imediata de responder a doze e-mails frente à recompensa de reservar meia hora para trabalhar em um projeto em longo prazo (que ainda por cima ninguém parece enxergar), os e-mails sempre ganham. Ainda assim, muitas das coisas mais importantes para nós, grande parte do que gerará valores em longo prazo, pertencem ao Horizonte Dois. Podem ser projetos, intenções para melhorar suas redes de contato ou atividades de autodesenvolvimento. Todas são importantes. Todas ocuparão um pouco do seu tempo até serem capazes de gerar resultados.

Precisamos encontrar uma maneira de proteger os projetos do Horizonte Dois que, reconhecidamente, poderiam ser muito valorizados no futuro (mas não agora). Uma maneira de conseguir isso é garantindo que as suas decisões prioritárias serão tomadas em “frio”, não em “quente”, quando comparadas à tentação da recompensa imediata (como mencionei no capítulo 2). Decida, no início da semana, que tarefas do Horizonte Dois você focará a cada dia, depois decida como evitará a tentação e a distração do Horizonte Um (o cotidiano, o urgente, a fofoca eletrônica). O seu melhor foco não é o imediato (Horizonte Um) nem o foco em longo prazo (Horizonte Três), mas sim o foco em médio prazo, as atividades que apresentarão resultados em três a seis meses.

Em que atividade do Horizonte Dois você poderia focar mais, tentando causar um grande impacto? O que você poderia fazer para deixar de ser sugado pelas inesgotáveis tarefas do Horizonte Um?

### Perseguindo práticas importantes: um cartão de pontos equilibrado

Em 1992, Robert S. Kaplan e David P. Norton apresentaram o conceito do cartão de pontos equilibrado ao mundo dos negócios.<sup>22</sup> Naquela época, eles estavam preocupados com o fato de que o foco único no desempenho das medidas financeiras estava levando a comportamentos errôneos nas empresas. Um ditado diz que “o que é mensurado é feito”. Embora o foco total nas finanças tenha funcionado na era industrial, eles sentiram que isso estava gerando uma crescente miopia no complexo mundo do início dos anos 1990. Em resumo, o cartão de pontos equilibrado ajuda as empresas a perseguir o que realmente importa. Esse conceito sabe que as pessoas tentarão apresentar números (seja lá que números forem). Portanto, ao começar a mensurar um conjunto mais equilibrado de coisas, você alcançará um conjunto de práticas de negócios mais equilibrado e sustentável.

As coisas mudaram muito desde o início dos anos 1990, mas a necessidade de uma visão mais ampla do desempenho nunca foi tão importante. Traduzindo a perspectiva corporativa em outra, mais pessoal, eu diria que o equivalente individual das medidas financeiras utilizadas pelas empresas na hora de analisar seus desempenhos seria saber se mantemos mensagens sem ler em nossas caixas de entrada, se terminamos tudo a tempo *etc.* Perseguimos tais objetivos (sem a necessidade de relatar nada), pois são coisas visíveis, de fácil percepção. Essas coisas podem ser valiosas, mas não oferecem uma visão muito equilibrada.

Grande parte dos cartões de pontos equilibrados perseguem quatro áreas, e uma delas é o desempenho financeiro. Mantenho um cartão de pontos equilibrado sempre comigo para ter certeza de onde quero focar. O meu cartão tem quatro elementos. Um deles é a Entrega, o meu trabalho cotidiano; outro é a Escrita, que envolve pesquisa e análise; outro são os Relacionamentos, da perspectiva do trabalho; e outro é a Energia, que foca em duas áreas: energia emocional do tempo que passo com a minha família e amigos, e energia física. Sou uma pessoa de sucesso quando foco, e alcanço, significativos progressos em todas essas quatro áreas ao longo de um mês.

Quais seriam os seus quatro elementos?

## Mantenha a perspectiva: aproxime e afaste o zoom

No dia 20 de abril de 2010, a Deepwater Horizon, plataforma de petróleo do golfo do México, explodiu no meio da noite, ficando na mira da mídia. A explosão matou onze pessoas. Cinco milhões de barris de petróleo tomaram conta das águas durante 87 dias. A vida selvagem foi dizimada. O público exigia respostas.

Tony Hayward, CEO da BP, companhia proprietária da plataforma, tomou à frente da tragédia. Mesmo com todo o horror e degradação ambiental por conta do petróleo que não parava de vazar, Hayward falhou ao responder ao mau humor da sociedade e ao quadro geral. Ele parecia preocupado com o impacto no gerenciamento da sua equipe e em si mesmo, e dizia coisas como: “Eu quero a minha vida de volta” e “O que nós fizemos para merecer isso?” Em vez de reconhecer o papel da BP na tragédia, ele continuou focando no imediato, tentando culpar o operador da perfuradora, que trabalhava para outra empresa, a Transocean. Em julho, ele foi demitido.

Rosabeth Moss Kanter, professora da Escola de Negócios da Harvard, cita este exemplo como o de um líder que falhou ao “afastar o zoom”.<sup>34</sup> Segundo ela, uma boa liderança é capaz de operar como a lente de uma câmera fotográfica: aproximando e afastando o zoom. Os líderes precisam ser capazes de enxergar o mundo de diferentes perspectivas, em momentos diferentes. Algumas vezes, precisam ver os detalhes, tomar decisões e entender assuntos importantes. No entanto, eles também precisam ser capazes de enxergar o quadro geral. O desafio, para muitos líderes, é ter a certeza de que não ficarão presos em uma ou outra abordagem, sendo capazes de mover-se apropriadamente.

Quando falo em foco, não estou falando em persistência nos detalhes. O excesso de ocupação frenético é algo fortemente associado à aproximação do zoom. Quando estamos ocupados, podemos ficar presos ao que nos ataca, presos à aproximação do zoom. Os momentos de foco no detalhe são importantes. Porém, sem a prática de um afastamento regular do zoom (a fim de analisar as perspectivas e prioridades), podemos acabar simplesmente fazendo “coisas”, esquecendo-nos do foco estratégico. As pessoas que mantêm o zoom muito ativado acabam ficando sobrecarregadas por conta do detalhe. Elas tomam as coisas pelo lado pessoal, enxergam tudo pelo ângulo do “eu”, vivem flutuando de uma tarefa à outra, nunca permanecem focadas, elas enxergam cada situação como única, sem perceber os padrões comuns.

Quando nos sentimos sobrecarregados e ocupados, aproximar o zoom pode nos ajudar a manter o foco nas grandes prioridades. Eis algumas perguntas que nos ajudam a afastar o zoom quando estamos presos no excesso de detalhe:

- O que mais importa no quadro geral?
- O que posso fazer neste momento que esteja mais alinhado à minha estratégia?
- Qual é o impacto nas pessoas ao meu redor?
- O que preciso fazer para manter o foco?
- Já passei por situações similares? O que eu poderia aprender sobre mim mesmo a partir dessas situações?

## O quadro geral vence o detalhe

“Se eu conseguisse ser um pouco mais eficiente e um pouco mais organizado, a minha vida e o meu desempenho seriam muito melhores.” Eis o que eu chamo de mito da eficiência. Na verdade, observando muitos dos meus clientes, o que eu vejo é o exato oposto. Eles focam, obsessivamente, em ser mais eficientes e organizados, desenvolvendo listas de afazeres, códigos de cores para e-mails, folders... Acredito que, para grande parte dos trabalhadores, a questão não é planejar mais detalhadamente nem fazer mais... e sim manter o foco e fazer as coisas certas. A questão sobre ser eficiente e organizado é esta: o que normalmente cabe numa lista, o que pode ser riscado quando é completado, são as tarefas menores, as que geram menos consequências. O próprio ato de organizar-se detalhadamente pode nos afastar de fazer as coisas que realmente importam.

Sabemos que é possível melhorar nosso desempenho com um plano, mas que tipo de plano é o melhor? Em um estudo controlado e cuidadoso, pesquisadores tentaram entender como ajudar os alunos a melhorar suas habilidades de estudo por meio do planejamento. Os alunos foram divididos em três grupos. Um dos grupos foi instruído a fazer planejamentos diários do quê, onde e quando gostariam de estudar. Um segundo grupo teve de fazer planos similares, mas mensais. Um terceiro grupo não teve de fazer plano algum. Os que fizeram planejamentos mensais se saíram melhor quando o assunto era aprimorar seus hábitos de estudo, suas notas e manter os bons hábitos. Um ano mais tarde, essas pessoas conseguiam notas melhores do que os alunos que faziam planejamentos diários (ainda assim, os dois grupos se saíram melhor do que os alunos reunidos no grupo que não precisava fazer qualquer planejamento).

No final das contas, manter uma visão geral do que você quer alcançar é mais eficiente e motivador. Afastar o zoom não significa perder o foco. Muito pelo contrário, o foco costuma ser perdido quando estamos muito perto dos detalhes. Um psicólogo perguntou a um grupo de generais do Exército norte-americano como eles administravam seus afazeres. Uma general com grande experiência em batalhas, a única mulher do grupo, resumiu sua abordagem: “Em primeiro lugar, faço uma lista de prioridades: um, dois, três, e assim por diante. Depois, eu risco tudo que está do três para a frente.”<sup>84</sup> Listas de afazeres detalhadas podem ser um ótimo terreno para livrar certas coisas da sua mente, mas elas devem guiar o seu foco. Você precisa voltar a focar na sua estratégia, nas suas prioridades; você precisa lembrar a si mesmo onde o seu foco deveria estar. Normalmente, isso não é complicado. Em geral, o seu foco deveria estar pousado em uma ou duas coisas.

## Pense de maneira diferente

Meu sogro dirige um curso de design. Quando ele distribui projetos aos alunos, essas pessoas normalmente apresentam a sua primeira tentativa bem rápido. Logo depois, o meu sogro se aproxima dos seus alunos e pergunta se estão felizes com o que fizeram. Independentemente das respostas que recebe, o meu sogro sempre responde: “Ótimo, mas deixe isso de lado e comece a trabalhar no seu plano B.” Depois, ele pede que desenvolvam um plano C. Inevitavelmente, os alunos reclamam. Em geral, e também quase inevitavelmente, o plano B é melhor do que o A, e o plano C é melhor que o B.

O ponto inicial para causar um impacto vem de sermos capazes de perguntar se existe uma abordagem alternativa. No entanto, questionar o *status quo* não é uma reação instintiva. A mente é a máquina que faz as conexões, cria os pensamentos e as crenças por conta de conexões neurais, e também é a responsável por armazenar tais pensamentos, conectando-os com memórias de experiências e ideias passadas. No futuro, quando encontramos informações relacionadas, a mente faz associações com o que está registrado na nossa memória, incitando as conexões e tentando aplicar um modelo existente a novos estímulos.

O processo de restaurar modelos existentes, de encontrar um padrão fundamentado em uma experiência passada, costuma ser espontâneo, e a mente faz tudo isso sozinha. Na verdade, a mente é tão eficaz na hora de associar antigas ideias e novas experiências que podemos reconhecer padrões até onde eles não existem. Tomem como exemplo a arte abstrata. Quando olhamos para uma tela repleta de traços aleatórios, a mente não perdoa: ela “enxerga” significado onde não existe nenhum. Nós nos perguntamos: “o que é isso?”, e ao mesmo tempo tentamos responder a essa pergunta. O que foi criado para não ter sentido, nós interpretamos. Foi isso o que o escritor norte-americano Michael Shermer chamou de “necessidade de criar padrão”.<sup>45</sup>

Essa tendência também afeta a nossa habilidade de pensar de maneira diferente e de criar. Quando encontramos uma questão ou um problema, a mente começa a buscar soluções anteriormente empregadas. Isso é bom e eficaz, mas as conexões feitas pela mente nem sempre são brilhantes nem perfeitas para qualquer situação. Eis outro exemplo de nossa tendência de confiar no Sistema Um, e não no Sistema Dois, que exige esforço de pensamento. Quando desenvolvemos um padrão, costumamos aceitá-lo na maior parte das situações, e a mente paralisa tudo o que existe além dele. Ela para de procurar alternativas, e nós seguimos em frente.

Em quase todas as situações que encontramos, o piloto automático é acionado, deixando claro os padrões e ditando o que deveríamos fazer. No contexto dos negócios, quando encontramos problemas, não apenas aplicamos soluções anteriormente desenvolvidas sem pensar, nós lutamos para enxergar que poderia haver outra saída, que poderia haver mais de uma ideia.

Como disse Emile August Chartier: “Nada é mais perigoso do que uma ideia quando ela é a única que temos.” Ter apenas uma ideia é especialmente ruim quando tal ideia é a mesma que nutrem seus outros colegas de trabalho. Começamos a causar impacto quando deixamos de aceitar o mesmo que os demais, quando começamos a buscar alternativas a soluções que todo mundo pensa já ter dominado. Esta parte do livro pretende ajudá-lo a localizar a barreira de pensamento que existe em você e nos demais... e destruí-la. Pretendo encorajá-lo a cultivar a discórdia onde existe a unanimidade, a desafiar a falsa simplicidade, a nutrir a sua dúvida. Isso tudo ajudará a criar as condições psicológicas ideais para pensar de maneira diferente, e também o ajudará a sair da sua cabeça!

## Além da barreira do pensamento

O ponto inicial para pensar diferente é começar a notar a barreira que existe em seu pensamento. Com que frequência você aceita suposições compartilhadas por todos? Com que frequência você (re)imagina hábitos e processos que vem seguindo há anos, agora sob a luz das mudanças nos negócios? Com que frequência você se livra do óbvio, testa soluções, ainda que por algum tempo, ao tentar identificar

novas alternativas? Com que frequência você para no plano A? Ao começar a observar, você enxergará barreiras de pensamento em todos os lados. Esta seção o ajudará a seguir em frente, ultrapassando tais barreiras.

“Eu não sou criativo”

Escuto isso o tempo inteiro, e fico preocupado. Não são tanto as palavras que me preocupam, mas a barreira de pensamento. Pois trata-se de uma barreira enorme. As pessoas se rotulam como não criativas. Fazendo isso, elas deixam a criatividade nas mãos de outras, das pessoas que sabiam desenhar bem desde os tempos de escola. O resultado é que marginalizamos a criatividade ao âmbito das agências de publicidade e departamentos de marketing. No entanto, pensar de forma diferente e criar novas ideias é algo muito importante para todos os departamentos. Enxergo a “criatividade” como uma atividade, não uma marca. Trata-se de um verbo, não um substantivo. Após ter lido esta parte do livro, espero (no mínimo) que você desligue o seu piloto automático com um pouco mais de frequência. É isso o que divide os “criativos” dos “não criativos”: as pessoas que se definem como criativas são mais propensas a tentar desenvolver soluções criativas. Isso não significa que tenham predisposições genéticas, mas sim que decidem buscar outras opções com mais frequência, decidem ir além da solução imediata e óbvia. A criatividade começa com a decisão de tentar criar.

Duvide desta pergunta

Leia esta afirmação: *Os lagartos adoram jogar Sudoku.*

Ao ler a afirmação, você provavelmente imaginou um lagarto, segurando uma caneta, com um Sudoku colado ao rosto. Ao fazer isso, pelo menos por um momento, você acreditou no que eu disse. Segundo Daniel Gilbert, para entender qualquer coisa, primeiro somos obrigados a acreditar nela.<sup>86</sup> Em outras palavras: a fim de entender alguma coisa, primeiro devemos entender o que tal coisa significaria se fosse verdade. Portanto, nós a imaginamos como se fosse verdade. Somente nesse ponto podemos começar a questionar se consideramos tal coisa como certa.

No entanto, geralmente não nos preocupamos em “desacreditar” de certas coisas, pois fazer isso é complicado. Acreditar é um processo que pertence ao Sistema Um: rápido, automático, sem esforço. Duvidar, por outro lado, pertence ao Sistema Dois: envolve engajar-se em nosso córtex pré-frontal, em nossos processos de racionalização consciente. Portanto, devemos *querer* fazer isso, empregar um bom esforço e duvidar. As informações estranhas, ou aquelas que nos deixam em alerta, nos levam a um esforço mental que acionará o Sistema Dois para verificar as nossas crenças. No curso normal da vida, no entanto, a maior parte das informações que recebemos se transforma em fatos incontestáveis. Além do mais, como o Sistema Um é inconsciente, nós nem mesmo percebemos que não analisamos propriamente as informações... elas simplesmente são aceitas.

O Sistema Dois também apresenta severas limitações quanto à quantidade de coisas que pode suportar ao mesmo tempo. Portanto, se a sua mente está ocupada processando conscientemente outras coisas, a sua capacidade de duvidar fica prejudicada, e um volume maior de informações passa sem ser questionada.

Gilbert fez uma ótima experiência para demonstrar isso. Ele entregou a certas pessoas uma série de frases sem sentido, pedindo que as decorassem. Uma das frases era: “Uma dinca é uma chama”. Alguns dos participantes tinham de segurar números em cima de suas cabeças ao mesmo tempo (utilizando, dessa maneira, uma espécie de poder de processamento). Mais tarde, essas pessoas que tiveram de se lembrar dos números, e também das frases, acreditavam mais no que não fazia sentido.

Em um futuro no qual estaremos expostos a níveis sem precedentes de competição, complexidade e interconexão dos mercados globais, as empresas não terão êxito aumentando sua eficiência nem encontrando novas soluções. Elas terão de seguir em frente, sobretudo, alterando a forma como operam e buscando novos caminhos capazes de interromper o passo do mercado no qual estão inseridas. Tais empresas encontrarão uma maneira de pedir à sua equipe que conteste o estabelecido. E eles questionarão tudo. E as perguntas não surgem das certezas, mas das dúvidas.

A dúvida é essencial à criatividade. John Keats, o poeta romântico, reconheceu esse fato e criou um termo para descrever a habilidade de permanecer em dúvida: “capacidade negativa.” “Isso me atingiu de uma só vez, a qualidade que forma o Homem das Façanhas, especialmente na literatura, e que Shakespeare possuía em enormidade, quero dizer, a Capacidade Negativa, surge quando o homem é capaz de ser em meio às incertezas. Mistérios, dúvidas, sem qualquer busca irritada atrás de fatos e razão.”

Há trinta anos, as empresas alemãs costumavam empregar filósofos para criar a dúvida em seus empregados e identificar questões fundamentais. Hoje, quem está fazendo esse tipo de coisa na sua empresa? Em grande parte das empresas com as quais trabalho, vejo as pessoas muito ocupadas para questionar, correndo demais para ouvir qualquer coisa maior que um estribilho, distraídas demais para duvidar. Chegou a hora de matar o mantra da administração que diz: “Não me traga problemas, quero soluções.” Nós também temos muitas soluções. E deveríamos fazer o máximo possível para catalisar dúvidas, para espalhar a incerteza por trás da superfície ilusória de falsas soluções. Somente por meio da dúvida surgirão as novas descobertas e os novos avanços.

Como você poderia construir a sua tolerância às dúvidas, a sua capacidade negativa? Como você poderia começar a correr atrás de problemas, não de soluções? Como você poderia ser um mestre

da discórdia, cavando novas dúvidas em seu trabalho?

## Crie as condições

Você percebeu uma barreira de pensamento e resolveu ultrapassá-la, resolveu ser criativo. Mas como fazer a criatividade acontecer? Na verdade, saiba que você já deu o primeiro passo em direção à produção de ideias criativas: você *pretende* ser criativo. Os neurocientistas escanearam as mentes de várias pessoas que tentavam abordar um problema. Eles compararam a ativação mental dos participantes antes de afrontar o problema com a qualidade da solução que geraram. As pessoas que produziram respostas sensíveis (mas de alguma maneira óbvias) ao problema tinham, anteriormente, ativado diferentes partes da mente se comparadas às pessoas que chegaram a soluções mais criativas. A chave está na mudança. O córtex do cíngulo anterior ajuda as pessoas a alterar sua atenção de um padrão de pensamento a outro, experimentando com uma ideia após a outra. As pessoas que encontram soluções criativas encaram o problema com seu córtex do cíngulo anterior preparado. Se não estamos abertos a brincar com alternativas e alterar abordagens, a criatividade não acontece. Sem estar abertas às mudanças, as pessoas chegam à primeira barreira do pensamento e seguem ao problema seguinte.

## Ouçã as conexões silenciosas

Buscar ideias criativas e novas é mais ou menos como alimentar patos. Quando temos um problema ou questionamento em mente, os neurônios começam a produzir sons como o produzido pelos patos, para atrair a nossa atenção. Alguns desses neurônios são grandes e fortes, posicionando-se à frente, outros se escondem nas laterais, fazendo barulhinhos mais discretos. Em geral, os patos mais espalhafatosos ficam com o pedaço de pão. No entanto, a natureza dos *insights* criativos envolve fazer novas conexões com neurônios inesperados (os pequenos patinhos silenciosos das laterais). Para que isso aconteça, a mente deve ouvir as distantes e silenciosas conexões.

O surgimento de um novo *insight* significa que você está fazendo conexões novas entre ideias e informações. As conexões óbvias e bem testadas fazem mais barulho, levando-nos às respostas dadas pelo piloto automático. A criatividade surge quando você é capaz de ir além dos patos mais barulhentos e escuta os demais patos. Para ajudá-lo nessa tarefa, a mente conta com uma técnica incrível. O neurocientista Mark Beeman descobriu que, um segundo e meio antes de um novo *insight*, a mente enche o córtex visual de ondas alfa, bloqueando a visão.<sup>87</sup> Para ouvir os fracos e distantes sinais vindos de neurônios insuspeitados, a mente fica cega. A mente está dizendo: “Cale a boca! Estou tentando escutar uma coisa.”

Todos já estivemos na situação em que estamos tentando resolver um problema, parecemos perto de encontrar a solução... mas não temos a menor ideia de qual ela seria! Em momentos como esse, a visão não é nada útil. A visão é um sentido dominante, ela ocupa muito espaço em nosso poder limitado de processamento.

O incrível é que, se perguntamos às pessoas que estão correndo atrás de um *insight* o quanto estão perto de encontrá-lo, elas costumam responder de forma muito acurada. Portanto, parecemos reconhecer quando um *insight* está ao alcance das nossas mãos, simplesmente precisamos preparar o nosso ambiente para escutá-lo. O *insight* criativo acontece quando alcançamos o silêncio físico e intelectual. O excesso de barulho neurológico apaga os sinais silenciosos que estamos tentando localizar. É por isso que o chuveiro, o banheiro, a nossa cama, o momento de fazer exercícios ou de dirigir um carro são frutíferos do ponto de vista criativo. Cada uma dessas atividades exige pouco intelectualmente e cria pouco barulho mental. Elas permitem que a nossa mente vague em busca de ecos distantes. Elas ajudam no surgimento de conexões novas e nada usuais.

Existem três coisas que podemos fazer para acalmar a mente a fim de escutarmos e alcançarmos as conexões distantes que nos oferecem *insights*. A primeira é desfocar, como comentei no capítulo anterior, permitindo que a rede padrão entre em ação. Certas vezes, quando o pensamento consciente é desligado, a rede padrão está bem situada para ouvir e alcançar conexões distantes: por isso temos tantos *insights* quando estamos dando um passeio. A segunda estratégia envolve afastar o óbvio das nossas mentes. Quando certas ideias e conexões óbvias estão gritando, é mais fácil deixá-las de lado e seguir em frente. Como eu já disse, a mente só pode fazer *bem* uma coisa de cada vez. Quando estamos envoltos em lembranças ou em ideias incrivelmente óbvias, é complicado escutar. Tire tudo isso da sua mente e fique livre para escutar.

Por último, você pode tentar o que chamo de “soneca estratégica”. Certa pesquisa ofereceu aos participantes um complicado problema de *insight* para ser resolvido, além de uma pausa de oito horas antes de responder. As pessoas que dormiram nessa pausa se demonstraram muito mais prováveis de encontrar uma solução do que as que não dormiram. Levei essa ideia adiante: os períodos de sono não são importantes apenas para gerar novas ideias. Na minha opinião, as “sonecas matutinas” são um período muito criativo. Quando o meu alarme toca, ligo a função “soneca” e trago à minha mente um grande problema que estou tentando resolver. Não penso exatamente, mas permito que o assunto invada os meus pensamentos enquanto tiro uma soneca. E normalmente consigo alcançar ótimos *insights* no processo.

### Pise no freio

No início deste livro, sugeri que, deixando o tempo mais visível, podemos ser mais produtivos. Ao longo do tempo, várias pesquisas demonstraram que, quando estamos mais atentos ao tempo (com um relógio na nossa cara ou com lembretes regulares da hora em que estamos), produzimos mais em menos tempo. Quanto à criatividade, o contrário é verdadeiro. Aumentando a consciência do tempo, diminuimos a criatividade. Portanto, utilize o seu tempo de forma inteligente. Quando quiser passear por várias tarefas e consultar seus e-mails, ou quando finalmente resolver terminar aquele velho relatório, fique atento aos relógios. No entanto, se quiser refletir e criar algo novo, ponderar um problema ou abrir-se a novos *insights*, deixe os relógios de lado.

### ...ou acelere

O poeta W.H. Auden era viciado em drogas. Ele não vivia sem cafeína e nicotina, mas isso não foi suficiente. Para conseguir escrever suas intrincadas linhas de poesia, ele precisava de algo mais forte. A sua droga era a anfetamina, a Benzadrina. Ele descreveu a droga como “aparelho de salvação do trabalho”, e se transformou em uma prolífica máquina de versos sob os efeitos da velocidade. E não estava sozinho. Jack Kerouac, por exemplo, escreveu *Pé na estrada* numa sessão de escrita contínua que durou três semanas à base de anfetamina.

Jonah Lehrer cita tais exemplos e se pergunta se tal droga seria tão valiosa à criatividade.<sup>88</sup> A resposta, segundo ele, é que apenas uma parte da criatividade tem a ver com o *insight*. Grande parte do processo criativo é lento e constante, trata-se de um processo de trazer a ideia à tona, um trabalho de formiguinha. Segundo ele, a anfetamina não fez nada para melhorar os *insights* desses escritores, mas os ajudou a perseverar no trabalho, a escrever e escrever, para mais tarde serem editados.

Não estou sugerindo o uso de drogas, mas gosto da separação feita por Lehrer da criatividade sendo constituída de *insights* e trabalho perseverante. Certas vezes, só precisamos começar uma tarefa para encontrar a solução. Tal processo também provará se estamos no caminho certo ou se precisamos encontrar uma abordagem distinta. Seja lá como for, estaremos fazendo algum progresso. Tente se lembrar de quantas vezes você só percebeu o que realmente pensava no meio de um processo ou relatório. A coisa mais fácil do mundo é fazer uma pausa no trabalho até encontrarmos uma ideia matadora. Porém, certas vezes, as ideias só emergem quando trabalhamos duro; e elas não aparecem de repente, mas trata-se de uma percepção gradual. Seja como for, *insight* ou trabalho duro, o que existe é criatividade.

### Saia da sua cabeça

Você está preso em uma torre de trinta metros de altura com uma corda de apenas quinze metros. Há uma janela aberta, mas nenhuma porta. Saltar seria loucura. Como escapar?

Esse é um simples problema de *insight* (a resposta, e eu tenho certeza que você já percebeu, seria cortar a corda no meio e amarrar suas pontas, para que assim, embora perdendo metade da espessura, a corda seja duas vezes mais longa).

Quando esse problema é apresentado como se o prisioneiro fosse uma terceira pessoa, 66% das pessoas chegam à resposta correta. Quando o prisioneiro somos nós (como no exemplo mencionado), apenas 48% das pessoas encontram a resposta certa!<sup>89</sup>

Usando a primeira pessoa, podemos ser menos criativos. Quando nos enxergamos em determinada situação, várias suposições, normas e imagens surgem em nossas mentes: nós nos lembramos de problemas parecidos que já enfrentamos, tentamos nos lembrar de soluções, buscamos padrões conhecidos e, quando alguma dessas coisas se encaixa na situação, nós a usamos. Ao

pensarmos usando a terceira pessoa, somos mais inclinados a pensar a partir do zero, de forma mais abstrata. A nossa imaginação voa mais rápido e mais alto, e é mais provável que sejamos capazes de resolver o problema.

Quando enfrentamos uma barreira de pensamento, devemos parar por alguns instantes e pensar: de que maneira Bill Gates, Ang Lee ou Gandhi abordariam tal situação? Você poderá se surpreender com o frescor da sua perspectiva.

Não busque respostas apenas nos locais óbvios

Certas vezes, a solução para um problema surge de lugares inesperados. Devi Shetty é o principal cirurgião cardíaco da Índia, mas a sua habilidade não o ajudou a conseguir o que queria. Ele ficou assustado com a quantidade de pacientes que precisavam de ajuda, sem contar o custo das operações (entre vinte e cem mil dólares, nos Estados Unidos). Ele não conseguia encontrar uma maneira de ajustar o preço à necessidade da população. Nessa situação, muitos cirurgiões se demonstrariam “realistas”, reconhecendo que as operações cardíacas são caras no mundo inteiro. Mas Devi Shetty não aceitou tal barreira de pensamento. Ele buscou, fora da sua profissão, ideias que poderiam ajudá-lo a aumentar a produtividade dos seus hospitais ao mesmo tempo em que cortava os custos de cada operação.<sup>20</sup>

Shetty reconheceu que Henry Ford tinha encarado um desafio similar no início do século XX, e que resolveu tal problema com sua linha de montagem. Shetty foi o pioneiro de uma nova abordagem médica que aplica os princípios de produção em massa de Henry Ford às operações cardíacas, gerando economia e especialização. Treinar um cirurgião cardíaco, por exemplo, é tarefa longa e custosa, pois as operações cardíacas são procedimentos complexos. No entanto, pelo modelo de Shetty, cada cirurgião faria apenas uma parte do processo, permitindo que o seu trabalho fosse mais rápido e mais barato, e fazendo com que ganhassem uma especialização muito específica. Usando tal abordagem, quarenta cardiologistas foram capazes de fazer seiscentas operações semanais, por um décimo do custo alcançado pelos hospitais ocidentais, e mantendo a mesma taxa de êxito.

Outro exemplo é a Cemex, a gigante do cimento mexicana. A Cemex percebeu serem necessárias três horas entre o recebimento de um pedido à entrega do concreto, um atraso que custava dinheiro aos empreiteiros. Essa empresa, portanto, decidiu que poderia cobrar um preço mais elevado oferecendo uma redução do tempo de espera, e para tanto estudou a maneira como os *call centers* despacham os paramédicos. Baseada em tal pesquisa, a Cemex colocou um GPS em todos os seus caminhões e implementou práticas que reduziram o tempo de espera de três horas a vinte minutos.

O que tais estratégias têm em comum é que as duas foram buscar, fora de suas empresas, do seu âmbito e até do seu país, abordagens que poderiam ser tomadas emprestadas. E para onde você deveria olhar?

Faça mais (loucas) perguntas

Em 1675, o Observatório Real foi fundado no Reino Unido, e o seu objetivo era melhorar a navegação marítima. O maior empecilho que enfrentavam era a incapacidade de prever de maneira acurada a “longitude”: o quão a leste ou oeste estava um navio. E tal problema era crítico para a Grã-Bretanha, pois a importância do país no mundo se baseava, sobretudo, em sua força e seu comércio naval.

Naturalmente, o Observatório Real reuniu especialistas. Quem melhor para resolver tais problemas que Sir Isaac Newton e o especialista em cometas Edmond Halley? No entanto, nem mesmo essas grandes figuras foram capazes de fazer muito progresso. E o assunto veio à tona quando, em 1707, o almirante Sir Cloudesley Shovell arruinou quatro navios, por conta de um nevoeiro nas Ilhas Scilly, por imaginar estar mais a oeste do que realmente estava. Tim Harford, o economista, percebeu

que tal acidente matou mais gente do que o *Titanic*, e forçou o Observatório Real a experimentar uma abordagem distinta.<sup>91</sup>

Em vez de confiar em um punhado de especialistas, a empresa buscou uma maneira de conseguir uma maior variedade de “soluções”. Eles ofereceram uma recompensa de vinte mil libras se o problema fosse resolvido (hoje, seria o equivalente a trinta milhões de libras). No entanto, a solução final não veio da astronomia, como esperavam os especialistas, nem surgiu da cabeça de um famoso cientista, ela veio de um desconhecido carpinteiro, John Harrison. Ele desenvolveu um relógio, uma peça muito acurada no mar que, medindo o Sol, permitia o cálculo da longitude.

A genialidade desse homem fez com que várias pessoas, de diferentes *backgrounds* e distintas especialidades, surgissem com suas ideias. Fazendo isso, elas chegaram a uma solução incrível, algo que os especialistas nunca teriam descoberto.

Uma história mais recente envolve a IBM, empresa que se reinventou algumas vezes e desenvolveu uma estratégia chamada “*skunking*”. Os executivos tinham percebido a necessidade de uma mudança radical, mas não sabiam muito bem como operá-la. Eles precisavam de diferentes perspectivas. O problema era que todos os envolvidos nos altos cargos tinham mentes similares. Portanto, a IBM buscou seus “*skunks*” organizacionais, as pessoas mais “esquisitas”, com seus suéteres com gola em V, espinhas e barba. Eles queriam reunir as pessoas que nunca parecem se encaixar, que sempre tinham sido diferentes. Eles buscavam uma nova perspectiva. E funcionou. As ideias e a inovação não surgem da mesmice, mas sim da diferença.

O quanto diversa é a sua rede de contatos? Quantos loucos ou esquisitos você mantém em sua lista de contatos? Você utiliza bem essa diferença? Eu sei, por exemplo, que se realmente quero ajudar em um problema, a pior pessoa que poderia buscar seria um colega psicólogo: essa pessoa enxergaria o mundo da mesma maneira que eu. Melhor seria procurar alguns amigos que tenho no mundo da publicidade, amigos fazendeiros ou bombeiros, em busca de suas visões genuinamente distintas.

## Uma pergunta matadora

Mihaly Csikszentmihalyi, na época professor de psicologia da Universidade de Chicago, liderou uma equipe para analisar os vencedores do prêmio Nobel. Em especial, ele estava interessado em entender como eles alcançaram suas incríveis inovações. O que Mihaly descobriu foi contrário à nossa intuição (pelo menos à intuição do mundo dos negócios atual). Segundo os vencedores do Nobel, encontrar a solução foi fácil, o duro foi descobrir a pergunta adequada. Quando a pergunta foi encontrada, as ideias fluíram livremente.<sup>22</sup>

Mike Marquardt é um colega inspirador, além de professor e um dos pilares mundiais da Action Learning (Aprendizagem-Ação),<sup>23</sup> que foi desenvolvida pelo professor Reginald Revans, médico de formação, ao reconhecer os desafios que surgem quando pessoas brilhantes (muitos dos seus amigos médicos da Universidade de Cambridge tinham recebido o prêmio Nobel) discutiam problemas complexos. Trata-se de um processo no qual um grupo não apenas discute certos problemas, mas reflete ativamente sobre a sua eficácia como grupo.

Mike, enquanto dirigia grupos de “action learning”, repetia uma pergunta constantemente aos grupos, e o seu impacto costumava ser profundo: “Qual é o problema que estamos tentando resolver?” A pergunta atingia o cerne do assunto: gastamos muito tempo e muita energia tentando encontrar uma solução e um plano de ação, mas não gastamos quase nada de tempo e energia tentando entender e dirigir o problema.

Em certos momentos da discussão, ele interrompia o debate e pedia a todos os participantes que, de forma individual, descrevessem que problema o grupo estava tentando resolver. Era incrível o número de vezes que, após horas de trabalhos, as pessoas participantes de um mesmo debate tentavam resolver problemas distintos. Ao trazer à tona tal falta de alinhamento, os grupos tinham de decidir qual era o problema discutido ou como caminhariam em direção a um alinhamento. O *feedback* mais comum que eu ouvi dos grupos que trabalharam com Mike era que estavam assombrados pelo tempo que demoravam para concordar sobre o problema e, uma vez concordado, pela facilidade com que fluíam as soluções.

Essa questão não é útil apenas nos grupos de “action learning” nem no debate de complexos tópicos estratégicos. Eu, repetidas vezes, me envolvo em reuniões onde o debate é enérgico e começo a perceber que não temos claro nem estamos alinhados quanto ao problema que tentamos resolver. Perguntar quase sempre faz com que as pessoas mudem o foco de visão, quase sempre faz com as pessoas pensem de maneira diferente, quase sempre leva a soluções melhores e mais criativas.

### Experimente mais

O economista Tim Harford ilustrou o valor do processo deliberado de “tentativa e erro” com uma história da Unilever.<sup>24</sup> A história surge do trabalho de um geneticista, o professor Steve Jones, cujo pai foi o cientista da Unilever que inventou o hoje tão comum produto de limpeza da marca Jif. Quando se produz qualquer detergente, o design do bocal é importantíssimo. A Unilever estava lutando para conseguir o resultado correto. Eles contrataram especialistas, mas não conseguiram nada. No final das contas, tentaram uma série de experiências. Eles construíram dez bocais diferentes e os testaram. Dos melhores entre esses, criaram dez variações de cada design, e voltaram a fazer testes. Após 45 experimentos, sempre selecionando o melhor bocal e preparando novas dez variações do modelo, a Unilever chegou a um design brilhante, algo que nenhum especialista jamais poderia ter criado.

## Fracasso

O fracasso é uma realidade sempre presente na vida de grande parte das empresas, e cada vez mais frequente. John Hagel, do Deloitte's Center for the Edge<sup>65</sup> (que oferece consultoria a empresas de tecnologia), por exemplo, calcula que o tempo médio que as empresas passam figurando nos índices da Standard & Poor's caiu de 75 anos, em 1937, para cerca de quinze atualmente. O nosso mundo é mais ágil, mais complexo e mais competitivo, além de mais arriscado.

Uma das coisas que pode bloquear o nosso caminho de causar um impacto no trabalho é a preocupação de que as coisas podem dar errado, a preocupação com o fracasso. Parte do motivo de utilizarmos abordagens familiares, há muito tempo testadas, é que elas são seguras, e podemos prever o seu êxito ou mesmo a sua falta de êxito. No entanto, eu concordo com Tim Harford: nós não alcançamos o sucesso real, não causamos impacto, até aceitarmos que precisamos falhar ao longo do caminho, até decidirmos que queremos experimentar de forma inteligente.

É possível tentar impedir um fracasso?

A melhor maneira de evitar um fracasso é prevendo o futuro. Num famoso estudo feito ao longo de vinte anos, o psicólogo Philip Tetlock analisou como especialistas eficientes previam acontecimentos futuros.<sup>66</sup> Ele reuniu quase trezentos especialistas, cujo trabalho seria comentar tendências econômicas e políticas. Ele estava interessado em saber o quão eficiente seria essa previsão de futuro. E as suas descobertas foram incríveis. A habilidade dessas pessoas em prever o futuro era apenas ligeiramente melhor do que a habilidade demonstrada por universitários. Além disso, a especialização profunda não parecia ajudar muito. Os especialistas em Rússia, por exemplo, não foram mais capazes de prever os futuros acontecimentos no país do que as pessoas especializadas no Canadá. Mais instigante: os mais famosos especialistas eram os mais incompetentes.

Se a previsão não funciona, será que o planejamento funciona? Paul Ormerod, economista britânico, analisou o padrão da extinção em massa ao longo de 550 milhões de anos. Ele encontrou uma clara relação entre a escala de extinções e a sua frequência: as extinções duas vezes mais severas eram quatro vezes menos comuns, e as extinções três vezes mais severas eram nove vezes menos comuns.<sup>67</sup> Por meio da matemática, embora a competição entre espécies e alterações climáticas seja eterna, um claro padrão se impõe. Paul Ormerod seguiu em frente, pois queria aplicar o seu achado ao mundo dos fracassos nos negócios. Ele descobriu uma incrível semelhança entre o que encontrou analisando a evolução dos animais e os padrões nos negócios. Isso levanta uma questão: se as empresas falham da mesma maneira que as espécies se extinguem, será que o processo é aleatório? Existem planejamentos estratégicos bons e ruins? Utilizando o poder da matemática, ele construiu um modelo que permitiu a algumas empresas serem planejadoras de êxito, e chamou-o de modelo “planejar é possível”. Ele também construiu outro modelo, chamado “planejar é impossível”, que concluía que ninguém poderia planejar de forma eficaz. Os resultados do “planejar é possível” não se pareciam em nada com os dados reais de êxitos e fracassos empresariais. No entanto, o modelo “planejar é impossível” estava bem mais próximo da realidade! Isso não significa que as empresas não possam planejar, mas sugere que o planejamento talvez não seja uma ferramenta eficaz na hora de prevenir fracassos.

A lição do trabalho de Tetlock, com especialistas, e do estudo de Ormerod, com os fracassos empresariais, é que não deveríamos confiar em nosso poder intelectual para evitar os fracassos. Tim Harford, em seu livro *Adapt: Why Success Always Starts with Failure* [Adaptação: por que o sucesso sempre começa com o fracasso], sugere que o nosso mundo é muito complexo para fazer previsões e planejar com êxito. Uma grande cidade, como Nova York ou Rio de Janeiro, por exemplo, pode oferecer cerca de dez bilhões de tipos de produtos diferentes, e dizem que em uma única loja da

Starbucks existem 87 mil variações de produtos disponíveis. Mais produtos, em um mercado mais global, com maiores dependências e mais pessoas envolvidas no jogo, significa um nível cada vez mais alto de complexidade. Nós não temos capacidade intelectual nem as ferramentas computacionais para analisar todas as possibilidades.

Se não podemos evitar os fracassos, o que fazer?

Devemos escolher os nossos fracassos

Só existem três maneiras de tentar alcançar o êxito nos ambientes de trabalho competitivos do mundo de hoje. Você pode trabalhar mais duro que todos os demais, pode cobrar menos que todos os demais ou pode se diferenciar e fazer as coisas de maneira alternativa. A minha recomendação é jogar outro jogo: causar um impacto fazendo as coisas de maneira distinta.

No entanto, fazer as coisas de maneira diferente envolve assumir riscos. E será que vale a pena assumi-los? Não seria melhor fazermos de tudo para evitar os fracassos? Eu diria que a melhor maneira de gerar um grande fracasso em nossas vidas e carreiras é evitando os fracassos. Se você está fazendo o mesmo que todo mundo, é menos provável que falhe em curto prazo, mas você não será notado. Você se transformará em uma mercadoria em termos de qualidade e preço, dispensável e insatisfeito no trabalho. As escolhas que você faz na vida, a fim de sustentar sua posição frente aos concorrentes (trabalhando duro ou cobrando menos), ajudam a que você falhe ao tentar alcançar o estilo de vida que pretende ter: você fracassa ao tentar ser o marido ou a esposa que gostaria de ser, e também ao tentar ser a pessoa que gostaria de ser.

O fracasso é inevitável, mas nós podemos escolher o tipo de fracasso que aceitaremos. Podemos evitar o fracasso em curto prazo, e fazendo isso falhamos na maneira como conduzimos as nossas vidas, pois permitimos a ocupação perpétua. Por outro lado, fazendo as coisas de maneira diferente, nós podemos cometer falhas pequenas e frequentes, e por conta dessas falhas podemos ter maior êxito na vida e no trabalho.

Fazer as coisas de maneira diferente não é uma receita para evitar os fracassos (pois resultará em mais falhas). Porém, se fizermos isso corretamente, o resultado também será uma quantidade bem maior de êxitos.

## Experimentos intencionais

Estamos cercados de provas vivas de que as falhas menores e frequentes são um caminho para o sucesso. Na verdade, nós mesmos somos ótimos exemplos desse fato. A abordagem mais duradoura de alcançarmos o êxito em ambientes complexos é também uma das mais simples: a evolução. Mais especificamente, o que funciona é a variação e a seleção. Stuart Kauffman, teórico da complexidade, demonstrou que a evolução não é apenas um caminho sensível para a resolução de problemas complexos, mas a melhor abordagem possível.<sup>38</sup> A reprodução sexual e a mutação genética produzem muita diversidade ou variação. Dessas variações, algumas falham, outras sobrevivem e outras alcançam um êxito espetacular. Ao longo de milhares de anos, emergem grandes soluções que nunca surgiriam com o planejamento cuidadoso: mas elas funcionam.

Da mesma maneira como a Unilever fez com o bocal do detergente, podemos aprender com as sabedorias da evolução. Podemos tentar coisas novas, coisas diferentes, e construir sobre esse trabalho. A lição que aprendemos de Edison é que não causaremos impacto por meio da demonstração de genialidade, da criação de ideias únicas, que movem o mundo. A lição que aprendemos de Tetlock é que não causaremos impacto com a mais profunda especialização. A lição que aprendemos de Ormrod é que não causaremos impacto por conta de nosso planejamento brilhante.

Se você quer causar impacto, aprenda com a evolução: experimente. Faça coisas diferentes. Algumas funcionarão, outras, não. Selecione as coisas que funcionem e descarte as que não, depois varie tudo novamente.

### Tente coisas novas

O ponto inicial para alcançar o êxito fazendo coisas diferentes é tentando uma série de coisas, e não repetindo ou copiando. Lu Hong e Scott Page desenvolveram a simulação “robôs-como-criaturas”.<sup>99</sup> Algumas dessas criaturas eram inteligentes: elas podiam fazer mais e calcular mais. Outras eram incrivelmente simples e básicas. Eles desenvolveram um modelo de computador em que um grupo muito similar de criaturas (embora muito inteligentes) alcançaram muito menos êxito procurando soluções do que criaturas simples (e as criaturas simples eram muito mais diversas). A razão para isso é que as criaturas simples, como resultado de sua diversidade, fizeram mais coisas diferentes. Fazendo isso, elas encontraram mais soluções. O fundador da Amazon, Jess Bezos, disse que grande parte do êxito da sua empresa era devido à vontade de “passear por ruas sem saída”. Uma pequena experiência, de permitir que pequenos livreiros vendessem seus livros na Amazon, hoje representa um terço dos ganhos da empresa. Se você está tentando alcançar o sucesso (na sua carreira ou na solução de um problema realmente complexo), não atire todas as suas fichas na mesa. Para começo de conversa, é preciso construir a própria habilidade de fazer várias perguntas e pensar de maneira diferente: tente muitas coisas e veja o que funciona.

Que aspecto do seu trabalho não está funcionando? Que padrões de comportamento você está repetindo? Quais seriam três possíveis alternativas, três possíveis abordagens ainda intocadas? Experimente-as e fique com a mais eficiente.

### Faça apostas baixas

Alguns anos atrás, uma grande empresa de cosméticos do Japão, a Kao, pensou em abandonar radicalmente os seus produtos tradicionais: eles produziram disquetes. No entanto, ficaram preocupados com a reação dos consumidores. Portanto, antes de investir pesado na fabricação de um novo produto, eles tentaram uma experiência nova: compraram um grande suprimento de disquetes do mesmo preço e qualidade que pretendiam produzir. Em seguida, trocaram os nomes desses disquetes pela sua marca. Somente quando perceberam uma boa resposta do público, resolveram fazer um grande investimento comprando as máquinas necessárias à produção.

Hoje, Chris Rock é um dos comediantes de maior sucesso no mundo. Ele alcançou o sucesso no *Saturday Night Live*, no início da década de 1990, depois apareceu em vários filmes e foi considerado o quinto melhor representante da *stand-up comedy* de todos os tempos, pela Comedy Central. Chris enxerga o fracasso como parte do processo de desenvolvimento da grande comédia. Ele sabe que grande parte das suas piadas vão dar errado, e é impossível prever quais funcionarão e quais não. O que ele faz para permanecer tendo sucesso é constantemente experimentar material novo em pequenos espetáculos. Grande parte do seu material novo vai para o lixo, mas alguns funcionam bem. As histórias e piadas que realmente funcionam, que foram experimentadas e testadas, são as que ele utiliza, com muito sucesso, nos grandes palcos.

Se você está tentando criar um impacto fazendo coisas de maneira diferente, primeiro experimente as suas ideias em menor escala. Um colega meu estava pensando em alterar de maneira significativa a marca de sua empresa. Ele estava nervoso com a maneira como reagiria a maior parte de seus clientes à nova imagem. Em vez de investir de uma vez em um novo website, papelaria etc., ele imprimiu três cartões de visita bem diferentes. Cada um deles representava uma das opções de novo design. O meu amigo começou a entregar esses cartões, de forma aleatória, entre novos e estabelecidos contatos sociais, mas não em importantes reuniões comerciais. Atento, ele percebeu a reação das pessoas. Ao mesmo tempo, ele tentava explicar cada uma das três marcas. No final do processo, ficou claro qual era o melhor *look*, e o meu amigo também percebeu que tinha maior facilidade para explicar

um dos desenhos (por sorte, era o mesmo). Isso feito, ele ficou convencido de que tinha nas mãos uma marca nova e forte, e investiu pesado.

Se você quer fazer as coisas de maneira diferente, pergunte a si mesmo se é possível experimentar em pequena escala. Como você poderia testar suas ideias de uma maneira que o erro não seja um grande problema?

## Saber o que está funcionando

Fazer pequenas apostas é essencial, mas devemos nos lembrar de que todos sofremos reveses na hora de tomar decisões. O mais relevante, nesse caso, é o revés da confirmação. Quando fazemos algo novo, geralmente buscamos com afinco a confirmação de que estamos no caminho certo. Por outro lado, normalmente revisamos sua eficácia de maneira não apaixonada. A seguinte estratégia envolve desenvolver medidas para entender objetivamente o que funciona e o que não.

Uma organização de caridade holandesa, a ICS (International Christelijk Steunfonds), queria fundar um programa de assistência escolar para o Quênia.<sup>100</sup> Como qualquer projeto de caridade, os seus recursos eram limitados e eles queriam causar o máximo de impacto possível. Para fazer isso, eles trabalharam com três “randomistas”, Michael Kremer, da Harvard, Paul Glewwe, da Universidade de Minnesota, e Sylvie Moulin, do Banco Mundial, para fazer algumas pesquisas. Randomistas são pessoas envolvidas no uso de condições experimentais, como testes randomizados, para tomar decisões informadas. Eles selecionaram 25 escolas quenianas aleatórias e ofereceram livros didáticos a elas, testando o impacto. Quando comparadas às escolas não selecionadas, os livros didáticos demonstraram gerar pouca diferença. Em vez de desistir, fizeram uma nova experiência. Outra vez, escolheram 25 novas escolas aleatórias, e a essas entregaram *flip charts* ilustrados. Pela segunda vez, os resultados foram desapontadores. Por último, a ICS ofereceu aos alunos pílulas para tratar vermes intestinais. As pílulas foram um sucesso, fazendo as crianças crescerem, reduzindo as infecções e o absenteísmo. Eles estavam, portanto, prontos para fazer um investimento muito maior, confiantes de que causariam um grande impacto.

É verdade que nem sempre é possível fazer testes randomizados e com grupos de controle. No entanto, é incrível a quantidade de coisas que fazemos, na nossa vida e no nosso trabalho, que não são testadas. Gastamos um enorme esforço para desenvolver um projeto e, quando ele começa a ser levado a cabo, não queremos mensurar o seu impacto por temer que não alcance os resultados esperados. Mais do que isso: costumamos procurar confirmações de êxito do nosso trabalho. Os nossos esforços costumam ser no sentido de promover e justificar o nosso sucesso, e não de avaliá-lo de forma objetiva. Qualquer coisa que pudermos fazer para identificar um critério (ainda antes de começar a fazer qualquer tipo de teste) reduz a quantidade de esforço jogado fora. O que puder ser feito para testar as coisas mais objetivamente nos ajuda a tomar decisões mais informadas, mantendo um bom curso de ação.

## Aprenda as lições objetivamente

A sugestão final de Harford, em *Adapt*, é que podemos aprender certas lições de nossas experiências e erros. Quando encaramos a evidência clara de que algo (como um trabalho que nos sobrecarrega, por exemplo) não está funcionando para nós, existem três razões psicológicas para que muita gente não consiga aprender com a evidência e tente fazer algo diferente.

A primeira razão é a dissonância cognitiva. Vamos supor que você tenha encontrado uma ideia incrível, uma ideia capaz de facilitar grande parte do trabalho feito pela sua equipe, uma ideia que pode transformar o seu departamento. Mesmo sofrendo várias pressões, você decidiu priorizar o seu tempo investindo nessa ideia. No entanto, os primeiros *feedbacks* não são nada positivos. A sua equipe diz que o novo processo é mais complicado. O seu chefe questiona os custos do projeto. Será que eles estão

com a razão? Você não era uma pessoa brilhante, cheia de experiência, uma pessoa que pensou tanto no tal projeto? Para nós, não é fácil aceitar, ao mesmo tempo, que somos capazes e especialistas, mas também reconhecer que não avaliamos bem um novo projeto. Quando isso acontece, tendemos a negar os *feedbacks* e seguir em frente.

Em segundo lugar, pode surgir o “declínio dos jogadores”. O maior risco para qualquer apostador não é desenvolver muita confiança quando está ganhando, mas sim aceitar muitos riscos quando acaba de perder uma jogada. Como Kahneman nos mostrou em seu trabalho sobre a teoria das perspectivas,<sup>101</sup> após uma grande perda, as pessoas podem ser capazes de assumir riscos desesperados na esperança de recuperar o que perderam, riscos que nunca aceitariam antes de tal perda. O nosso investimento em um projeto pode nos cegar frente às evidências. Ficamos desesperados para seguir em frente, investindo um bom dinheiro e muito tempo. Assim como no caso do apostador, a nossa aversão às perdas pode nos levar a perder muito mais coisas.

Por último, devemos evitar o que Richard Thaler chamou de “edição hedonista”, que é a tendência de nos autoconvencermos de que um erro ou fracasso não tem importância. Você pode dizer a si mesmo: “Essa gente não sabe de nada”, pois  *você*  é o especialista no assunto. Isso pode acontecer no caso de pequenas falhas, mas também no caso das maiores: podemos acabar com as nossas vidas por vivermos mal, podemos falhar ao tentar causar um impacto em nosso trabalho e falhar ao tentar viver a vida que gostaríamos de ter. Misturamos o bom e o ruim, e seguimos a receita de Mary Poppins de comer uma colherada de açúcar para que o remédio desça melhor. “Eu não me importo de trabalhar treze horas diárias e estar constantemente exausto, pois isso nos permite viver nesta casa e termos ótimas férias.”

Ao perceber evidências de que algo não funciona, fique atento! O sucesso não resulta de fazer as estimativas certas, mas de tentar coisas novas, e depois, à luz do dia, identificar o que funciona ou não, reagindo de acordo com isso. Em nosso mundo de excessos, não temos tempo para coisas que não funcionam, não temos tempo para testar novidades. Devemos descobrir as coisas capazes de causar um impacto real, depois seguir em frente com elas. Parafraseando o grande Mohammed Ali, “voe como uma borboleta, mas use o ferrão como uma abelha”.

## AS GRANDES MENSAGENS EM "CAUSANDO IMPACTO"

**O êxito nasce de causar impacto fazendo as coisas de maneira diferente, não de fazer muitas coisas.**

## Foque

- • *Faça as coisas maiores e mais importantes antes:* você encontrará tempo para fazer as coisas pequenas e menos importantes mais tarde.
- • As pessoas não notam o que se repete todos os dias. Para se diferenciar, você precisa fazer coisas capazes de gerar avanços. Mantenha um foco persistente nas *oportunidades de avanço*, nas oportunidades que causarão impacto, *pelas quais você está apaixonado e lutará com todas as suas forças*.
- • A melhor maneira de focar, no sentido de diferenciar-se, é ficando atento ao *Horizonte Dois*, que são as oportunidades em médio prazo, capazes de gerar resultados em um intervalo de *três a seis meses*.
- • Um *foco claro não significa estreito*. Tenha bem claro os três ou quatro aspectos do seu trabalho (ou vida) nos quais gostaria de causar maior impacto. Desenvolva um cartão de pontos equilibrado para acompanhar o seu progresso.
- • Grandes líderes são capazes de focar e *refocar, aproximando o zoom nos detalhes e afastando o zoom para enxergar o quadro geral*.

## Pense diferente

- • O ponto de partida de qualquer impacto está na vontade de perguntar se existe uma abordagem alternativa na vontade de *ultrapassar uma barreira de pensamento*.
- • Crie as condições para ideias criativas *diminuindo o seu ritmo*, oferecendo à sua mente espaço para divagar, criando *novos padrões de conexões*. Por outro lado, simplesmente siga em frente, pois grande parte da criatividade *não tem a ver com insights, mas com trabalho persistente*.
- • Multiplique as suas novas ideias *saindo da própria cabeça*, pedindo emprestadas ideias de outras indústrias ou aceitando perspectivas de pessoas diferentes, ou mesmo esquisitas.
- • O mais complicado no processo de gerar novidades pode não ser encontrar uma solução, mas *encontrar a pergunta certa*. Grandes questionamentos levam a grandes soluções e maior impacto.

## Experimente mais

- • *O excesso de ocupação pode ser uma forma de “jogar em segurança”, de tentar manter todo mundo feliz, de fazer o que todos estão fazendo.*
- • *Mas os fracassos são inevitáveis. Podemos ficar abertos a pequenas falhas ao tentar fazer as coisas de maneira diferente, criando um impacto; ou falharmos enormemente ao não conseguirmos nos diferenciar, alcançar o êxito ou levar a vida que gostaríamos de ter.*
- • *Uma maneira mais inteligente é experimentar de forma intencional ou aprender com a evolução. Faça as coisas de maneira distinta, selecione as que funcionem, descarte as que não funcionem, mas continue tentando fazer coisas novas.*

## MEXA-SE!

Faça primeiro as coisas grandes

Comece cada dia, semana ou mês trabalhando nas coisas grandes, importantes. Priorize-as separando um bom tempo para cuidar delas e também para levá-las a cabo.

Cartão de pontos equilibrado

Qual seria o seu cartão de pontos equilibrado? Escolha de três a cinco itens para acompanhar, itens que o ajudarão a desenvolver uma estratégia e se diferenciar.

## Plano B

Interrompa o importante trabalho que você está fazendo neste momento e questione a existência de uma forma inteiramente nova de fazer a mesma coisa? Continue se desafiando em todos os grandes trabalhos: é isso o que você está fazendo de maneira diferente? Como separou um tempo para pensar em um plano B?

**EXPERIMENTE!**

Pergunta matadora

Tente usar esta pergunta matadora em reuniões e debates: “Que problema estamos tentando resolver?”  
Ela pode gerar um impacto profundo.

Fracasso

Pratique a falha de maneira construtiva, pois só assim você poderá aprender e se livrar do seu medo de fracassar. Entre nesse jogo com a intenção de aprender.

## **PARTE TRÊS**

# COMPROMETIMENTO

A primeira parte deste livro foi projetada para ajudá-lo a lidar com o excesso de ocupação, recuperar a sensação de controle e superar a impotência aprendida. É complicado reagir de forma proativa às exigências que encaramos sem antes alcançarmos uma sensação de controle: ela é a base sobre a qual podemos desenvolver uma melhor abordagem frente ao “excesso”, a base para começarmos a construir estratégias eficazes, que nos ajudem a prosperar.

No meu ponto de vista, são dois os principais componentes envolvidos no ato de prosperar. O primeiro deles é a realização, a sensação de êxito. Na segunda parte deste livro, deixamos para trás o *controle* e seguimos em busca do alcance do *êxito*. Passamos da simples *superação* ao *desenvolvimento pessoal*. Analisamos estratégias para o sucesso: do “mais” (uma péssima estratégia) às melhores abordagens para manter o foco e marcar a diferença.

Se o primeiro componente do sucesso é a realização, o segundo é o grau de engajamento em nossas vidas. Nesta Parte Três, vou analisar esse segundo aspecto envolvido no ato de prosperar. E quero deixar claro como é fácil nos desconectarmos de tudo o que realmente importa para nós. Isso acontece por conta do excesso de ocupação. No entanto, por sua vez, a desconexão também é um acelerador do mesmo excesso de ocupação. Mais importante: quero sugerir que podemos prosperar ao construirmos uma vida rica em comprometimento, no trabalho e fora dele.

## Desconexão

Quantas refeições já foram arruinadas porque um dos envolvidos recebeu ou e-mail ou uma chamada telefônica? Quantas noites você gastou vendo televisão? Quantos eventos importantes na vida dos seus filhos você perdeu (mas provavelmente poderia ter estado presente, se tivesse se esforçado)? Quantos dias, no último mês, você foi para a cama se sentindo a pessoa que realmente queria ser naquele dia?

Já vi muitos casos de desconexão ao meu redor: as pessoas se desconectam (pouco ou bastante) dos seus sonhos, dos seus seres amados e de si mesmas. Vejo pessoas que se lançam em carreiras pelos motivos corretos, e, dia após dia, e-mail após e-mail, se afastam do que parecia importante para elas. No entanto, isso nunca acontece de repente, nem mesmo de forma consciente. Porém, ao longo do tempo, a falta de atenção frente a certas coisas dá o seu troco. Quando nos desconectamos, sempre temos uma boa explicação para dar, e na maior parte das vezes acreditamos nessa história, mas há uma tristeza em nossos momentos mais tranquilos, uma espécie de angústia existencial cujo único refúgio é a atividade. O excesso de ocupação acalma (e desanima) a mente.

O problema não é a tecnologia. Nós não desconectamos dos nossos valores porque temos fácil acesso ao Facebook ou à nossa caixa de e-mails, nem porque é muito grande o número de estímulos disponíveis por conta de uma ou mais telas. O problema também não é o trabalho. Nós não desconectamos porque temos trabalhos muito exigentes. O problema tem a ver com certos ajustes.

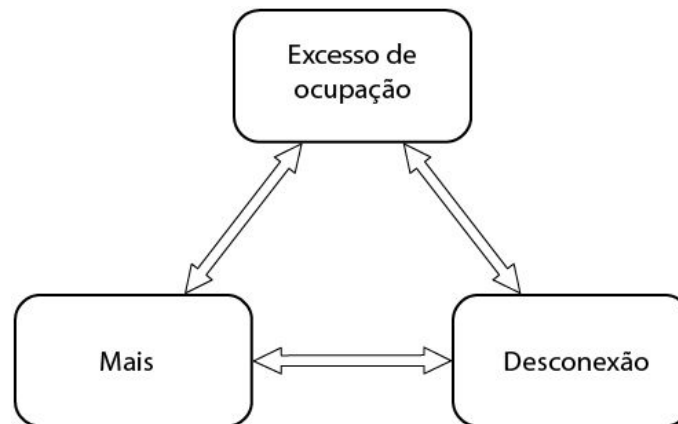
## O gin e o excesso de trabalho

Clay Shirky descreve como, no início da Revolução Industrial, a sociedade passou por uma devastadora mudança.<sup>102</sup> As comunidades rurais estáveis foram arrasadas por conta de um êxodo em massa das pessoas às fábricas. As cidades explodiram com imigrantes rurais, sem raízes, pessoas que tinham perdido o seu estilo de vida, as suas comunidades e suas limitações, e não tinham a menor ideia de como cultivar uma vida urbana que valesse a pena. Presas nesse furacão, as pessoas começaram a beber. Especificamente, elas começaram a beber gim. No que foi considerada a primeira explosão endêmica de abuso de álcool, o consumo de gim no Reino Unido cresceu de meio milhão a cerca de cinquenta milhões de galões. O gim era a válvula de escape das pessoas frente ao vazio da vida industrial.

Considero que estamos vivendo um momento similar na história. Clay sugere que a televisão se transformou no nosso gim. Acho que a questão ultrapassa a televisão. Na minha opinião, nós perdemos o sentido de propósito e profundidade, e no seu lugar ganhamos atividades e entretenimentos que nos estimulam, mas não nos satisfazem. Nós nos desconectamos do que realmente importa em nossas vidas. E, distanciados das coisas importantes, somos incapazes de reunir a energia necessária para a atenção sustentada e para o crescimento. Por conta disso, corremos atrás de distrações baratas que exigem pouco de nós e nos oferecem pouco em retribuição, distrações que nos deixam vazios, mas loucos por mais.

### O “mais” e a desconexão

Já falei bastante sobre o jogo do “mais” neste livro, que é a infinita (e inútil) busca do êxito por meio da produtividade. O jogo do “mais” também tem um grande papel na desconexão. O excesso de ocupação provocado por nosso desejo de “mais” nos leva a negligenciar coisas que realmente importam, e o resultado é o surgimento de um triângulo nada saudável. Os três componentes desse triângulo são o excesso de ocupação, o “mais” (relacionado a fatores externos, como dinheiro ou status) e a desconexão.



É assim que funciona. Somos levados a alcançar o sucesso em forma de ganhos, *status* e/ou reputação. Isso leva ao excesso de ocupação, pois buscamos objetivos externos. Ocupados, nós nos desconectamos de nossos valores primordiais, das pessoas e das atividades que nos nutrem. Isso, por sua vez, leva a nos sentirmos distantes e vazios, e preenchemos o vazio com mais excesso de trabalho, o que nos deixa agitados e estimulados, mas com pouca alegria verdadeira. Fazendo isso, nós nos desconectamos ainda mais, conquistamos mais amigos nas redes sociais, mas nos relacionamos com menos gente de carne e osso. Justificamos o excesso de trabalho e a desconexão lançando mão dos nossos objetivos “mais” externos; nós ocupamos o nosso vazio com materialismo e consumo: “Eu mereço isso.” No entanto, o “mais” externo nunca nos satisfaz. Substituímos a proteína da vida por chocolate. Isso não nos fortalece nem nos ajuda a crescer, isso não nos satisfaz. Na verdade, só aumenta a nossa sede por mais.

Nesta parte do livro, vou fazer a defesa da profundidade frente à distração, do comprometimento frente aos estímulos, dos relacionamentos verdadeiros frente ao mundo de excessos, o que será de grande ajuda para evitar as distrações do mundo de excessos, nos reorientando ao fundamento de nossas vidas, que é a fonte da felicidade real e do bem-estar.

## CAPÍTULO 7

O êxito correto A ICI (Imperial Chemical Industries) teve uma história gloriosa. Ela foi fundada em 1926 graças à fusão de quatro empresas, incluindo a empresa de dinamites de Alfred Nobel, cujos explosivos permitiram a concretização de grandes projetos de engenharia, como o Canal de Suez. Durante grande parte do século XX, a empresa era conhecida como uma das mais inovadoras do planeta, registrando 150 mil patentes de várias inovações e descobertas capazes de mudar a vida de muita gente. Comercialmente, foi uma das empresas de maior sucesso dentre as surgidas no Reino Unido, dominando as indústrias manufatureira e química. No seu auge, era a maior manufatureira do Império Britânico, e normalmente vista como “guia da economia britânica”. A tradição da ICI estava baseada na ciência e na inovação. Em 1990, ela clamava ser a “principal indústria química do mundo, servindo clientes em vários pontos do planeta por conta da aplicação inovadora e responsável da química”.

Ao longo da década de 1990, quando estávamos próximos de completar um século de primazia da inovação sobre as vendas e o lucro, tudo mudou. Preocupada com a competição global cada vez mais acirrada, e guiada pela sabedoria ambígua de diretores desejosos de demonstrar o seu valor ao mercado, a empresa focou em maximizar os ganhos e o valor de suas ações. Em 1997, a ICI mudou de estratégia, e sua nova estratégia foi resumida por uma missão: ser a indústria líder na criação de valores para os clientes e para os seus acionistas através da liderança do mercado, da inovação tecnológica e dos seus custos competitivos. Nada foi dito sobre a química. Essa abordagem nova, centrada no lucro, não funcionou para a ICI. Após oitenta anos de progresso científico, inovações e êxito comercial sustentável, ela sofreu uma queda brusca. Em 2008, a ICI desapareceu.<sup>103</sup>

Havia um motivo para que a ICI tenha passado tantos anos no auge, e tal motivo não tinha nada a ver com a sua habilidade de lidar com os custos operativos. A química era o centro e a alma do negócio, sempre entregando inovações aos clientes, o que gerava lucros. Ao adotar um modelo mais centrado no lucro, a empresa perdeu sua vitalidade. Os químicos preferiam tubos de ensaios a planilhas. Economizar dinheiro era menos mobilizador do que salvar vidas. Um inventário não era o mesmo que uma invenção. Os últimos dez anos da ICI foram gastos em uma busca por eficiência e produtividade, e ao mesmo tempo a empresa perdia o seu lugar no mercado.

Essa história poderia permanecer como um lembrete saudável dos perigos de alterar o coração e a alma de uma empresa por uma série de balanços, folhas de produtividade e de custos. Deveria também servir como aviso para todos nós. Neste capítulo, vou esclarecer o efeito corrosivo de um foco perpétuo nos valores “mais”, ou seja, nos valores externos. Vou também descrever definições de sucesso mais alternativas, com maior capacidade de engajar e mais recompensadoras. Por último, vou ajudá-lo a refletir sobre os próprios valores. Quais são os seus maiores valores? Você está vivendo alinhado a eles? No geral, este capítulo desafiará algumas ideias bem conhecidas sobre objetivos e valores. E também ajudará a esclarecer onde o seu foco deveria estar, para que você possa prosperar.

### Redefinindo o sucesso

Quando eu digo “sucesso”, estou falando sobre recompensas financeiras e posições de grande *status*. Mas também sobre várias outras coisas: maior alegria no trabalho, maior intimidade com os seres queridos e maior felicidade na vida. É incrível a densidade que os nossos momentos mais queridos, que as experiências que conseguem vencer a barafunda (como uma conversa num fim da tarde ou uma brincadeira de criança) podem ganhar ao longo do tempo. É mais ou menos como ir para a cama, tranquilo, por saber que o mundo, o seu trabalho e a sua família tiveram acesso ao seu melhor durante aquele dia, e sentindo-se animado frente às novas possibilidades do dia seguinte.

Contei a história da ICI para ir além de uma simples ampliação da definição do sucesso. Também gostaria de atacar a definição estreita do sucesso, focada em fatores externos. A ICI deixou de dizer que “a melhor química gera sucesso” para dizer que “maiores lucros geram sucesso”, e isso a matou. Vejo uma mentalidade similar nas pessoas com as quais trabalho, e isso também as está matando. As ações dessas pessoas demonstram um foco extremo no “mais”: mais dinheiro, mais *status*, mais fama, mais coisas *cool*, ou simplesmente mais do que o vizinho! Elas forçam a barra para engordar suas contas bancárias e deixam de lado seus corações a suas almas, vendendo o que poderia realmente nutri-los em busca de “mais”. O problema é que, quando o objetivo é “mais”, nunca ficamos satisfeitos. O mais não tem limites e, quando conseguimos mais, somos obrigados a novas barganhas para manter o que alcançamos. E isso não funciona.

O que precisamos é de um engajamento mais forte frente ao que realmente interessa na vida, além de um relacionamento mais saudável com as conquistas. E precisamos dessas coisas por duas razões: a primeira é que conectar-se com o que importa é a essência de uma vida feliz, bem vivida e repleta de significado. A segunda é que, quando somos atingidos pelo excesso, se não nos mantivermos firmes frente ao que importa, perdemos o curso e ficamos à mercê do ambiente. E terminamos ocupados. Trabalhos vazios nos deixam menos vibrantes e menos impactantes. Nós nos transformamos em uma cópia mal feita de nós mesmos: sem brilho, sem alegria, sem orgulho. Chega! Já é hora de descobrir um novo caminho para prosperar, de enxergar o êxito de maneira mais ampla. Chegou a hora de voltar a sorrir.

### “Mais” não é suficiente

Quero ser claro: não sou um *hippie*. Sou um psicólogo e homem de negócios, mas simplesmente acredito que devemos prestar atenção nas evidências de que “mais” não significa mais felicidade. Numa revisão de certas pesquisas feitas nos Estados Unidos, por exemplo, David Myers e Ed Diener comentaram que a riqueza guarda uma incrível falta de conexão com o bem-estar.<sup>104</sup> Ainda que os norte-americanos sejam duas vezes mais ricos do que eram em 1957, a quantidade de pessoas que se dizem felizes aos pesquisadores do Centro Nacional de Pesquisa de Opinião Pública caiu de 35 a 29%. As pessoas na lista dos norte-americanos mais ricos da revista *Forbes* são apenas ligeiramente mais felizes do que a média da população. Ao longo de uma década, as pessoas cujas rendas subiram consideravelmente não se disseram mais felizes do que as pessoas cujos ganhos permaneceram estancados. Na verdade, segundo estudos interculturais, só em países muito pobres, como o Bangladesh, a riqueza demonstra ter uma importante correlação com a felicidade.

### Nem todos os valores têm o mesmo valor

Tim Kasser é provavelmente o principal especialista mundial nos efeitos do materialismo e do bem-estar.<sup>105</sup> Nós muitas vezes falamos que as pessoas têm valores diferentes, mas muitos liberais afirmam que cada pessoa tem o direito de ter o próprio sistema de valores, e que todos esses sistemas são válidos. Por sua vez, Kasser perguntaria, de um ponto de vista psicológico, se isso é correto. Mais especificamente, perguntaria se existem conjuntos de valores, aspirações ou objetivos mais benéficos que outros. Essa é uma área perigosa, pois como seria possível criar um estudo decente a partir de vagas aspirações? Para entender a pesquisa de Kasser, devo explicar os três passos que ele seguiu para esclarecer sua questão.

Em primeiro lugar, ao analisar os valores de pessoas diferentes, ele descobriu que tais valores tendiam a se reunir em quatro grupos: *externos ou materialistas* (como as aspirações de riqueza, boa imagem e popularidade), *crescimento pessoal* (aprendizagem, autonomia e autoestima), *afiliação* (relacionamentos próximos com familiares e amigos) e *sentimento de comunidade* (desejo de fazer do mundo um lugar melhor). Em segundo lugar, ele desenvolveu questionários e outras ferramentas para comparar a relativa importância de tais valores para as pessoas. Se somos levados a fazer uma escolha

(como acontece todos os dias), quais são as nossas maiores prioridades? Kasser foi capaz de identificar as pessoas para as quais os valores externos eram significativamente mais prioritários do que outros valores.

Por último, ele buscou identificar o que significa o bem-estar, e o definiu de três maneiras: (a) as pessoas são mais autorrealizadas (segundo o modelo de Abraham Maslow, isso significa que uma pessoa se sente mais realizada e segura), (b) têm mais vigor e energia e (c) sentem menos ansiedade e depressão.

Os seus vários estudos, feitos com centenas de adultos e estudantes norte-americanos, demonstraram um padrão incrivelmente consistente. As pessoas com mais valores externos que internos (crescimento, afiliação e sentimento de comunidade), ou seja, as pessoas que aspiram a riqueza, construir uma boa imagem e ser populares, são menos realizadas, menos vitais, mais depressivas e ansiosas. Além disso, reclamam com maior frequência de dores de cabeça, consideram mais negativa a qualidade do seu dia a dia, se divertem menos, estão menos satisfeitas com as suas vidas e com os seus familiares, são mais narcisistas e mais propensas ao vício. É importante lembrar que tais resultados se repetem ao redor do mundo.

Em certo nível, as descobertas de Kasser não surpreendem. Elas simplesmente confirmam ou amplificam a velha história de que “o dinheiro não traz felicidade”. Porém, por outro lado, elas são devastadoras. A nossa sociedade é guiada por valores externos, os nossos sistemas motivacionais em funcionamento são externos e as explicações que damos para nós mesmos e para as nossas famílias também são externas. O que também vale a pena ressaltar sobre a pesquisa de Kasser é que não é quanto dinheiro se tem o que importa, mas o quanto as pessoas *aspiram* ser ricas.

Respondendo à questão levantada no início desta parte do livro, alguns valores *são* mais valiosos que outros. E de todos os valores, os piores, do ponto de vista psicológico, são os externos: riqueza, imagem, *status* e popularidade. Portanto, se você quiser garantir uma vida menos feliz e saudável, corra atrás de tudo isso!

## Consumo óbvio

Antes de fundar a Silicon Graphics, Jim Clark dizia que ficaria satisfeito com uma fortuna de dez milhões de dólares. Antes de fundar a Netscape, ele imaginava que cem milhões o fariam feliz. Antes de fundar a myCFO e a Healtheon, ele acreditava que um bilhão de dólares era tudo de que precisava. Mais recentemente, ele disse: “Quando eu tiver mais dinheiro que Larry Ellison, ficarei satisfeito.” Ellison é o fundador da gigante do software Oracle, que vale treze bilhões de dólares.<sup>106</sup> Quanto é suficiente para você? Não se preocupe em responder, pois, assim que você chegar perto de alcançar tal cifra, sua definição de suficiente terá sido alterada.

Em 1899, o sociólogo e economista Thorstein Veblen cunhou o termo “consumo óbvio”.<sup>107</sup> Ele o usou para descrever certo grupo de pessoas que, na Revolução Industrial, ficaram extremamente ricas. Tais pessoas, os novos ricos, usavam o dinheiro para demonstrar seu *status* e poder.

Passados mais de cem anos, continuamos na mesma. O nosso desejo de riqueza não tem a ver com um número numa conta bancária, mas com a maneira como aparentamos aos olhos dos demais. É por isso que outros valores externos (como *status*, imagem e popularidade) estão todos conectados e surtem o mesmo efeito em nosso bem-estar. É por isso que os nossos desejos externos são infinitos. Não pensamos neles em termos absolutos, e sim em relação às outras pessoas, e sempre existirão pessoas mais ricas do que nós.

Se você não acredita que é afetado por isso, pense por um segundo. O que você prefere: 30% de aumento, mesmo sabendo que todos da sua equipe ganharão 50%, ou 20% de aumento se os demais não ganharem nada? Troque o aumento de salário pelas férias. Você continuaria respondendo da mesma maneira? Se você é como qualquer um de nós, escolheria ganhar 20% de aumento de salário e 30% de férias extras. Você abriria mão de 10% do seu salário para ter a certeza de que ganha mais dinheiro que os demais. Por outro lado, mesmo sabendo que outras pessoas terão mais dias de férias do que nós, em

geral preferimos garantir o máximo de dias livres possível (o que é a escolha mais racional). Tudo indica que o nosso tempo de lazer não é algo que competimos com os demais. O externo é óbvio, relativo e irracional. Portanto, o externo é infinito e insaciável.

“Mais” não satisfaz

O estabelecimento de objetivos demonstrou ser um dos nossos mecanismos motivacionais mais simples e robustos. Desse ponto de vista, ainda que o caminho para o sucesso, em termos de recompensas externas, como riqueza e popularidade, esteja associado a baixos níveis de bem-estar, deve haver alguma satisfação em trabalhar para atingir tais metas, em progredir. Na verdade, um dos apelos dos objetivos externos é que o progresso é algo notável. É complicado perceber alterações em sua sabedoria ou em seus relacionamentos, mas podemos perceber facilmente uma alteração em sua conta bancária. No entanto, quando os objetivos finais são constantemente alterados, será que os progressos frente a objetivos externos continuam fazendo com que nos sintamos melhor?

Em outra pesquisa, Tim Kasser descobriu que o progresso frente a objetivos externos e materialistas não afetam em nada o bem-estar, em curto ou longo prazo. Por outro lado, progredir frente a objetivos mais pessoais, como relacionamentos ou crescimento pessoal, gera significativas alterações em todos os aspectos do bem-estar, incluindo o uso de drogas e a autoestima.<sup>108,109</sup>

Todos nutrimos um coquetel de valores e objetivos que nos mobilizam e dirigem. Nesta primeira parte, pretendi desafiar as crenças arraigadas de que o “mais” é algo natural e bom. No mundo de hoje, parece evidente que deveríamos nos sacrificar e fazer certas escolhas para conseguir uma promoção ou para aumentar nosso poder de ganho monetário, mas gostaria de colocar um ponto de interrogação sobre tais aspirações, e também sobre os sacrifícios que elas nos impõem. O alcance de objetivos externos, como riqueza, *status*, poder, popularidade ou fama, é uma vitória vazia. Conquistá-los é duro, mas não nos beneficiamos com o progresso que fazemos e a linha de chegada sempre fica um pouco mais distante.

Na verdade, poderíamos dar um passo além e dizer que o êxito é teoricamente inalcançável se o julgamos de uma perspectiva completamente externa: ele é relativo e sempre estaremos atrás de outras pessoas. O êxito não pode ser alcançado, é apenas algo que pode ser seguido de forma servil, em uma luta fútil, penosa e vazia. Isso nos leva de volta à desconexão: quanto mais focados em valores e objetivos externos, mais seremos guiados ao sacrifício do nosso tempo e atenção por conta de um objetivo vazio, desconectando-nos das coisas que realmente importam para nós e que nos poderiam nutrir e completar. Buscando por mais, ficamos menos felizes e menos saudáveis.

Sendo assim, o que deveríamos buscar?

## Um êxito diferente

Se uma vida bem-sucedida é construída ao redor de um profundo engajamento no que realmente interessa (nossos valores centrais e nossos relacionamentos mais próximos), é hora de definir o êxito de outra maneira. A próxima seção o ajudará a reestruturar sua definição do sucesso, afastando-a do foco no externo, encaixando-a em áreas mais atraentes e sustentáveis.

## Alcance indiretamente

John Stuart Mill era um representante do utilitarismo, provavelmente o maior de todos. Os utilitaristas acreditavam que o perfeito curso da ação era o que, diretamente, maximizava a felicidade e minimizava o sofrimento. Após ter passado a sua vida inteira acreditando em uma abordagem direta e simples, Mill percebeu, bem tarde, que a melhor maneira de alcançar certas coisas pode ser pela via indireta. Em seu livro, *Obliquity* (ótimo título), ele afirma que o mesmo vale para as empresas e pessoas de sucesso. A ICI manteve-se em um caminho de êxito enquanto focaram na química e na inovação, não no êxito nos

negócios. Bill Gates e David Beckham alcançaram o sucesso, mas eles não tinham como objetivo o dinheiro, e sim fazer muito bem o que amavam. Quando a ICI alterou seu foco ao êxito nos negócios, eles alteraram sua orientação do *aprendizado* ao *desempenho*, perdendo sua vitalidade e embarcando em um rápido caminho em direção ao esquecimento.

Uma das distinções mais utilizadas na psicologia educacional é a diferença entre orientação de desempenho e orientação de aprendizado.<sup>110</sup> Carol Dweck identificou que alguns alunos eram motivados pelo cumprimento de tarefas, objetivando conseguir a aprovação dos demais. Eles tentavam evitar os erros e o *feedback* negativo. Outros eram mais focados no desenvolvimento de suas capacidades e no progresso: eles não se intimidavam frente a oportunidades de aprender com os erros e buscar *feedbacks*. Não foi uma surpresa perceber que (em médio e longo prazo), a orientação de aprendizado gerou melhores resultados acadêmicos, bem como níveis mais altos de prazer nos estudos.

Um foco excessivo no êxito externo nos deixa infelizes e pouco saudáveis. Você nunca sentirá que “alcançou” o sucesso, e o progresso em direção ao seu objetivo nunca melhorará o seu bem-estar. Focar diretamente no êxito pode nos dirigir a uma orientação de desempenho. Buscamos alcançar o que nos pediram que fizéssemos, pois queremos manter felizes todos os que estão ao nosso redor, e tais atividades podem nos levar ao excesso de ocupação. No caso de qualquer escolha entre certas opções, ficamos com as mais imediatas, com as mais capazes de satisfazer os demais, com as abordagens que evitam problemas. No entanto, tal comportamento pode minar o sucesso. Para mim, isso soa como um persuasivo conjunto de motivos para *não* tentarmos alcançar o êxito.

Por outro lado, um foco no crescimento pessoal e na aprendizagem nos oferece uma capacidade específica, o que pode servir de apoio à nossa estratégia de diferenciação, ajudando-nos a sermos mais impactantes em nossas empresas. Além disso, também podemos alcançar a satisfação de desenvolver uma competência verdadeira. Aprender, desenvolver capacidades e falhar pode ser um processo longo, mas é o verdadeiro caminho ao êxito sustentável.

O economista indiano Amartya Sen, que ganhou o prêmio Nobel, sugeriu que não devemos pensar na riqueza em termos do que temos, mas do que podemos fazer. Eu diria que algo similar é válido para o êxito, que tem menos a ver com o que você pode alcançar, e mais com o que você pode fazer.

E como seria possível redefinir o seu sucesso quanto ao que você é capaz de fazer?

## Você ficará menos feliz do que imagina

Vamos imaginar que você fique sabendo que uma dessas coisas vai acontecer amanhã: você poderia ser atropelado por um ônibus e ficar permanentemente paralisado do pescoço para baixo, ou poderia ganhar 27 milhões na loteria. Conhecendo tais dados, qual você acredita que seria o seu grau de felicidade após um ano sendo paraplégico ou multimilionário? Dan Gilbert, professor da psicologia da Harvard, usa esse exemplo para demonstrar como é falha a nossa capacidade de prever a felicidade.<sup>111</sup> Na verdade, após um ano, não haveria qualquer diferença em nosso nível de felicidade! É duro acreditar, mas é a verdade. Gilbert chama esse exemplo de “impacto dos revezes”. Superestimamos o impacto das coisas sobre nós, e também a duração de tal impacto.

Gilbert, em uma maravilhosa conferência,<sup>112</sup> citou Jim Wright, um congressista desacreditado; Moreese Bickham, um homem que passou 37 anos na cadeia; e Harry S. Langerman, que não quis investir três mil dólares em uma empresa dirigida por dois irmãos e chamada McDonald. Essas pessoas acreditavam ser mais felizes por conta de suas experiências. Moreese Bickham chegou a dizer, ainda na prisão: “Eu nunca me arrependi. Aquela foi uma experiência gloriosa.” Gilbert faz uma brincadeira, perguntando se isso significa que o segredo do sucesso é sermos poderosos para depois perdermos tudo, passar um tempo enorme na prisão ou perder a chance de ganhar milhões?

O segredo verdadeiro é que não apenas conseguimos a felicidade, nós a sintetizamos. O nosso sistema imunopsicológico nos ajuda a alterar nossas experiências, pois dessa maneira podemos nos

sentir melhores frente ao mundo. E tal processo é, em grande parte, inconsciente. É por isso que, um ano após um terrível acidente, um paraplégico recupera o nível de felicidade anterior à fatalidade.

Mas como isso funciona? Em uma breve e interessante experiência, foi pedido a certas pessoas que classificassem (de um a seis) seis reproduções de pinturas de Claude Monet. Isso feito, o responsável pela experiência dizia ter duas reproduções de sobra (e tais reproduções eram dos quadros que tinham ficado na terceira e quarta posições). Ao terem de escolher entre as duas opções como presente, todos escolheram o terceiro colocado. Um pouco mais tarde, após quinze minutos, quinze dias ou quinze meses, o teste foi repetido. Mais uma vez, foi pedido aos participantes que classificassem as mesmas pinturas. Dessa vez, porém, o resultado foi diferente. O quadro por eles escolhido para levar para casa (o que alcançara a terceira posição anteriormente) subiu à segunda posição. Por outro lado, o quadro que não escolheram levar para casa (quarto colocado anteriormente) caiu para a quinta posição. Eis a síntese da felicidade em ação.

O fascinante foi que Gilbert repetiu essa experiência com amnésicos (pessoas sem memória), e o mesmo efeito foi registrado. Isso demonstra que a mudança de preferência não tinha nada a ver com a lembrança de suas escolhas anteriores. Os amnésicos não poderiam se lembrar do teste anterior. Isso significa que o mero ato de escolha alterou a estrutura de preferências dessas pessoas.

Nós temos a tendência de preferir o que conhecemos e somos capazes de nos adaptar e sermos felizes em quase todas as situações (fora a dor persistente, aparentemente). Tudo indica que podemos lidar com as coisas. Não importa o que aconteça, encontraremos uma maneira de sermos felizes frente aos acontecimentos. Esses acontecimentos potenciais, essas bolas que você morre de medo de deixar cair e esse trabalho que não sabe se vai ganhar ou perder, tudo isso gera menos impacto no seu bem-estar do que você imagina. Ainda assim, ficamos completamente cegos ao impacto dos revezes e nos sacrificamos demais por êxitos que nos oferecerão muito pouco em troca. Todos temos grandes motivos para abrir mão do presente em favor de um êxito futuro sedutor (ou para evitar um terrível erro), mas o êxito e a felicidade não estão fundamentados nos resultados, e sim na jornada.

Portanto, comprometa-se com o que você mais valoriza, foque no que você ama e nos pontos em que é forte. Se justificarmos (para nós mesmos) um louco excesso de ocupação por conta de um êxito futuro, estaremos abrindo mão de nossa eficácia, dos nossos relacionamentos e do nosso bem-estar em troca de uma crença equivocada. Trabalhe duro, mas não sacrifique o seu presente em nome do futuro; não abra mão do que realmente importa para você, pois não valerá a pena. Você encontrará um caminho para a felicidade, seja lá o que faça.

## Afluência de tempo

Em uma história bem conhecida, dois consultores conversavam com um pescador, num pequeno vilarejo mexicano, sobre êxito na carreira. Eles sugeriram um empréstimo de dinheiro para que o homem comprasse mais barcos de pesca. E o homem perguntou: “Para quê?” Os consultores disseram que, fazendo isso, ele poderia conseguir mais lucros e operar novas expansões no futuro. Na visão desses homens, tal expansão seguiria em frente, até que o negócio do pescador chegasse à bolsa de valores de Nova York. Quando isso acontecesse, o homem poderia se aposentar... e se mudar para um local parecido àquele onde já morava!

Se as finanças e o *status* não causam impacto no bem-estar, para que servem? O que valeria a pena perseguir? O que poderia ser verdadeiramente valioso? Em 2008, o Centro de Pesquisas Pew pediu aos norte-americanos que priorizassem o que era importante para eles. Dos pesquisados, 68% disseram que ter um tempo livre era muito importante, até mais importante do que ter filhos (55%). A afluência de tempo, a sensação de termos tempo para fazer o que queremos, é o maior dos luxos no século XXI.<sup>43</sup>

Se uma das definições do êxito é ter tempo para fazer as coisas que realmente importam para nós, como alcançar isso? Uma das maneiras, claro, é criar, fazer prosperar e incluir a sua empresa no mercado de ações, ficando tão rico a ponto de poder não fazer nada. No entanto, o custo de tudo isso é

proibitivo. Uma alternativa é ser mais cuidadoso com a maneira como gastamos o nosso tempo. Faça uma pausa e pense: qual é a sua opinião quanto a gastar dinheiro? Pensamos muito antes de entregar o dinheiro que temos a outras pessoas. Mas somos tão cuidadosos quando o assunto é o nosso tempo? O tempo é um produto muito mais escasso e valioso, mas nós o desperdiçamos, nós o gastamos sem pena.

Se você quer se sentir uma pessoa de maior sucesso, se quer aumentar a sua afluência, talvez devesse alterar sua atenção da maneira como gasta o seu dinheiro à maneira como gasta o seu tempo.

### O que você valoriza?

Até agora, neste capítulo, conversamos sobre o caráter negativo dos valores externos e materialistas. Sugeri algumas maneiras de pensar de forma mais ampla sobre o sucesso (uma maneira que não inclui ficar rico, famoso nem *cool*), mas o que isso significa para você?

Argumentei que um dos maiores motores do excesso de ocupação é a aspiração por mais: o desejo externo e materialista de aquisição. É fácil atribuir esse desejo ao capitalismo global: no mundo moderno, os mercados, a publicidade e as normas sugerem que seremos pessoas melhores se tivermos mais coisas. No entanto, acho que existe outra causa importante, e tal causa é um pouco mais sutil.

Para que eu possa me explicar melhor, vamos pensar nos objetivos que estabelecemos no trabalho. Se você observar os objetivos da maioria das pessoas, encontrará uma lista de coisas fáceis de serem medidas. Será que isso sugere que as únicas coisas que importam no desempenho no trabalho são as fáceis de serem mensuradas? Claro que não. A verdade é que dados como melhora da comunicação são complicados de serem medidos, por isso estabelecemos objetivos atraentes, puros (relativamente sem significado), específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e que não exigem muito tempo, como “cortar pela metade as reclamações até o final do ano”.

Da mesma maneira, o materialismo é mais fácil de ser aceito como um objetivo pessoal, em parte porque todos parecem estar operando da mesma maneira, mas também por que é facilmente mensurável: mil dólares é melhor do que quinhentos; um iPhone 5 é melhor do que um iPhone 3; ser diretor sênior é melhor do que ser diretor. Valores materiais e externos são óbvios, evidentes e fáceis de serem trabalhados. Basta tirar da caixa e vesti-los! Por conta disso, o materialismo dá um passo à frente no momento em que ainda não trabalhamos quais são os nossos reais valores.

Os valores pessoais, por outro lado (ou seja, a clareza quanto ao que realmente importa para você), precisam ser mais trabalhados. Muitos de nós têm uma vaga noção das coisas que importam, e tal noção não passa de um céu carregado de nuvens de conceitos, ideias e objetivos. No entanto, como fochos de luz, a menos que estejam realmente focados, eles não têm o poder de iluminar as decisões e vencer a confusão. Quando os nossos valores pessoais e as nossas prioridades são variadas e nada focadas, somos direcionados à clareza do materialismo.

Agora, vou apresentar algumas atividades simples que poderão ajudar a trazer à tona seus verdadeiros valores.

### Você *realmente* vive alinhado aos seus valores?

Em primeiro lugar, vou começar sendo um pouco intrometido. Ao ler o que escrevi sobre materialismo, você deve ter pensado: “Isso é interessante, mas os meus valores estão muito bem posicionados.” Tenho certeza de que você está com a razão, mas gostaria de desafiá-lo por um momento. Na psicologia, falamos sobre valores *adotados* e valores *decretados*. As prioridades adotadas são o que você *responde* quando alguém pergunta quais são os seus valores. Os valores decretados são o que você *realmente faz*. Nas empresas (e também em nossas vidas) costuma haver pouca relação entre os dois. A evidência dos seus valores decretados é a maneira como você gasta o seu tempo.

Desenhe um gráfico tipo pizza que represente as horas do dia em que você esteve acordado no último mês. Utilize as categorias que preferir, mas vou sugerir algumas que poderão ser úteis na hora

de distribuir o seu tempo.

Trabalho: fazendo coisas, cuidando dos afazeres diários.

Trabalho: trabalhando em coisas que realmente me animam.

Trabalho: aprendendo, desenvolvendo e experimentando.

Família: “processando” as crianças (dando banho, alimentando etc.) e cuidando dos afazeres diários.

Família: um bom tempo divertido junto à ela.

Família: atividades importantes para investir no crescimento ou apoiar os seus membros.

Amor: um tempo especial junto ao seu amado.

Amigos.

Lazer: fazer coisas que podem demandar esforços, mas são benéficas, como um hobby.

Tarefas domésticas, incluindo coisas como fazer compras de alimentos.

Consumo: ver televisão, surfar na internet.

Contribuição: atividade que cria uma conexão com a sua comunidade.

Observe como o seu gráfico tipo pizza ficou dividido. O que a sua alocação atual de tempo diz sobre os seus reais valores (decretados)?

Quais são os seus principais valores e por quê?

Grande parte das listas de valores que as pessoas criam (sejam pessoais ou profissionais) são uma perda de tempo. Elas simplesmente listam adjetivos positivos que parecem importantes para elas. Eis a minha regra de ouro: quando o assunto são valores, limite a sua lista a dois ou três itens. Por quê? Os valores não deveriam dirigir as atenções, decisões e ações. Não é possível assumir uma dúzia ou mais de valores ao mesmo tempo. Falando em termos empresariais, os valores são as decisões estratégicas mais centrais feitas por uma empresa. E o mesmo deveria valer para você. Separe um tempo para identificar quais são os seus valores centrais, os que mais o energizam, e você será capaz de projetar uma vida inteira de inspirações alinhando suas atividades a eles.

Os cinco “por quês”

Sakichi Toyoda é chamado de “rei dos inventores japoneses”. Filho de um pobre carpinteiro, ele se transformou em um dos maiores industriais do país. A sua invenção mais famosa talvez seja o tear mecânico. Mais tarde, ele fundou a Toyota, onde seguiu com o seu foco na resolução de problemas. Ele reconheceu que enxergar a raiz do problema é uma maneira poderosa de melhorar a qualidade e

alinhar-se à inovação. Sakichi Toyoda desenvolveu uma técnica que chamou de “cinco por quês”, que hoje é utilizado em processos manufatureiros ao redor do mundo.

O “cinco por quês” é uma técnica incrivelmente simples, mas que rapidamente foge à nossa vista. Ao abordar um assunto, pergunte “por quê?”. Ao receber uma resposta, volte a perguntar “por quê?”. Faça isso cinco vezes. Vamos dizer, por exemplo, que você esteja liderando uma conferência e, no meio de uma apresentação importante, o computador pifa.

O computador pifou.	Por quê?
Ele ficou sem bateria porque não estava conectado à corrente.	Por quê?
A tomada deve ter sido desligada sem que ninguém desse conta.	Por quê?
Porque não checamos antes do início da palestra.	Por quê?
Porque tínhamos muito mais o que fazer, e é complicado se lembrar de tudo.	Por quê?
Porque não tínhamos um checklist.	Eis a raiz do problema.

Costumo pegar emprestada essa abordagem para ajudar as pessoas a refinar o que é realmente importante para elas: a raiz de suas paixões, motivações e orgulhos.

Identifique três grandes momentos em sua vida (momentos acontecidos em ocasiões diferentes). Sugiro que você faça isso em relação ao seu trabalho e à sua vida pessoal. Escolha momentos memoráveis e significativos, porque foram realmente importantes na sua vida, porque representaram algo que gerou muito orgulho ou porque você se sentiu profundamente contente.

Após escolher os seus três momentos, analise cada um deles. Pergunte os “cinco por quês”. O que você está tentando esconder é *por que* tais momentos foram tão importantes na sua vida. Para facilitar a tarefa, procure a ajuda de um amigo ou familiar. Peça que eles repitam os “por quês” para que você tenha tempo para refletir.

Entender os seus “por quês” pode ajudá-lo a encontrar uma incrível fonte de energia e motivação. Os seus “por quês” apontam para os seus principais valores, para o que realmente importa, para o que é capaz de nutrir e sustentar a sua vida, além de dirigir e focá-la.

Há cinco anos e meio, eu chegava aos meus 40. Fazer trinta anos não fora um problema para mim, e não esperava nenhuma crise dos quarenta. Mas comecei a perceber uma sensação curiosa. Não era depressão nem frustração, mas havia alguma coisa. Passado um tempo, comecei a reconhecer que tal sensação era fruto de um anseio, uma espécie de necessidade que eu não conseguia satisfazer. Aparentemente, minha vida era perfeita. O que seria aquilo? Naquela época, me sentei para conversar com uma colega e *coach*. Ela começou a me fazer perguntas sobre tal sensação. Em conversas anteriores, as pessoas me perguntavam sobre a sensação. Mas ela resolveu me perguntar “por quê?”. Por que eu me sentia daquela maneira? Eu não podia fingir que a nossa conversa gerou uma revelação instantânea, mas comecei a pensar, comecei a me perguntar “por quê?”. Passado um tempo, percebi que ansiava por algo que nunca imaginei ser um dos meus principais valores: criatividade. E acho que

nunca percebi isso, pois pintava muito mal nos tempos de escola, e a criatividade, portanto, não poderia ser algo importante na minha vida adulta. Na verdade, não sei. Tudo o que sei é que, por volta dos meus quarenta anos, comecei a perceber que queria criar. Na verdade, sentia a necessidade de criar. Desde então, resolvi tirar fotografias e escrever. Cheguei até a tentar (animado, mas sem sucesso) pintar. O interessante é que o desejo de criar alimentou o meu trabalho: registrando a minha abordagem e inspirando a minha atividade. Nesse momento, começou a parecer complicado imaginar uma vida sem enxergar claramente que a criatividade está no centro do que eu faço, e tal certeza nasceu do “por quê?”.

Estou a ponto de fazer quarenta anos. Este é um ponto natural de reflexão, e eu não me sinto infeliz, só percebo um anseio calmo, mas persistente.

Por que fazer quarenta anos o levou a ansiar alguma coisa?

Acho que isso aconteceu porque o que faço já não é suficiente para mim. O que é curioso, pois alcancei um sucesso além das minhas expectativas.

Se você alcançou o sucesso, por que isso não é suficiente para você?

Porque estou gastando muito tempo da minha vida dirigindo grandes eventos, o que é uma coisa de certa maneira repetitiva. Ainda que os meus clientes estejam contentes, o meu trabalho não me desafia intelectualmente.

E por que você quer ser desafiado?

Porque sou mais feliz quando estou usando a minha experiência e tudo o que aprendi para gerar ideias ou abordagens genuinamente novas, e produzir eventos já não é um desafio para mim. Acho que estou repetindo ideias. E quero criar.

Por quê?

Porque a criatividade deve ser realmente importante para mim.

A raiz do problema.

## Localize os seus valores

Esta atividade o ajudará a encontrar sua lista de valores, passando da sensação nebulosa de que as coisas são importantes para você aos valores concretos e focados, valores que se transformarão em um guia de como você vive a sua vida. Eis como funciona.

- Da lista de “valores”, circule todos os que soem bem aos seus ouvidos.
- Inclua qualquer valor que você não tenha encontrado nos espaços em branco.

Progresso

Aprendizado

Segurança

Energia

Apresentar resultados

Variedade	Diversão	Contribuição à sociedade	Paz	Mudanças
Qualidade	Relacionamentos	Integridade	Satisfação	Reconhecimento
Competição	Tempo	Pertencimento	Criatividade	Orgulho
Interesse	Status	Marcar a diferença	Amizade	Riqueza
Crescimento pessoal	Sabedoria	Reputação	Velocidade	Autonomia

- Agora, reduza a sua lista a cinco (caso tenha marcado mais), priorizando os valores que pareçam mais importantes para você.
- Encontre alguém com quem conversar. Explique os seus cinco valores a essa pessoa e também por que eles importam para você. Peça a essa pessoa que faça perguntas e observe a sua energia ao respondê-las. Como o *feedback* dessas pessoas, e também sua reflexão, reduza a sua lista a dois ou três itens.
- Pense nesses itens por algum tempo. Se você fez o trabalho corretamente, eles devem ser valores vibrantes e poderosos. É possível que você tenha de alterar ligeiramente a palavra empregada para que ela se encaixe na sua linguagem.

Quando os seus valores estiverem estabelecidos, use-os. Lembre-se deles regularmente. Reflita sobre o grau do seu comprometimento com eles todos os dias.

Uma definição muito interessante do sucesso seria uma vida alinhada aos seus valores centrais. Pensando na classificação de atividades adotadas e decretadas, sobre as quais falei há pouco, qual é o seu grau de sucesso?

Qual é o seu propósito na vida?

Sir Galahad foi um grande homem. Nascido como resultado de uma feitiçaria, quando Sir Lancelot acreditou na história de que Elaine de Corbenic era a sua querida rainha Guinevere, ele foi criado por uma incrível tia. Ao chegar à idade adulta, voltou ao lado do pai, que o levou à corte do rei Arhur. Ao entrar na corte, Galahad foi conduzido a um assento infame, o “Assento Perigoso”, anteriormente enfeitado por Merlin e que matava instantaneamente todos os que nele se sentavam. Mas Sir Galahad sobreviveu. Impressionado, o rei Arthur o levou a uma espada cravada numa pedra (aparentemente, um dos seus passatempos favoritos), com uma inscrição: “Que nenhum homem jamais me empunhe, apenas aquele que ao seu lado eu queira estar, e que seja o melhor cavaleiro do mundo.” Galahad puxou a espada com facilidade, e foi proclamado pelo rei Arthur como o melhor cavaleiro de todos os tempos.

O que fez de Sir Gahalad uma lenda tão poderosa e popular na Idade Média não foram suas batalhas, conquistas e lutas de espadas, mas a sua busca. Ele, mais do que qualquer Cavaleiro da Távola Redonda, foi associado à busca do Santo Graal. Com muita paciência, Sir Gahalad enfrentou o perigo, resgatou damas e salvou Sir Percival, tudo isso até finalmente encontrar o Santo Graal. Sir Gahalad seguia uma busca importante e valiosa. Isso o energizava, sustentava e dirigia. Sir Gahalad se transformou numa lenda pois tinha um propósito, e não importava o número de atribuições surgidas pelo caminho, pois isso só lhe dava forças.

Joseph Campbell, grande especialista em mitos, sugere que o Santo Graal representa o nosso propósito na vida, a nossa busca.<sup>14</sup> Trata-se de um símbolo mitológico representando a jornada que cada um de nós deve fazer para alcançar o que viemos alcançar neste planeta. Seja lá como você se sinta sobre isso, acho que ponderar é importante. Fundamentalmente, trata-se de uma questão que todos, em algum momento, já abordamos. Quando temos claro os nossos propósitos, é mais fácil seguir em direção à grandeza, à realização do que realmente somos capazes de alcançar.

Qual é o *seu* propósito na vida?

E se você fosse outra pessoa?

Se você já fez essa mesma pergunta a uma criança, sabe que se trata de uma ideia sugestiva e envolvente. Em algum momento, todo mundo pensa nisso. Por quê? Nós carregamos uma ideia (falsa) de que, ao nos tornarmos adultos, ao termos uma carreira, já “somos” quem somos. Bobagem. As nossas identidades evoluem e se misturam, elas se expandem e diversificam, ou então diminuem em tamanho e murcham. Isso acontece quando nos preocupamos ou não com ela. Pense, por exemplo, em todos os papéis que você tem em sua vida. Você pode ser contador, mas também é pai, marido, filho, dançarino, marinheiro e colabora com uma fundação. Passamos por vários papéis ao longo do dia. A nossa identidade, a maneira como pensamos em nós mesmos, é fortemente determinada por tais papéis. E ela não é apenas afetada pelos papéis que assumimos, mas pela maneira como nos engajamos neles, pelo alinhamento que mantemos frente aos nossos valores. Você, por exemplo, pode ser pai, mas está profundamente engajado nesse papel? Você se envolve profundamente com o seu filho, pretende ser um pai melhor? Ou será que você só interage com o seu filho entre a leitura de um e-mail e outro?

Eis três atividades que o ajudarão a (re)imaginar a sua vida de uma forma mais alinhada com os seus valores e, portanto, mais enriquecedora e capaz de fornecer mais energia. Separe um tempo para imaginar a si mesmo como uma pessoa que vive um tipo de sucesso diferente, uma pessoa que vive uma vida engajada e conectada, uma vida menos subordinada à barreira do excesso de ocupação.

1. O que uma pessoa como eu faria?

Essa não é uma pergunta trivial. James March, professor de ciência política em Stanford, descobriu que as pessoas tomam decisões baseadas em um destes dois valores: as consequências (o que acontecerá se...) ou a sua identidade (o que faria uma pessoa como eu?).<sup>15</sup> Na verdade, a segunda opção foi utilizada com eficácia para salvar o papagaio-de-santa-lúcia. Em 1977, havia apenas cem dessas espécies vivas. Os locais pareciam relativamente despreocupados com a sua sobrevivência, destruindo seu habitat e caçando-os. Mas surgiu Paul Butler, universitário de Londres. Ele dirigiu uma campanha que conectou o papagaio à identidade da Ilha de Santa Lúcia, criando, entre os habitantes do local, a ideia de que “nós somos o tipo de gente que protege seus semelhantes”. Décadas mais tarde, a população de Santa Lúcia adotou o seu papagaio, detendo completamente a sua caça, e hoje a espécie voltou a florescer.<sup>16</sup>

*Somos profundamente influenciados pelo nosso sentimento de identidade. Que escolhas você faria de maneira diferente se fosse a pessoa que gostaria de ser?*

## 2. A imagem perfeita

Já mencionei que passei um tempo interessado em fotografia. Um dos aspectos da fotografia de que eu mais gostava (e que mais me desafiou) era o processo de seleção. Ao enviar fotos a concursos, eu normalmente tinha de selecionar três imagens entre centenas. Isso não é fácil. No entanto, ao longo do processo, especialmente quando fazemos isso com regularidade, começamos a filtrar o que nos parece importante em uma imagem. Acho que aprendi mais sobre fotografia com o processo de seleção do que tirando fotos.

O mesmo processo pode ser aplicado para nos entendermos. Certas vezes, dirijo atividades com grupos de líderes que querem construir relacionamentos. Peço a essas pessoas que identifiquem suas pastas de fotografias pessoais que, em conjunto, resumem quem elas são. As conversas que surgem daí podem ser interessantes, e as pessoas sentem como se “entendessem” os seus companheiros de equipe muito mais profundamente ao serem capazes de ver certas imagens. No entanto, o que chama a minha atenção é a frequência com que as pessoas me procuram para relatar o quão interessante e valioso foi o processo de seleção das fotografias. Fazer isso exigiu que elas escolhessem o que era mais importante para si mesmas e para a sua identidade.

*Agora é a sua vez. Identifique cinco fotografias que, em conjunto, resumam a sua atual identidade. Podem ser fotos atuais suas, imagens da internet ou tiradas de uma revista. Depois repita a atividade, mas desta vez identifique as imagens que representam a identidade que você gostaria de ter. O que isso diz sobre os seus valores?*

### 3. Olhando de longe

No capítulo 6, eu falei sobre o valor de ser capaz de afastar o zoom. Certas pesquisas demonstram que as pessoas pensam de maneira mais efetiva quando enxergam as coisas de longe. Quando as pessoas, por exemplo, escutam vários problemas e devem pensar neles como algo distante (fisicamente), elas resolvem duas vezes mais problemas do que quando imaginam que tais problemas estão ao alcance de suas mãos. O mesmo efeito é observado quanto à distância cronológica. Segundo descobriu o psicólogo Jens Forster, pensar sobre si mesmo no futuro aumenta a capacidade de pensar de forma abstrata e resolver problemas, pois fazendo isso se ganha certa perspectiva.<sup>47</sup>

*Escreva uma carta para si mesmo, mas como se a estivesse escrevendo dentro de vinte anos. Não se preocupe com detalhes, não pense em como será a sua vida nem no trabalho que estará fazendo. A sua tarefa é escrever uma carta para o seu “eu atual” dando conselhos sobre o que deveria fazer com a sua vida, começando hoje. Em que pontos deveria focar? Que aspectos da sua identidade deveriam ser construídos? No que você deveria se engajar mais?*

#### AS GRANDES MENSAGENS EM “O ÊXITO CORRETO”

A nossa vida tem um *sentido e um propósito* quando é construída de acordo com os nossos valores centrais. Esses valores são a principal fonte de nossa energia e criatividade. Uma *vida desconectada dos nossos principais valores perde a sua potência e vitalidade. Nós prosperamos quando estamos profundamente engajados* no que é mais importante para nós. *O êxito é uma vida de engajamento e conexões repletas de sentido, não de riqueza e fama.*

#### Foco exagerado no “mais”

- • *Nem todos os valores são igualmente valiosos.* Quando as pessoas focam em valores “mais”, como a *ânsia de riqueza, status e popularidade*, elas são *menos felizes e menos saudáveis*. Valores internamente recompensadores, como *crescimento pessoal, relacionamentos próximos e sentimento de comunidade*, são fortemente ligados à prosperidade.
- • *Altere o seu foco dos valores externos aos internos*, pois isso causa um grande impacto na nossa satisfação e saúde.

#### Um êxito diferente

- • *As pesquisas demonstram que deveríamos buscar o sucesso (em termos mundanos) indiretamente.* Portanto, foque no processo de construção da sua capacidade e competência que o sucesso virá logo atrás.
- • *Seja quais forem os ganhos e conquistas externas que você esteja perseguindo, nada disso fará com que você seja tão feliz quanto imagina.* Portanto, *comprometa-se com o que você mais valoriza, não sacrifique nada disso* imaginando que o objetivo final valerá a pena.

#### Qual é o seu valor?

- Para seguir uma vida alinhada com os seus valores centrais, identifique quais são esses valores e se eles *refletem a maneira como você gasta o seu tempo*.
- Transforme os seus valores de um exercício acadêmico em uma *fonte de direção e energia para toda a sua vida*. Para tanto, identifique dois ou três valores centrais para focar. Não foque em uma lista enorme de valores.
- *Identifique o seu propósito na vida*. Mesmo não sendo Sir Galahad, você precisa de um objetivo que o inspire. Qual é o seu *Santo Graal*?

## MEXA-SE!

O que dizem as evidências?

Desenhe um gráfico tipo pizza que demonstre a maneira como você gasta o seu tempo. O gráfico está alinhado com os seus valores centrais? Faça uma mudança na maneira como você está gastando o seu tempo para alinhar sua vida aos seus valores.

Identifique os seus valores

É complicado motivar qualquer mudança de estilo de vida, a menos que existam fortes valores pessoais em jogo. Identifique os seus dois ou três valores centrais fazendo o exercício do “cinco por quês” (p. 204) ou o “localize os seus valores” (p. 206).

Um objetivo diferente

Se o “mais” não é uma boa saída, o que você deveria buscar? Estabeleça para si mesmo um objetivo claro a fim de descrever uma forma diferente de êxito. Conte sobre tal objetivo a alguém de sua confiança, peça a essa pessoa que auxilie o seu processo.

## EXPERIMENTE!

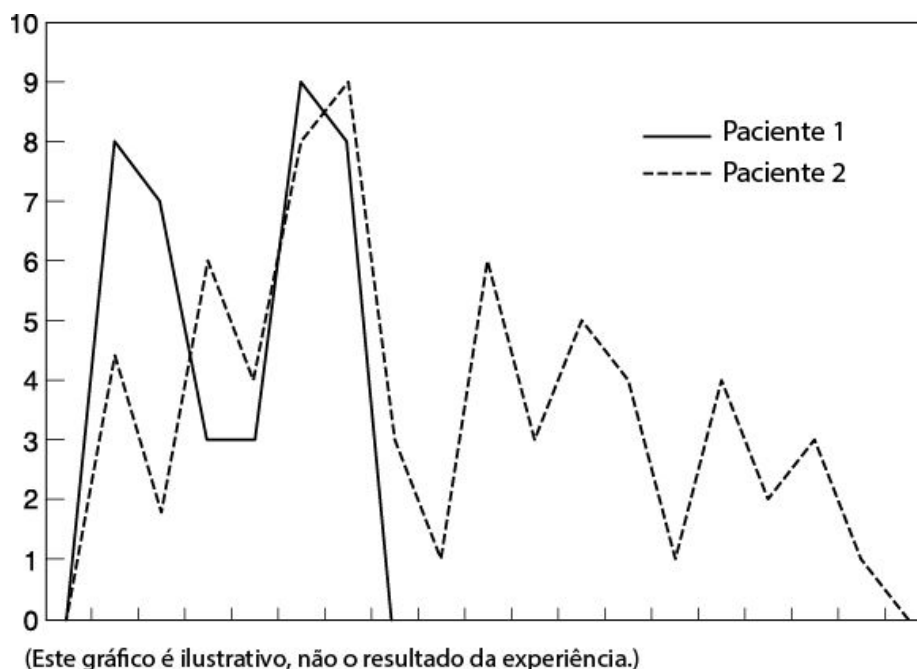
A imagem perfeita

Identifique cinco imagens que descrevam a pessoa que você gostaria de ser e coloque-as no seu computador, como fundo ou descanso de tela, pois dessa maneira você se lembrará constantemente que existe uma melhor identidade a ser batalhada.

## CAPÍTULO 8

### Da agitação à alegria

O que uma colonoscopia (experiência desagradável e dolorosa) pode nos ensinar sobre a felicidade? Muito, na verdade. Na década de 1990, foi pedido a pacientes que descrevessem a sua dor em intervalos de sessenta segundos. Isso permitiu aos médicos desenhar gráficos representando os picos de dor extrema, bem como indicar quando a sensação era meramente desagradável, mas não dolorosa. Veja o gráfico a seguir:



É fácil enxergar que, como um todo, o paciente 2 sentiu mais dor e por mais tempo. No entanto, se pedíssemos aos dois pacientes que, após o exame, analisassem sua experiência e nos dissessem se passariam por tudo aquilo outra vez, o paciente 1 pintaria um quadro pior. A razão para isso é que a nossa memória de experiências é desproporcionalmente afetada pelos últimos acontecimentos, pelos mais recentes. Como o paciente 1 sofreu mais no final da experiência, ele se lembrará muito mais da dor. O paciente 2, por sua vez, sofreu bem menos no final, e se lembrará da experiência como menos dolorosa. Daniel Kahneman explica tal anomalia como sendo causada por dois tipos fundamentalmente diferentes de felicidade.<sup>118</sup> Nós temos um *eu experiência*, que está presente em alegrias, prazeres, desconfortos e dores, mas também temos um *eu narrativo*, que avalia e sustenta a história de nossas vidas ao capturar, interpretar e guardar nossas experiências como memórias. Trocando em miúdos, essa é a diferença entre a felicidade direta e indireta, entre ser feliz *na* nossa vida e ser feliz *com* a nossa vida. E há muito pouca correlação entre as duas coisas. É o *eu narrativo* quem responde à pergunta sobre a satisfação após uma colonoscopia. É o *eu experiência* quem sente a dor.

No capítulo anterior, falei sobre o eu narrativo, explicando como construir uma história de sucesso mais recompensadora alterando nossos objetivos externos e materialistas por outros, mais pessoais, com maior significado, que nos enriquecem e nutrem. Enquanto as expectativas do eu narrativo levam ao excesso de ocupação, a atividade frenética incita o eu experiência. O eu narrativo precisa de valores mais profundos e melhores, como comentamos no capítulo anterior. O eu experiência precisa de uma alternativa à agitação, ele precisa de mais profundidade.

Mas por que se preocupar com o eu experiência? Afinal de contas, o eu narrativo determina a nossa direção principal, os nossos objetivos e a nossa sensação de satisfação. No entanto, é o eu experiência quem engaja e conecta. O eu experiência tem a ver com o momento: com o que está acontecendo agora. Podemos ter grandes valores, mas a menos que estejamos presentes e engajados no que estamos fazendo, seremos incapazes de mergulhar profundamente nos momentos.

### Mergulhe fundo

Ele amava o mar, portanto, em 1930, entrou para a marinha. Mas ele não ficou satisfeito apenas com passeios na superfície: queria entender o mar, queria mergulhar fundo. Por isso começou a usar um par de óculos de natação, mas queria mais. Junto com Emile Gagnan, engenheira, ele construiu o aqualung, o primeiro aparato para respiração embaixo da água. Ao fazer isso, inventou o mergulho. Ao deixar a marinha, ele se lançou numa expedição que durou a sua vida inteira, explorando e descobrindo o mar. Ele foi o primeiro a reconhecer que os botos podiam utilizar a ecolocalização, e fez filmes, como *O mundo silencioso*, que ganhou o Oscar, apresentando a milhares de pessoas o que havia no reino do fundo do mar. Ele foi fundo, e fazendo isso viveu uma vida de aventuras e alegrias. Ele inspirou uma geração, lançou a indústria do mergulho e foi um pioneiro da conservação marinha. O seu nome era Jacques Cousteau.

Se existe uma palavra que deve ser lembrada deste capítulo é “profundo”. Vivemos em um momento difuso. Mensagens, informações e estímulos nos atingem de todos os lados, em todos os segundos. Nossa atenção é dirigida a todos os pontos, nunca está focada. Estamos sempre esperando pela próxima coisa, seguindo em frente, mas sempre presentes pela metade. Buscamos informações em ruídos, em relacionamentos partidos e em atividades esmigalhadas. Queremos uma vida em fascículos, queremos a agitação do excesso de ocupação.

No entanto, a agitação da ocupação é vazia. Na verdade, poderíamos dizer que a agitação é o oposto da felicidade. Quase tudo o que é bom acontece quando mergulhamos fundo: as nossas experiências são mais ricas, os nossos relacionamentos são melhores e o nosso pensamento mais afiado. Ficamos mais imersos, mais conectados e mais satisfeitos. A felicidade resulta do real engajamento, não da distração. Ele vem do aprofundamento, não da difusão.

Este capítulo é uma ode ao aprofundamento. Ele pretende dismantelar o superficial, o vazio e o fraturado. Estamos correndo na superfície do mar, loucos para chegar ao nosso destino, confundindo o estímulo da agitação com a alegria real da imersão no momento que estamos vivendo. Mas não enxergamos certas coisas. Precisamos interromper o processo e mergulhar nas maravilhas e cores das profundezas. Porém, antes de fazer isso, devemos lidar com a nossa necessidade de agitação.

### Vença o seu vício de agitação

Vamos ser honestos: a sensação de estarmos ocupados pode ser muito boa. Ao saltarmos de uma atividade à outra, sentimos a adrenalina fluir, o que pode ser similar a praticar esportes competitivos. E existe também uma razão química que estimula o excesso de ocupação: quando recebemos um e-mail, quando damos uma olhadinha em nosso *smartphone*, a mente libera neurotransmissores. Edward Hallowell e John Ratey, da Harvard, descobriram que essas coisas nos oferecem algo parecido ao “jorro de dopamina” das drogas.<sup>19</sup> Isso significa, além da agitação de manter-se no topo, que os e-mails e a rede social se transformaram em um vício! O excesso de ocupação não é apenas o resultado de ter muito o que fazer, mas também uma agitação, somos viciados em agitação.

### A raiz do vício

Desde a Segunda Guerra Mundial, há um aumento global de todos os tipos de vícios. Bruce Alexander, um dos principais pesquisadores mundiais do assunto, diz que estamos enxergando mal esse problema. Os consultores e assistentes sociais só conseguem tirar uma pequena quantidade de pessoas de seus vícios. As polícias e as forças armadas ganham poucas batalhas em sua “guerra contra as drogas”. A causa mais profunda, segundo ele, não está na medicina, mas nas ciências sociais.<sup>120</sup> A raiz do problema é o “deslocamento”: a sensação de perda de identidade, a falta de significado e o enfraquecimento da cultura. Com base no trabalho de um antropólogo econômico húngaro, Karl Polanyi, ele sugere que o deslocamento aumentou quando as necessidades das comunidades e dos indivíduos foram alteradas pelas necessidades do mercado e da economia global. Isso deixou as pessoas buscando significados em outras coisas: nas substâncias químicas, nas compras e no excesso de ocupação.

## Vício de informação

Por ótimas razões evolutivas, a nossa mente gosta de informações e novidades. A informação que ajudou o primitivo *hominídeo* a encontrar comida ou a entender melhor o seu ambiente pode ter sido valiosa, bem como a que permitia a pronta detecção de predadores. Portanto, ao longo dos milênios, a mente evoluiu e começou a nos dar certas recompensas sempre que uma nova informação era encontrada ou algo inesperado e novo era percebido. Tais recompensas não nascem apenas de nossa querida dopamina, mas também do nosso sistema opioide interno, que é capaz de induzir um tipo de feliz estupor (enquanto as horas passam durante uma busca no Google). Ao ficarmos viciados, a mente entra em um ciclo de espera: ela quer a recompensa, consegue a recompensa e, assim que a consegue, começa tudo novamente. O sistema dopamina nunca fica satisfeito. Queremos informação, por isso fazemos uma busca no Google. Assim que somos recompensados, nós nos sentimos felizes, e irracionalmente começamos uma nova busca por recompensa. Portanto, uma busca dá lugar à outra. O neurocientista e professor Kent C. Berridge diz que “enquanto você permanece sentado, o consumo renova o apetite”.<sup>121</sup> O mesmo acontece com a chegada de um novo e-mail ou mensagem. Como a mente detecta a novidade e, por definição, grande parte das ligações, e-mails e mensagens de WhatsApp são inesperadas, elas abrem espaço para uma recompensa.

## Encontre uma droga substituta

Na corrida para a Segunda Guerra Mundial, a Alemanha desenvolveu o opioide metadona, um confiável analgésico. Hoje, a metadona é comumente utilizada como substituto da heroína. Ela pode ser administrada por médicos e causa efeitos mais duradouros que a heroína. Portanto, ela ajuda as pessoas a reduzir gradualmente sua porcentagem de consumo de drogas. No final das contas, tomar drogas é prazeroso. Elas destroem vidas, mas a agitação é grande. A metadona ajuda a reduzir, gradualmente, a dependência.

Enquanto o excesso de ocupação destrói vidas, a agitação nos oferece uma sensação agradável. E qual é a sua metadona? Se você gosta da agitação da informação e da atividade frenética, como poderia substituir essas coisas em sua vida, substituindo-as por algo menos danoso? Berridge faz a distinção entre “buscar” e “gostar”.<sup>122</sup> Tudo indica que a dopamina é mais fortemente liberada quando buscamos do que quando gostamos. Daí nasce a compulsão de checar o Facebook a cada quinze minutos e de fazer o máximo de buscas possíveis no Google.

Se você quer diminuir a sua agitação, ou alterá-la a um nível mais planejado e recreativo, pode escolher entre: encontrar a sua dopamina em outra coisa ou substituir a sua dopamina pela metadona do “gostar” (veja a próxima seção deste capítulo, “A alegria do engajamento”).

Eis cinco maneiras de aumentar o nível de dopamina sem recair na busca de novas informações e no excesso de ocupação:

- • O primeiro lugar onde buscar a dopamina poderia ser a sua alimentação. Os alimentos ricos em tirosina, como amêndoas, abacate, banana, carne e sementes de gergelim, podem ser transformados em combustíveis da felicidade.
- • O exercício aumenta o nível de cálcio no sangue, o que estimula a produção de dopamina.
- • Durma bastante: a produção de dopamina cai muito quando estamos cansados.
- • Estabeleça micro-objetivos: a dopamina é parte da recompensa que sentimos quando alcançamos um objetivo. Estabeleça um objetivo para evitar os e-mails e as redes sociais nas próximas duas horas!
- • Se nada disso der certo, que tal comer algo ótimo, dar umas gargalhadas ou praticar um pouco de sexo?

O abuso de substâncias químicas e os vícios atrapalham as nossas vidas. Essas coisas deixam os nossos dias cinzentos, destroem carreiras e relacionamentos, ferindo as pessoas que amamos. Embora classificar o excesso de ocupação de vício possa soar exagerado, existem algumas semelhanças. A busca de informações e a reação a ímpetos fazem com que a gente se sinta bem e nos deixa querendo mais. O efeito persistente do excesso de ocupação em nossas vidas e nossos relacionamentos é similar ao uso persistente de drogas. Grande parte das pessoas que nutrem esse tipo de hábito não reconhecem que precisam alterá-los.

Quando o assunto é a busca de informações, você nutre algum hábito não saudável? Se nutre, qual é o seu plano para se livrar do hábito?

### A alegria do engajamento

A atenção adora a novidade. A mente, por outro lado, não gosta da desordem e do caos. A mente prefere quando tudo está em ordem: os nossos objetivos, os nossos pensamentos e a nossa atenção. Quando novas informações aparecem, elas são inconsistentes com o nosso pensamento, com os nossos objetivos naquele momento. Quando encaramos muita novidade, ficamos perdidos, distraídos dos nossos objetivos e preferências, e a nossa energia é afastada das nossas prioridades, fazendo com que sigamos caminhos menos satisfatórios. Em vez de se alegrar com o pensamento focado e integrado, que nos deixa com a sensação de estarmos no controle da nossa consciência, os nossos pensamentos ficam caóticos e apressados. Esse estado mental é chamado de entropia psíquica, o que é desagradável e ineficaz. Esse estado mental também é chamado de excesso de ocupação.

E qual é a alternativa? Fugir para um monastério nas montanhas, afastando-se das tentações do século XXI? A resposta surgiu com um *beep*, em Chicago. O professor de psicologia Mihaly Csikszentmihalyi queria entender a felicidade.<sup>123</sup> Assim como Costeau, ele queria ir fundo, pois não estava satisfeito com os questionários sobre satisfação na vida. Portanto, pediu a várias pessoas que carregassem *beepers* que soariam em intervalos aleatórios. Cada vez que soassem, as pessoas deveriam registrar seus sentimentos, ações e pensamentos naquele exato momento. Ao capturar centenas de sentimentos, ações e pensamentos, a equipe de Mihaly conseguiu construir uma imagem clara da experiência diária de felicidade, de quando e por que ela acontece.

Um das primeiras conclusões a que eles chegaram desafiou o estereótipo: a felicidade não está em passar uma tarde na praia, tomando drinques... Nós nutrimos a ideia de que a felicidade é sentir prazer, que tem a ver com relaxamento, luxúria ou festas. Mas ele descobriu que os momentos de maior felicidade na vida das pessoas, os seus instantes de pico, não têm nada a ver com serem passivos, mas sim altamente ativos. Ele descreveu tais momentos como experiências de *fluxo*. Quando estamos em fluxo, mergulhamos de cabeça nas atividades do momento. Perdemos a noção do tempo, perdemos a noção de nós mesmos (o diálogo interno, por exemplo, é interrompido). As experiências de fluxo são opostas à entropia psíquica: intenções, pensamentos e ações estão perfeitamente alinhadas, as nossas consciências estão coerentes e organizadas. É um pouco como o estado de semimeditação, no qual

entramos quando fazemos um grande passeio de bicicleta, quando focamos ao consertar alguma coisa em nosso carro ou quando passamos uma noitada rindo e se divertindo com amigos.

O excesso de ocupação atrapalha as experiências de fluxo de três maneiras: quando saltamos de uma tarefa à outra, sem dar à nossa mente tempo para permanecer profundamente engajada; quando nossa atenção é difusa e nós nunca paramos de procurar novos dispositivos de entrada, o que impede a imersão total; e quando tendemos às abordagens superficiais e inúteis, não às mais absorventes, abertas à reflexão e à destreza. A nossa oportunidade de fluxo de experiência é reduzida frente a atividades frenéticas e divergentes.

O fluxo é um antídoto ao vício da agitação. Ele é também um antídoto à entropia psíquica, à desconexão do excesso de ocupação. Alcançamos a real felicidade com o engajamento profundo no que estamos fazendo, seja lá o que for. Não precisamos esperar que a vida fique menos frenética nem menos interessante: podemos resolver começar a focar (100%) no trabalho que temos à nossa frente, envolvendo-nos por completo, para melhorar ou alcançar o cume de determinada atividade. Dar banho nas crianças, fazer um balanço de vendas mensal ou terminar de lavar os pratos pode nos trazer felicidade, mas apenas se mergulharmos nossa atenção nessas tarefas. Um dia repleto de afazeres e uma viagem interminável de casa ao trabalho podem ser transformados se aproveitarmos o tempo para nos concentrar profundamente na perseguição de um objetivo. No entanto, isso só acontecerá se resistirmos à tentação de passar de uma tarefa à outra, de nos distrair com tudo, se fizermos apenas uma coisa de cada vez, sem cair na tentação do Facebook ou da nossa caixa de e-mails.

A felicidade nem sempre surge do nada, devemos lutar por ela. No entanto, a menos que nos entreguemos a essa tarefa, é improvável que sejamos capazes de nos energizar o suficiente para enfrentar o mundo com vitalidade e criatividade. Quando nos esforçamos para nos engajar, somos recompensados com o fluxo.

## Como alcançar o fluxo

Parando para pensar em seus momentos de fluxo, em pouco tempo você perceberá que os momentos de pico não podem ser garantidos. Quem adora cozinhar, talvez sinta o fluxo preparando um suflê, por exemplo. No entanto, certas vezes, essas pessoas podem não sentir nada, fazendo apenas um trabalho mecânico.

O fluxo não é garantido, mas algumas condições propiciam que ele aconteça, como as que vamos ver agora.

### Desafio

O primeiro componente das experiências de fluxo é o desafio, quando nos preparamos e as nossas habilidades são mais propensas ao engajamento profundo. Isso pode acontecer em competições esportivas, em debates calorosos ou em atividades artísticas. Mas também pode surgir de atividades mais cotidianas, mas que de certa forma nos desafiam. Lembro-me, por exemplo, da minha tia Dymphna. Na minha adolescência, eu costumava secar a louça ao seu lado, após grandes almoços familiares (família grande = montanhas de louça!). Ficava horrorizado ao ver o trabalho que nos esperava, e o pior era saber que meus primos e primas estavam brincando naquele momento. No entanto, eu não sabia que teria uma recompensa. A tia Dymphna atacava aquela tarefa com uma eficácia que eu nunca vira antes. Eis o seu truque: em vez de secar um prato de cada vez, ela secava três ao mesmo tempo. E fazia o mesmo com os garfos e as facas. Eu comecei a imitá-la, e em pouco tempo secava a louça muito mais rápido e o tempo voava. Eu aprendera a entrar na “área” enquanto secava os pratos!

## Objetivos

O estabelecimento de objetivos é outra maneira de aumentar o desafio. Em vez de aumentar a dificuldade das tarefas, podemos estabelecer parâmetros às tarefas, e tais parâmetros podem nos desafiar a alcançá-las. Fazendo isso, podemos transformar o processo de responder e-mails (que antes era a causa do excesso de ocupação) em uma atividade que induz o fluxo. Eis como funciona. Estabeleça determinado momento do dia para lidar com os e-mails. Depois, quando tiver visto quantos e-mails chegaram, estabeleça um objetivo. Diga, por exemplo: “Vou responder ou deletar os e-mails novos em 32 minutos.” Deixe um relógio à vista, desligue-se das distrações e vá em frente. Ao tentar alcançar um objetivo, você também estará pensando em novas estratégias para melhorar sua eficácia, e fazer isso sempre nos leva adiante e nos coloca no fluxo.

## Concentração

Quando uma atividade requer toda a nossa atenção ela organiza a nossa consciência, alimentando o fluxo. Escalar pedras, jogar xadrez ou escrever poesia são tarefas que envolvem atenção focada e, portanto, têm maiores chances de gerar fluxo. Também podemos fazer com que uma tarefa menos envolvente capture a nossa atenção, focando nos detalhes ou em uma aspiração.

Na universidade, fui remador. Muitas vezes, remávamos em manhãs frias, de muito vento e chuva. Entrávamos no barco sabendo que a tarefa seria dura, preferindo estar na cama ou em casa, ou melhor: em qualquer outro lugar, menos naquele. Ao começar a remar, sentíamos o esforço do treinamento do dia anterior, parecíamos exaustos pouco depois de começar. Depois, em algum momento dos primeiros dez minutos, o fluxo nos atingia e nos esquecíamos de tudo. Éramos consumidos pelo ritmo, estávamos focados no movimento do primeiro remador, tentando seguir o tempo estabelecido (o momento exato de tocar com o remo na água) em perfeita harmonia, movendo as pernas, aumentando a velocidade, tirando o remo da água em sincronia, depois voltando a fazer o mesmo movimento. A concentração em nossos atos era intensa, e também no movimento de nossos colegas de tripulação e no ânimo que reinava no interior do barco. Remar é uma tarefa dura, mas também requer uma profunda concentração. Como uma remada se segue à outra, eu entrava em um estado de fluxo. Era complicado pensar em outra coisa quando nos engajávamos tão profundamente nessa tarefa. A minha consciência estava completamente voltada a essa atividade, e a organização psíquica que dela resultava, aqueles movimentos fluidos, seguem vivos no interior do meu corpo até hoje.

## Feedback

A experiência perfeita acontece quando estamos envolvidos em uma atividade rica em *feedbacks*. Quando jogamos tênis, recebemos um *feedback* após cada saque, e sabemos instantaneamente se o movimento da nossa raquete foi o esperado. Se estamos jogando com a intenção de melhorar, esse *feedback* alimenta a vontade de sacar melhor, o que absorve nossa atenção e excita o fluxo. Quando uma mulher toca o seu violino, ela escuta se o movimento dos dedos foi o esperado. Um jardineiro sabe que o seu trabalho foi bom ao ver os sinais de crescimento das plantas. Quando percebemos os progressos, somos recompensados com alegria.

## Profundidade e engajamento requerem comprometimento

O mundo de excessos pode nos levar a manter nossas opções em aberto. Podemos querer experimentar um pouco de tudo, sempre esperando por algo melhor. Esmagados pelas escolhas e oportunidades, podemos nos esquivar de nossos objetivos. Não só saltamos de uma tarefa à outra no escritório, mas

também de um *hobby* a outro fora do trabalho. Resolvemos navegar, e gostamos de fazer isso, até ouvirmos um amigo falar sobre *kitesurf* ou esqui aquático.

Dan Gilbert se perguntou: mantermos as nossas opções em aberto aumenta ou diminui a felicidade?<sup>124</sup> Ele pediu a alunos de um curso de fotografia que tirassem fotos de coisas que eram importantes para eles usando uma câmera de rolo. No final do curso, eles tiveram que revelar e ampliar duas das suas fotos preferidas. Isso feito, Gilbert perguntou: “De qual delas vocês abririam mão?” Um grupo de alunos foi avisado que, se mudasse de ideia, poderia alterar a foto escolhida. O outro grupo foi avisado que deveria tomar uma decisão e que não poderiam mudar de ideia, pois a foto seria enviada imediatamente para avaliação. Gilbert seguiu em contato com os alunos para saber se eles continuavam gostando das fotos que escolheram. As pessoas que não puderam alterar sua escolha, acabaram gostando muito dela. As que tiveram a opção de alterar, não gostavam muito da escolha final.

Gostamos mais das coisas quando nos comprometemos e deixamos de manter opções em aberto. No entanto, não percebemos esse fato. Quando Gilbert perguntou aos alunos em que grupo gostariam de entrar (no que permitiria trocar a foto escolhida e no que não permitiria), dois terços escolheram o curso que os faria gostar menos da fotografia escolhida.

Em seu maravilhoso livro *Mastery*, George Leonard,<sup>125</sup> especialista em aikidô, reclama do fato de que muitos de nós falhamos ao nos comprometermos com objetivos, atividades ou áreas de especialização em longo prazo. Somos enfeitiçados por novos esportes e *hobbies*, adoramos uma novidade. Quando nosso progresso diminui, como sempre acontece, perdemos o interesse e buscamos novas atividades. Perdemos o foco. A alegria verdadeira, o profundo engajamento e o domínio real nascem da jornada, da prática, da imersão persistente em um objetivo; nasce do comprometimento. Isso se aplica a *hobbies* e também pode se aplicar a carreiras e áreas de especialização. O meu mundo mudou quando eu decidi me comprometer com o meu objetivo, quando parei de tentar ter uma carreira de êxito e comecei a tentar ser um psicólogo melhor. A mudança foi muito sutil, em um primeiro momento. No entanto, enquanto eu construía o meu conhecimento, o interesse crescia. Comecei a voltar a amar a psicologia. Mais tarde, os projetos começaram a ser transformados por conta dos *insights* que eu alcançava, das conversas nas quais participava, das incríveis oportunidades que começaram a surgir. A minha carreira e a minha satisfação na vida foram transformadas. Nada disso surge de um trabalho mais duro, mas sim de um verdadeiro comprometimento. O profundo engajamento traz a alegria, mas também as oportunidades. Jacques Cousteau se comprometeu, e graças ao seu comprometimento ele foi recompensado com uma vida de engajamento, uma vida de fluxo.

### Viva os seus três segundos

Em 1637, quando René Descartes criou a inspiração ao enorme sucesso de Keanu Reeves, *Matrix*, ele tinha uma certeza: a única coisa que podemos afirmar é a nossa experiência mental (*Cogito ergo sum*, ou seja: “Penso, logo existo”). O mundo que experimentamos pode ser real, um sonho ou a “*Matrix*”, mas os nossos pensamentos frente a ele (a nossa atenção) é sem dúvida real. Sejamos ou não fãs de René Descartes (ou de Keanu Reeves), a verdade é que Descartes capturou algo importante: a nossa experiência, a nossa atenção, é tudo o que temos.

Se a nossa experiência a cada momento (ou a nossa atenção) é tudo o que podemos ter certeza existir, quanto tempo ela dura? Quando tempo dura o “presente”? De uma perspectiva psicológica, o presente dura cerca de três segundos. Fora desses três segundos, pensamos nas experiências como parte do passado ou do futuro, pois não as estamos vivendo agora. Poderíamos dizer que a nossa vida é uma enorme bolha de três segundos, que isso é tudo o que temos. Toda a nossa atenção é voltada a esses três segundos. Portanto, maximizá-los é importante. O fluxo não é a única maneira de esticar o nosso presente. Esta parte do livro apresentará outras maneiras de mergulhar mais profundamente no momento, de viver e experimentar os seus três segundos de forma mais profunda.

## Substitua o tempo por atenção

No capítulo anterior, destaquei o valor do tempo. O tempo é precioso, e ele nos permite experimentar as coisas boas e básicas mais completamente. No entanto, acho que algumas pessoas focam demais no tempo, e da maneira errada. Em primeiro lugar, o tempo nunca é um objetivo em si mesmo, é o caminho para um objetivo. Falando francamente, o objetivo em questão é a atenção: conseguindo mais tempo livre, podemos dedicar maior atenção a coisas importantes e enriquecedoras. Eis um objetivo realmente valioso, mas nós não precisamos necessariamente criar mais tempo para conseguir mais atenção. Podemos simplesmente começar a focar. Em segundo lugar, como o tempo é precioso e escasso, focamos em maximizá-lo, economizá-lo e administrá-lo. Embora todas essas práticas possam ser úteis (com moderação), o simples ato de administrar o tempo pode nos afastar do caminho de engajamento e atenção, aproximando-nos de uma existência multitarefa, fraturada e frágil.

Ao fazermos isso, deixa de ser natural parar para observar, para desfrutar. A nossa urgência constante nos leva sempre à próxima tarefa. A preocupação de que poderíamos estar perdendo alguma coisa impede a apreciação do que quer que seja. Como resultado, os momentos em que não estamos em atividades frenéticas perdem seu poder e alegria. Um tempo de calma, simplicidade e passo lento perde o seu poder de atração. A alegria real exige atenção total, não diluída, e não estamos acostumados a fazer isso: nós não exercitamos ficar o tempo todo presentes. Quando temos “um tempo”, nós o preenchemos com a ajuda do nosso *smartphone*. Nós finalizamos as experiências com mais estímulos: somos multitarefa por prazer e também por produtividade. Surfamos na internet ou damos uma olhada no Facebook enquanto falamos ao telefone. Enviamos um *tweet* enquanto vemos televisão. Enviamos um e-mail enquanto brincamos com as crianças. Ao perdermos nossa habilidade de nos aprofundar no momento, os nossos momentos deixam de ser suficientes quando não envolvem aditivos artificiais. Se não recuperarmos a habilidade de perceber e saborear, seremos sugados ainda mais pelo excesso de ocupação sem recompensa e insustentável.

Pare um pouco e pense nos seus melhores momentos nas últimas semanas. Sem exceção, tais momentos terão a ver com instantes em que você focou totalmente a sua atenção em algo, em que mergulhou de cabeça e esteve presente de verdade. Melhorar a felicidade e o bem-estar não precisa ser uma tarefa complicada, mas exige o reconhecimento de que a atenção fragmentada mina o nosso foco, enfraquece a nossa habilidade de sentir alegria e desperdiça os nossos três segundos.

## Saboreie o momento

Estar inteiramente presente em seus três segundos é uma coisa, mas você sabe como levar isso adiante, como realmente saborear o momento? Você sabe apreciar uma experiência, oferecendo sua atenção total ao momento, seja uma sensação ou um pensamento? Uma vida com alta octanagem de excesso de ocupação pode diminuir a nossa habilidade de parar e perceber, deixamos de *sentir* em nome do *fazer*. Quando estamos ocupados, a nossa atenção ultrapassa os limites do presente em direção a um futuro incerto e sem sentimento. Com o excesso de ocupação, esvaziamos os nossos três segundos, deixando para trás apenas restos de atenção desbaratada.

Fred B. Bryant e Joseph Veroff, da Universidade de Loyola, são os fundadores do movimento Saborear.<sup>126</sup> Ao fazer pesquisas com centenas de universitários, eles descobriram técnicas que promovem o ato de saborear. Como as nossas vidas frenéticas diminuem nossa habilidade de estarmos presentes e saborear, pense nos três exercícios a seguir como canais para uma volta ao presente.

# 1. Ataques de alegria

Barry Horner, meu sogro, é um artista e uma figura inspiradora. Ele desenvolveu um fantástico e singelo hábito que, francamente, eu (assim como várias pessoas ao seu redor) roubei. Em momentos aparentemente aleatórios (durante um jantar, uma conversa ou uma atividade), ele diz: “Estou tendo um ataque de alegria!” E o faz ao notar que está adorando o momento que vive. Isso funciona em três níveis: ajuda o meu sogro a amplificar e saborear os grandes momentos quando eles estão acontecendo (quantas vezes só notamos os bons momentos quando eles já passaram?) e é viciante (um comportamento tão simples pode facilmente se transformar em hábito). Minha esposa e eu abraçamos tal prática com tanta determinação que, ao comprarmos uma pequena embarcação, resolvemos chamá-la de “Droga da alegria!” (Peço desculpas pelo teor subversivo do nome, mas ele ainda nos faz sorrir.)

Barry, por sua vez, desenvolveu uma versão própria do que Bryant e Veroff chamaram de “dividir com os demais” (eu prefiro “ataque de alegria”). O maior prognosticador do prazer é a habilidade de contar aos demais sobre a sua alegria em determinado momento.

*Comece a perceber e anunciar os seus ataques de alegria!*

## 2. Afiando as percepções

Eis uma tentativa deliberada de focar em certos elementos da sua experiência atual e bloquear as demais. Isso pode envolver prestar atenção especial à bateria em sua música preferida, perceber as diferentes cores e tons de verde em um passeio no bosque; ou tentar discernir o som de determinado pássaro. Em um nível pessoal, isso aconteceu comigo por acaso. Meu trabalho envolve muitas viagens pelo mundo, e certas vezes visito cidades incríveis. Ainda assim, fiquei assustado pela minha capacidade de não me emocionar ao ver certos detalhes de lugares como Istambul, Hyderabad ou Lima. Muitas vezes, por conta do cansaço e da chateação, eu seguia correndo ao meu hotel e trabalho. E percebi por que fazia isso: sem Dulcie, minha esposa e melhor amiga, eu não era capaz de saborear o momento da mesma maneira. Não tinha ninguém com quem compartilhar a experiência, ninguém a quem contar meus ataques de alegria. O meu sogro, por acaso, dera início a um clube de fotografia nesse meio-tempo. No entanto, eu não era conhecido por minha habilidade artística nem por minha fluência visual. Todas as minhas fotos, até então, estavam entre as piores representantes de meros registros de férias. O que eu não esperava era que aquele simples ato transformasse as minhas viagens. Passei a ter uma missão quando estou fora de casa, em lugares desconhecidos e exóticos. Não apenas vejo as coisas, mas procuro ótimas fotografias. Quando a câmera foca e prepara o zoom, a minha atenção faz o mesmo. Saboreio o que vejo, ficou sedento por mais. E comecei a conversar com os locais (de quem normalmente tiro fotos), quando antes simplesmente passava por eles, sem enxergá-los. Aprendi a saborear verdadeiramente as viagens e as cidades. Estava animado e energizado por conta do que vivia. E parei de voltar correndo ao meu quarto de hotel.

*Pense em uma atividade potencialmente prazerosa que você mantém à margem de sua vida. De que maneira você poderia dirigir sua atenção a um aspecto específico dessa experiência, a fim de saboreá-la mais profundamente?*

## 3. Absorção

“Cale a boca!” Essa técnica pretende acalmar o seu diálogo interno. Hoje, sabemos que não pensar é um ato deliberado: o estado natural da mente é viver saltando de um pensamento a outro, intercalando-os com imagens e lembranças. Em conjunto, essas distrações internas, intelectualmente, nos levam a algum lugar. A absorção é a tentativa de parar de pensar e mergulharmos profundamente nos sentidos. Um exemplo poderia ser a experiência de mergulhar em uma banheira profunda, aproveitando o

momento para perceber a água quente roçando a nossa pele, sentindo as borbulhas e as pequenas marolas nos acariciando. Por outro lado, também podemos focar intensamente no sabor de uma ótima refeição, permitindo que os nossos sentidos desvendem os sabores. Essas duas experiências marcam um forte contraste com mergulhar em uma banheira com uma revista de fofoca nas mãos ou simplesmente mastigar e engolir a sua refeição, sem praticamente notar seu sabor e sua textura.

*Em que experiência de sensações você seria capaz de mergulhar, atraindo toda a sua atenção a ela, acalmando a sua mente superativa (ao menos por alguns minutos)?*

## Menos é mais

Há alguns anos, eu costumava tirar certos fins de semana de folga. Em um deles, viajamos a uma cidade no exterior, para dois dias repletos de atividades. Visitamos os pontos turísticos, fomos a bares famosos e até fizemos um passeio a um conhecido *resort* turístico que ficava uma hora distante do nosso hotel. A viagem foi lindamente planejada e executada. Alguns meses mais tarde, viajamos a uma cabana nas montanhas, com amplo suprimento de alimentos e cerveja. Simplesmente queríamos estar juntos e fazer algumas caminhadas. A pergunta é: qual dessas duas opções foi a melhor? Sem dúvida, o segundo final de semana foi melhor: tivemos mais tempo para simplesmente estarmos juntos. As inúmeras atividades do primeiro final de semana atrapalharam a possibilidade de aproveitarmos o tempo em que estivemos juntos. Estávamos empilhando histórias para contar em nossa volta à casa, mas não estávamos focados no momento.

A atenção é limitada a todo momento. Quando passamos de uma atividade à outra, ou mesmo quando transitamos entre atividades, a mente precisa de certa quantidade de atenção para saber o que fazer em seguida. Isso se chama *custo de mudança de tarefa*, e conversamos sobre o tema no capítulo 5, ao falarmos sobre multitarefas. No primeiro fim de semana livre, a nossa atenção estava focada sobretudo em perceber a última atividade que tínhamos feito, ou mesmo em como chegar na próxima, não havia muito tempo para simplesmente se divertir. Perdemos um bom tempo nos preparando para sermos felizes, e não sendo felizes.

Certas vezes, a alegria profunda surge por conta de algo simples como, deliberadamente, decidir fazer menos coisas. Como você poderia ser capaz de fazer menos e experimentar mais?

## AS GRANDES MENSAGENS EM “DA AGITAÇÃO À ALEGRIA”

São dois os tipos de felicidade: *a felicidade narrativa* e *a felicidade experiência*. A felicidade narrativa envolve a nossa avaliação da satisfação que sentimos pela vida, incluindo avaliações relacionadas ao êxito, como as que vimos no capítulo 8. *A felicidade experiência está preocupada com o engajamento*, com a nossa profunda imersão no momento. Este capítulo clama pelo *foco no lugar da distração*, pela *alegria no lugar da agitação*, pelo *engajamento no lugar do excesso de ocupação*.

## Lide com a agitação

- O *excesso de ocupação é viciante*, e a recompensa que recebemos é um breve jorro de dopamina (como o liberado pela cocaína), sempre que saltamos a uma nova tarefa.
- O aumento do vício não está relacionado apenas com a agitação, mas com o *vazio que sentimos* e com a falta de significado do que fazemos.

## A alegria do engajamento

- • *Os momentos de fluxo são estados de experiência otimizada*, e neles estamos totalmente engajados no que estamos fazendo, esquecendo-nos de quem somos e do tempo.
- • *As experiências de fluxo nos motivam a seguir o caminho do engajamento*. Nós, naturalmente, mergulhamos fundo em atividades singularmente alinhadas a forças e valores. Nós, *naturalmente, nos diferenciamos mais*.
- • *O fluxo é o antídoto* de uma vida de distrações, do vício da agitação.
- • *Crie o fluxo* desafiando a si mesmo, estabelecendo objetivos, concentrando-se nas experiências, fazendo determinado esforço e conseguindo *feedback*.

## Viva os seus três segundos

- • Do ponto de vista psicológico, *o momento presente dura três segundos*. Tudo o que vivemos é guardado em bolhas de três segundos. Para substituir a agitação por profundidade, devemos estar mais engajados em nossos três segundos.
- • A administração do tempo tende a nos levar em direção a um tempo e atenção fragmentados, afastando-nos do engajamento. Portanto, *foque na administração da atenção*.
- • *Saboreie os momentos* mais profundamente percebendo os “*ataques de alegria*”, *afiando as suas percepções* e aumentando sua capacidade de *ser absorvido* pelo momento.

## MEXA-SE!

### Aumente a sua alegria

Identifique os momentos em que você esteja experimentando o fluxo durante uma semana corriqueira e aumente a quantidade de tempo que você gasta fazendo as atividades mais indutoras de fluxo possíveis.

### Provoque o fluxo

Identifique uma atividade importante ou um trabalho que você esteja fazendo atualmente, com o qual esteja gastando um bom tempo. Aumente o desafio intelectual ou físico, seja dificultando a tarefa (secando três pratos ao mesmo tempo) ou engajando-se em um objetivo. Ao fazer isso, você provavelmente se concentrará mais e a experiência fluirá.

## EXPERIMENTE!

### Faça menos

Tente, na próxima semana, fazer menos coisas, no trabalho e na sua vida pessoal. Isso não significa que você deva trabalhar ou se divertir menos, mas simplesmente diminuir o número total de tarefas que está fazendo, para passar mais tempo envolvido em cada atividade.

### Ataques de alegria

Quando você está envolvido em um momento de alegria verdadeira, não deixe que ele passe sem ser notado. Ofereça toda a sua atenção a ele dizendo, em voz alta, que você está sofrendo um “ataque de alegria”.

## CAPÍTULO 9

### Reconectando

Em 1990, uma professora britânica que se transformou em trabalhadora humanitária, Monica McDaid, entrou em um cinzento e malcuidado edifício no coração da cidade medieval de Siret, na Romênia. O que ela viu naquele edifício era, nas suas palavras, “além da compreensão”. Ela encontrou três a quatro crianças deitadas juntas em uma cama, sedentas de cuidados, de atenção, de limpeza, tudo por conta da falta de medicamentos e instalações sanitárias. Naquele ano, trabalhadores humanitários como Monica descobriram cenas parecidas por todos os cantos da Romênia. O orfanato Cighid, que datava do século XIX e acolhia trezentas crianças, era um desses lugares nos quais os menores de idade permaneciam isolados de qualquer contato e calor humano. Funcionários muito mal treinados e cheios de trabalho acabavam ficando anestesiados frente ao horror, distanciando-se dos órfãos: as crianças recebiam tratamentos mínimos, em uma quase ausência de cuidados. Eles chegavam a dar medicamentos para que as crianças dormissem e, dessa maneira, pudessem respirar um pouco. Esses lugares eram um horror: duros, frios e desprovidos de amor. Entre 1987 e 1989, só no orfanato Cighid, 137 das 300 crianças internas morreram.

Como isso aconteceu? Os funcionários daquele local eram realmente tão malvados e frios a ponto de conseguirem tratar as crianças daquela maneira? É possível, mas suspeito que a principal culpa recaia sobre os políticos da era Ceausescu. Nicolai Ceausescu, influenciado pela sua mulher, Elena, teve uma ideia. Ele queria dobrar a população do seu país em apenas uma década, gerando um Exército Romeno de Trabalhadores. Por isso proibiu os anticoncepcionais e taxou todas as famílias com menos de cinco filhos. Infelizmente, os alimentos e a calefação eram coisa rara. As famílias começaram a deixar seus filhos nas portas de orfanatos geridos pelo governo, algumas recebiam dinheiro para deixar seus filhos nessas instituições. Os orfanatos seriam o terreno de treino de uma nova população, de um novo exército. Mas o plano não funcionou. Na superfície, tudo indica que não funcionou porque ele deixou o país sem dinheiro ao tentar pagar a dívida externa. No entanto, mesmo que o dinheiro estivesse disponível, os orfanatos estavam fundados em uma hipótese equivocada, a de que tudo o que as crianças precisam para crescer e florescer é de alimentos e abrigo.

Essa suposição também dominou o Reino Unido após a Segunda Guerra Mundial. Naquela época, centenas de crianças ao redor do mundo cresciam órfãs, enquanto os seus países natais tentavam se recuperar das chagas do terrível conflito. Os orfanatos britânicos foram projetados para oferecer o melhor cuidado físico possível. As crianças cresceriam em segurança, limpas e em ambientes aquecidos, onde seriam bem alimentadas e hidratadas. No entanto, os pediatras começaram a ficar alarmados com as altas taxas de mortalidade nos orfanatos, e duvidavam das prioridades estabelecidas. Um dos pediatras foi além, a ponto de trocar um aviso que dizia “lave as suas mãos duas vezes antes de entrar nesta enfermaria” por outro “não entre nesta enfermaria sem levar um bebê com você”. Hoje sabemos que o toque, a atenção e o tempo (o amor) não são apenas um auxílio ao desenvolvimento das crianças, são fatores primordiais. Sem essas coisas, muitas daquelas crianças bem alimentadas e aquecidas não conseguiriam prosperar, não se desenvolveriam e acabariam mortas.

Vários anos mais tarde, estudos sobre os sobreviventes dos orfanatos romenos demonstraram que o maior dano em longo prazo àquelas crianças surgiu pela falta de atenção, estímulo ou afeto. Mesmo as crianças de sorte, que terminaram sendo adotadas e criadas em ambientes que lhes ofereciam amor e apoio, continuam mostrando marcas inequívocas: elas tendem a ser pessoas mais baixas, com QI inferior, têm significativos problemas de comportamento, são mais propensas à depressão e à ansiedade, sofrem de esquizofrenia e autismo, e chegam a demonstrar movimentos desajeitados e pobres habilidades motoras. Na verdade, escaneios mentais feitos pelo neurocientista Charles Nelson, do Hospital Infantil de Boston, demonstraram os duros efeitos de uma criação tão terrível. Ele descobriu que as crianças que frequentaram os orfanatos romenos apresentavam menos atividade elétrica (ou “poder alfa”) em suas mentes. Nas palavras de Charles Nelson: “Se uma criança normal é como uma lâmpada de cem watts, aquelas crianças são como lâmpadas de quarenta watts.”

Os médicos começaram a reconhecer que algumas crianças simplesmente desistiam de viver por conta da falta de atenção, ou desenvolviam problemas físicos, neurológicos e psicológicos em longo prazo. Tal fenômeno ganhou um nome: *desenvolvimento fracassado*.

O que tais exemplos demonstram é a importância dos relacionamentos, a necessidade do toque e as duradouras consequências da solidão. Na minha opinião, porém, não são apenas as crianças que apresentam *desenvolvimento fracassado* quando os seus relacionamentos são pobres. Viver em isolamento afeta qualquer pessoa. Ninguém consegue se desenvolver se não é nutrido dando e recebendo amor e atenção pelas pessoas mais queridas.

Este capítulo é a terceira parte da seção sobre o engajamento. Ele analisa o valor do profundo engajamento em nossos relacionamentos importantes, e também a maneira como algumas tendências tecnológicas sociais afetam os nossos relacionamentos. Ele sugere como focar a nossa atenção nos relacionamentos mais capazes de enriquecer as nossas vidas, além de oferecer ideias práticas e reflexões sobre como aprofundar nossos relacionamentos mais valiosos. O nosso mundo de excessos é um local muito exigente, estressante. É fácil e natural reagir a isso ficando ocupado. Porém, fazendo isso, nós sabotamos a nossa felicidade, o nosso bem-estar e a nossa complacência. Quando você precisar encarar uma torrente de exigências, não faça isso sozinho. Mantenha-se apegado às suas prioridades, fique próximo dos seus seres amados, aproveite os momentos irrelevantes... e se reconecte. Pois os relacionamentos são importantes.

## Todo mundo precisa de relacionamentos

Lisa Berkman é uma especialista internacionalmente reconhecida no campo dos efeitos das políticas públicas e sociais na saúde. Ao longo de vários anos de experiências e análises cuidadosas de estatísticas populacionais, ela entendeu muito bem o que leva à saúde e ao bem-estar: relacionamentos de qualidade, que ela chama de “conectividade social”.<sup>127</sup> Em certa análise envolvendo sete mil adultos, as pessoas com menos laços sociais no início do processo se demonstraram duas ou três vezes mais propensas a morrer durante os nove anos de estudo do que as pessoas com relacionamentos plenos.<sup>128</sup> Em um nível cultural, ela sugere que essa é a razão para que os Estados Unidos, mesmo gastando mais do que qualquer outro país da OECD em saúde (por cada habitante, eles gastam duas vezes mais do que o seu maior competidor), é o antepenúltimo no *ranking* de longevidade. Outros países nutrem conectividades sociais mais fortes. Jonathan Haidt, o brilhante professor de psicologia e autor de *The Happiness Hypothesis* [A hipótese da felicidade],<sup>129</sup> resume a sua pesquisa dizendo que os bons relacionamentos fortalecem os sistemas imunológicos, diminuindo o tempo necessário à recuperação após cirurgias, sustentando a atividade mental em idades avançadas e minimizando o risco de ansiedade e depressão. Os relacionamentos também potencializam o humor e o bem-estar em pessoas introvertidas, pessoas que não sentem a necessidade de novos relacionamentos.<sup>130</sup> Na verdade, a solidão e o isolamento foram demonstrados como sendo fatores de risco à saúde mais importantes do que o tabaco!<sup>131</sup> E isso não acontece por conta do apoio que recebemos: as pesquisas sugerem que oferecer apoio é ainda mais benéfico do que receber.<sup>132</sup>

Não somos apenas mais saudáveis como resultado de nutrirmos melhores relacionamentos, somos também mais felizes. Ed Denier, cientista sênior da Gallup, e Martin Seligman estudaram pessoas muito felizes para ver o que poderiam aprender com elas.<sup>133</sup> Eles descobriram que o fator comum que une as pessoas mais felizes são os seus “fortes laços com amigos e familiares e o seu comprometimento de passar um tempo ao lado dessas pessoas”. Outra pesquisa demonstrou que a melhor maneira de termos mais *experiências de felicidade* no momento em que elas acontecem é passando mais tempo com as pessoas amadas, e que as pessoas são mais felizes quando passam um tempo com amigos, seguido do tempo que passam com as suas famílias, e menos felizes quando estão sozinhas.

Quanto ao lado mais romântico dos relacionamentos, Diener e Seligman também descobriram que quase todas as pessoas felizes estão envolvidas em um relacionamento amoroso. Tudo indica que uma das melhores decisões que você pode tomar, do ponto de vista da felicidade, é se casar (e permanecer casado). Adultos casados são mais felizes do que os demais: 40% deles se dizem muito felizes (quase o dobro das pessoas que nunca se casaram), e também são menos depressivos.

## Relacionamentos e excesso de ocupação

Se mantemos um bom nível de engajamento com as pessoas que são importantes em nossas vidas, as nossas vidas são boas. Caso contrário, as nossas vidas são ruins. Simples assim. Não podemos viver sem grandes relacionamentos, e os relacionamentos não podem prosperar sem tempo e atenção.

Mesmo sendo indispensáveis, os nossos relacionamentos mais importantes estão em pé de guerra com o excesso de ocupação. Os nossos seres mais próximos e mais queridos são os primeiros a sofrer e serem feridos por conta de nossa ausência física e psicológica. Roubamos o tempo desses relacionamentos, e também roubamos atenção e energia, devotando tudo isso aos nossos e-mails, ao Facebook e ao relatório que deve estar pronto na segunda-feira. Roubamos atenção dos relacionamentos porque *podemos* roubar. Temos a certeza de que essas pessoas vão “entender” que “precisamos” fazer determinado trabalho, que precisamos devolver uma ligação telefônica. Confiamos que eles lidarão com a nossa falta, e entregamos a eles apenas o que nos resta, após termos gastado toda a nossa energia, criatividade e foco em atividades que nos encham de dopamina.

O excesso de ocupação desenfreado destrói os nossos relacionamentos de dentro para fora, lenta e imperceptivelmente, mas destrói. Ao fazer isso, ele acaba com os fundamentos de nossas vidas, com a única coisa que realmente importa. Quando não damos atenção às pessoas que estão ao nosso lado, não destruimos esses relacionamentos, mas os despojamos de toda a sua riqueza e alegria. Nós os empobrecemos e, conseqüentemente, eles nos deixam menos realizados, o que significa que nós os buscaremos menos (e que o mesmo será feito por nossos entes queridos). É aí que voltamos ao ciclo do excesso de ocupação: os nossos relacionamentos nos realizam menos e nós nos sentimos mais isolados, mais sozinhos.

O excesso de ocupação é um veneno suave cujos efeitos serão vistos (não em um ano), mas ao longo de uma década, quando as feridas abertas cobram o seu preço. Para muita gente, no entanto, quando os sintomas ficam visíveis já é tarde demais.

## O futuro dos relacionamentos

Como eu disse no capítulo 5, os incríveis avanços tecnológicos estão gerando mudanças nas práticas de trabalho que não têm conexão com a maneira como a mente funciona. O mesmo vale para os relacionamentos: a tecnologia está criando fontes diferentes de comunicação, que são maravilhosas e excitantes. No entanto, só porque *podemos* fazer essas coisas, *deveríamos* fazê-las? Quais são os efeitos dessas novas capacidades tecnológicas em nossos relacionamentos?

Sherry Turkle, professora de estudos sociais da ciência e da tecnologia no Massachusetts Institute of Technology, é psicóloga, socióloga e psicanalista, e estuda a nossa experiência frente à tecnologia e como ela nos afeta. Seu livro mais recente, *Alone Together* [Sozinho acompanhado], funcionou como guia e inspiração para esta parte do meu livro,<sup>134</sup> pois pretendo refletir sobre a natureza mutante dos relacionamentos como resultado da tecnologia. Sherry Turkle decidiu escrever um livro sobre como os pais estão sendo levados pela loucura tecnológica dos filhos (videogames, SMS, Facebook etc.). Durante a sua pesquisa, ela descobriu um tema significativo: os pais estão deixando os filhos loucos por conta das *suas* fixações pela tecnologia!

Esta seção irá focar em duas áreas: em como nos “conectamos” uns com os outros e em como prestamos atenção uns aos outros. Selecionei essas áreas pois a tecnologia, além de ativar tecnologicamente o excesso de ocupação, impactou de forma significativa a maneira como nos relacionamos uns com os outros. Como os relacionamentos são fundamentais ao nosso bem-estar, é útil fazer uma pausa e refletir sobre o que a tecnologia está fazendo com eles.

### Conectado, mas isolado

Foi tudo um pouco desajeitado. Um homem grande, em peso e estatura, se sentou na minha frente em um trem e começou a conversar, muito animado. Ele estava claramente agitado. O que ele dizia não fazia muito sentido, era como se eu tivesse perdido uma boa parte da conversa, como se houvesse lacunas na história. De repente, sem aviso, o corpo do homem ficou relaxado. Ele se recostou no assento, sorriu, depois começou a gargalhar, movendo os ombros com força. Após recuperar a compostura, ele ficou em silêncio por um bom tempo. Na verdade, acho que foi só impressão, que o silêncio não durou mais que alguns poucos minutos. Ele parecia paralisado, ansioso, depois carinhoso. Por último, com voz suave, olhando para mim, mas não diretamente nos meus olhos, ele disse: “Tudo bem, a gente se fala mais tarde. Eu te amo. Um beijo.” E desligou o telefone. Após um momento de pausa e reflexão, ele voltou a pegar o telefone e fez mais uma chamada.

Esse comportamento estranho me fez pensar em como são estranhas as nossas bolhas privadas hoje em dia. Enquanto a tecnologia (pelo menos superficialmente) nos ajuda a estarmos conectados, ela também nos isola. Antes do advento do celular, tal comportamento seria classificado (corretamente) de psicótico ou, no mínimo, descortês. Aquele homem expôs uma conversa privada a um grupo de estranhos, sem nem pensar no que fazia. Ele não parecia sentir qualquer vergonha, qualquer desejo de manter suas intimidades em âmbito privado, não parecia se preocupar com os nossos sentimentos. Ele estava metido na própria cabeça, completamente isolado do resto das pessoas. A nossa tecnologia, ao nos permitir uma conexão com pessoas em diferentes locais, suga a nossa presença do aqui e agora, dividindo-nos não apenas entre várias tarefas, mas entre vários lugares.

Encontrar-se com pessoas é complicado e confuso, e nós estamos ocupados. Portanto, o melhor é confiar na tecnologia e na certeza de nossa bolha eletrônica. Em conferências, festas e locais públicos ao redor do planeta, as pessoas não estão exatamente se encontrando. Cada vez mais, passamos uns pelos outros como se fôssemos navios no meio da noite, pois os nossos bolsos estão recheados com as pessoas de que precisamos. Sendo assim, para que entrar em contato com as pessoas que estão no mesmo lugar que nós? Menosprezamos uns aos outros constantemente (e em geral usando os nossos celulares).<sup>135</sup>

Quando dou uma olhada ao redor de uma sala de reunião, cheia de pessoas que não estão reunidas, que não estão conversando, que não estão presentes, é impossível não pensar que estamos perdendo um pouco a magia dos encontros inesperados. É impossível não pensar se as nossas comunidades e as nossas vidas não são meros condutos que nos transportam a outros lugares, e também no fato de ser cada vez menos provável que consigamos fugir do nosso isolamento.

Sentimos esse isolamento em nossas interações, até mesmo com as pessoas que menos conhecemos. Embora pareça certo enviar um e-mail ou uma mensagem de texto a alguém, cada vez mais evitamos ligar para essas pessoas. Uma conversa telefônica exige muita coisa, sobretudo de quem a recebe. Queremos a sua atenção, completa, enquanto conversamos. O mesmo vale para os nossos escritórios: enviamos mensagens para pedir um horário para conversar com alguém, pois não queremos invadir as suas bolhas (afinal de contas, todo mundo está ocupado). E fazemos isso, claro, porque não queremos que ninguém se intrometa na nossa bolha. As ligações e os encontros reais roubam muito do nosso precioso tempo e atenção, além de exercerem muita pressão sobre o nosso desempenho. Tara, uma advogada de 55 anos, disse: “Quando damos um telefonema, a impressão é que o envolvimento atingiu um novo patamar.” Randolph, um arquiteto de 42 anos, disse que, como hoje temos os e-mails, quando fazemos um telefonema as expectativas aumentam; as pessoas esperam que os telefonemas sejam reservados a coisas mais complicadas. Eles exigem mais, criam maiores expectativas, e é melhor que você corresponda.<sup>136</sup>

Portanto, ocupados e sem tempo, decidimos reverter o nosso hiperconectado isolamento, que é confortável, mas frenético. O fato é que as pessoas são complexas e todos somos diferentes. Portanto, relacionamentos significativos serão sempre confusos. Na verdade, um novo aplicativo está disponível, e ele se chama “o inferno são os outros”, parafraseando a famosa frase de Jean-Paul Sartre. Esse aplicativo nos ajuda a evitar um encontro inesperado com amigos, pois assim não somos obrigados a socializar com pessoas reais. Ele utiliza a página Foursquare para descobrir onde estão os seus “amigos”, e o afasta desses lugares. Poderíamos dizer que essa ferramenta antissocial acompanha o nosso isolamento tecnológico e que ao mesmo tempo nos ajuda a se conectar com muita gente, de forma conveniente e superficial, mas ela também nos ajuda a desconectar. As nossas redes sociais nos deixam conectados, mas antissociais. Os nossos *smartphones* nos permitem evitar um comprometimento total com o local onde estamos, com o tempo presente, e com estarmos presentes junto aos demais. E tudo isso pode ser muito mais simples e eficiente se formos “deixados em paz com os nossos aparelhos”. Estamos conectados com milhões, mas isolados do mundo.

## Multitarefa social

Os nossos adolescentes estão na vanguarda das fronteiras tecnológicas. Muitos deles dizem preferir se comunicar usando mensagens do que pessoalmente, pois isso lhes permite serem multitarefa em suas interações. “Eu, pessoalmente, prefiro conversar com um monte de gente ao mesmo tempo”, disse um adolescente de Pittsburgh a certos pesquisadores. “Isso meio que nos deixa ocupados. É um pouco chato conversar com apenas uma pessoa. Fazendo isso... não podemos conversar com ninguém mais.”

Já falei inúmeras vezes sobre os perigos da fragmentação da nossa atenção. No entanto, o mais perigoso é quando a fragmentamos tanto que só estamos parcialmente presentes junto às pessoas que amamos. Quando Sherry Turkle começou a trabalhar no seu livro, ela descobriu crianças e jovens exasperados ao verem seus jantares interrompidos por ligações telefônicas ou suas conversas interrompidas por e-mails, ou por pais muito distraídos para perceber coisas “não importantes” sobre o seu crescimento: seja mostrando um novo brinquedo montado, um novo movimento com o skate ou a aparição dos primeiros pelos do “bigode”. Ela falou sobre mães que utilizam o momento em que estão dando de mamar para checar suas mensagens de texto, deixando de perceber as sutis emoções estampadas no rosto dos filhos. E falou também sobre pais que mal estão presentes com os filhos nos parques, preferindo brincar com seus iPhones do que chutar uma bola. Ela conheceu Audrey, uma adolescente que sonhava com o dia em que a sua mãe a cumprimentaria quando ela chegasse da escola, animada com a volta da filha e focada nessa tarefa. Porém, a sua realidade envolvia encontrar a mãe com a cabeça curvada, olhando para o telefone, muito ocupada para perceber a presença de Audrey. Todos os dias, ao se reencontrar com a mãe, tudo o que ela ouvia era o som do teclado do telefone, e a chance de se reconectar com calor e atenção se perdia mais uma vez. Audrey só queria uma oportunidade de contar à mãe o que de bom e ruim acontecera no seu dia, mas tinha de aceitar que a mãe estava focada em algo mais “importante”, que o seu dia no colégio era algo trivial... e Audrey começava a aceitar que ela também era muito trivial aos olhos da mãe.

Claro que sabemos que os nossos entes queridos são mais importantes do que os nossos e-mails. Claro que sabemos que nos preocupamos menos com o WhatsApp do que com os nossos familiares e amigos. No entanto, temos tanta coisa conectada que preferimos acreditar que eles nos entenderão. “No ano que vem eu vou ser mais tranquilo...” De certa maneira, o excesso de ocupação é uma desculpa, uma maneira de escapar da rotina diária, das conversas difíceis e entediantes. No entanto, ao permitirmos que um “importante” excesso de ocupação dirija os pequenos e inconsequentes momentos, perdemos algo mais profundo. Prestar atenção às coisas pequenas nos dá o direito de entrar nas maiores. Fazendo isso, nós nos sentimos no direito de manter a nossa confiança, por meio de uma persistente demonstração de cuidado frente as coisas pequenas. Demonstrar interesse no dia a dia faz os nossos entes mais próximos e queridos acreditarem que estamos interessados em seus mais profundos medos e mais altos sonhos.

Se permitirmos que o excesso de ocupação roube todos os pequenos momentos, os nossos relacionamentos perdem o rumo. Todos os relacionamentos são formados por dois elementos: estar juntos e fazer coisas juntos. Se retirarmos o “estar juntos”, ficamos com relacionamentos focados em atividades, tarefas ou afazeres. É no “estar juntos” que grande parte da felicidade e da conexão emocional surgem, pois sentimos uma conexão profunda e também uma unidade, além de alegria e proximidade. Se retirarmos o “estar juntos” da equação e o transformarmos em uma mera presença física no mesmo local, com a nossa atenção sendo consumida por outras órbitas, rebaixamos os nossos relacionamentos a simples atividades ou transações. Os relacionamentos ficam menos recompensadores, e por isso atraem menos atenção e nos dirigem ainda mais às águas do excesso de ocupação.

Em um mundo de excessos, um mundo que dispersa a nossa atenção, superficial e vazio, nós precisamos parar para nos aprofundarmos nas coisas, sobretudo nos relacionamentos. Precisamos praticar e reaprender o que é estarmos juntos, sem sermos interrompidos por aparelhos, pois é dessa

maneira que a confiança é construída, é daí que nasce a alegria, é essa a fonte do amor duradouro. E, sem amor, voltaremos a afundar no excesso de ocupação.

### Foque em menos pessoas: menos é mais

Nos capítulos anteriores, falei sobre como uma das causas ocultas do excesso de ocupação é a constante busca por “mais”: queremos alcançar o êxito fazendo *mais*, injetamos combustível em nosso desejo de excesso de ocupação buscando *mais* coisas, lidamos com o vazio nos estimulando *mais*. Fazendo isso, ficamos mais agitados, mas temos menos alegria.

O “mais” também surge em nossos relacionamentos. Queremos *mais* relacionamentos, *mais* conexão e queremos ser *mais* populares. Isso parece ser fruto de uma insegurança que nos leva a buscar afirmação no tamanho de nossas redes sociais, no número de “curtidas” que alcançamos ou no nível do nosso Klout (página que calcula nossa influência nas redes sociais). Há algo claro na conquista de novos amigos no Facebook ou de seguidores no Twitter: seja lá qual for o número alcançado, sempre queremos mais. A especialista em mídias sociais danah boyd (que sempre escreve o seu nome em minúsculas) estava interessada em como estamos conectados. Ela conseguiu convencer um aluno da Universidade da Califórnia, Mike, a permitir uma análise do arquivo do seu e-mail.<sup>137</sup> Ainda que o seu estudo tenha sido feito há alguns anos, ela percebeu um nível incrível de conectividade: nos cinco anos anteriores, ele tinha enviado e recebido 80.941 mensagens, de 15.537 pessoas diferentes. Ela calculou que os laços de Mike, portanto, envolviam 662.078 pessoas ao redor do mundo, se contássemos os efeitos das mensagens reenviadas a outras pessoas e coisas parecidas. E esse número poderia chegar a 11,7 milhões contando todas as mensagens que ele enviou ou recebeu envolvendo mais de cinquenta participantes. Seja qual for o número escolhido, ele é impressionante. Essa análise foi publicada em 2006. Imagino que, analisando a mesma caixa de e-mails hoje (bem como as suas atividades nas mídias sociais), o número de conexões seria bem maior do que os encontrados anteriormente.

Sem dúvida, os e-mails, o Facebook, o Twitter, o LinkedIn, o WhatsApp e as mensagens de texto nos ajudam a estar conectados a mais pessoas de maneira mais fácil. Auxiliados pela memória tecnológica, também perdemos menos os contatos com as pessoas, e podemos voltar a encontrá-las graças ao Google. Quem nunca passou pela alegria de, por exemplo, reencontrar um amigo da escola dessa maneira, fazendo com que essa pessoa voltasse à sua vida? As ferramentas tecnológicas de comunicação facilitam as comunicações massivas e as mensagens breves. Portanto, as velhas conexões telefônicas, que gastavam um bom tempo, já não são necessárias para trazer essas pessoas de volta à nossa rede de contatos (aliás, o papo com essas pessoas poderia ser um pouco estranho, certo?). Sendo assim, com umas poucas palavras em seu Facebook, a amizade ressurgiu. E quem nunca gostou de saber que o seu número de amigos cresceu em uma lista que pode ser acessada por todos, uma lista pública como a dos amigos do Facebook, dos seguidores do Twitter e das conexões do LinkedIn? As mídias sociais e a comunicação eletrônica estenderam o nosso alcance no planeta e nos permitiram voltar no tempo. Somos potentes e onipresentes.

No entanto, toda essa facilidade de conexão tem um preço: quando enviamos mensagens e nos conectamos, as pessoas costumam responder (várias respondem, e com bastante frequência). Em pouco tempo, manter-se em dia com as mensagens e manter tantas amizades acaba se tornando uma tarefa exaustiva. Com medo de uma queda em nossa popularidade, não paramos de atualizar nossas mídias eletrônicas com fotos e mensagens. Falamos em limpar nossas caixas de e-mails e de mensagens de texto. Mesmo fora do trabalho, esses “relacionamentos” sociais, em pouco tempo, podem se transformar em tarefas a serem executadas. Tudo pode virar um grande pesadelo. Sendo assim, cadê a alegria da conexão com tanta tagarelice eletrônica? Os nossos amigos, familiares e conhecidos podem se transformar em apenas mais um trabalho que devemos adicionar em nossas listas, em mais coisas lotando o nosso excesso de ocupação.

Quando Sherry Turkle, autora de *Alone Together* [Sozinho acompanhado], entrevistou Sanjay, de 16 anos de idade, ele comentou sobre a pressão que sentia ao tentar se manter em dia com todas as

mensagens de texto que recebia. Ao terminar a entrevista, o menino comentou: “Eu não me imagino fazendo isso quando for mais velho”, e depois, em tom mais baixo, perguntou: “Por quanto tempo vou ter que continuar fazendo isso?”

## Afinidade × popularidade

Um dos dados que me pareceu mais interessante na pesquisa de Tim Kasser foi a distinção entre afinidade e popularidade. Para ele, afinidade significa “estar juntos” e aprofundar relacionamentos importantes. Isso é o contrário da tentativa de sermos mais populares. Quando li essa pesquisa, fiquei pensando. Acho que sempre considere todos os tipos de socialização, envolvendo intimidade com amigos e familiares, como sendo a mesma coisa, ainda que em escalas diferentes, mas a pesquisa de Tim Kasser me fez repensar tal suposição.

A pesquisa de Kasser está relacionada com valores, com as motivações das pessoas. Elas estão querendo relacionamentos mais profundos com amigos próximos ou familiares, ou simplesmente querem ser mais populares e ter mais amigos? O que ele descobriu indicou que as pessoas mais focadas na “afinidade” tendem a ser mais alegres e demonstrar mais bem-estar físico e mental. Por outro lado, o contrário foi verificado nas pessoas que buscam popularidade: elas eram menos alegres, mais deprimidas e ansiosas. Tudo indica que a luta por relacionamentos mais próximos nos nutre e melhora as nossas vidas. Querer “mais” é uma boa maneira de aumentar a probabilidade de termos uma vida miserável.

Apesar de todas as imagens da televisão e de todas as normas das mídias sociais, a alegria não pode ser encontrada no *mais*, e sim no *menos*. Se queremos ser mais felizes devemos focar nossa atenção nas pessoas especiais, e muitas delas talvez não estejam presentes nas redes sociais, mas são centrais à nossa existência. Acredito que isso sempre foi assim, mas acho que o argumento a favor de um maior foco em nossos relacionamentos centrais nunca foi tão forte. Temos um tempo e uma capacidade de atenção limitados. Portanto, devemos decidir onde empregá-los. E deveríamos afastar nossa energia do  *muito* ao *pouco*. Deveríamos focar, sem medo, no aprofundamento, fortalecendo e nutrindo relacionamentos importantes, deixando de tentar sermos importantes através de nossos relacionamentos. Assim como em vários aspectos do excesso de ocupação, focando mais e dispersando menos a nossa atenção, recomeçaremos a progredir.

## Quem são os seus quinze?

Os primatas têm grupos sociais complexos. A manutenção desses grupos exige esforço, o que costuma ser chamado de “treinamento social”. Quando um grupo cresce, o treinamento fica mais exigente, bem como o esforço de conhecer todo mundo e entender como uns se relacionam com os outros. O antropólogo britânico Robin Dunbar provou essa teoria ao descobrir uma forte relação entre o tamanho da mente dos primatas e a média de componentes dos seus grupos sociais.<sup>138</sup> Tudo indica que, quando grupos de macacos ficam grandes demais, eles começam a se dividir, pois é complicado manter tais relacionamentos. Com base em seu trabalho com os primatas, Dunbar calculou que os seres humanos poderiam administrar, por conta de sua capacidade cognitiva, grupos sociais de até 150 pessoas. Isso ficou conhecido como o “número de Dunbar”. Mas ele deu um passo além e começou a analisar registros históricos para saber se os agrupamentos sociais, em várias culturas, poderiam confirmar sua teoria. Dunbar descobriu que os vilarejos neolíticos costumavam ter uma média de 150 pessoas, e as evidências sugerem que os assentamentos Hutterite se dividiam ao alcançar 150 pessoas. Aliás, 150 costumava ser o número básico dos exércitos, e continua sendo o número de componentes de uma unidade nos exércitos modernos.

Dunbar então diz que 150 é um máximo absoluto, e que grande parte das sociedades não se encaixariam em grupos tão grandes. Quando os grupos crescem, os esforços necessários à sua manutenção também crescem. Portanto, apenas sociedades com intensa pressão pela sobrevivência

decidiriam investir tamanho esforço. Sendo assim, a primeira questão a ser levantada deveria ser: quanto grande é o seu grupo social? Se é maior que 150, quanto esforço você devota à sua manutenção?

O estudo de Dunbar foi um pouco além: analisando cuidadosamente os grupos sociais, ele encontrou uma incrível consistência nas suas estruturas. Dunbar identificou que o nível dos nossos relacionamentos pode ser pensado como círculos concêntricos. Tendemos a viver com cinco pessoas mais próximas, que costumam ser familiares diretos, maridos ou esposas. O seguinte círculo está composto de quinze pessoas, e o seguinte de cinquenta, depois 150. Fundindo as descobertas de Dunbar com as de Tim Kasser, cheguei à conclusão de que o bem-estar, a satisfação e a alegria nascem desse grupo de quinze. Essas quinze mágicas pessoas são os seus amigos mais próximos e seus familiares, pessoas que alimentarão experiências mais fluidas, que tentarão fazer com que você viva melhor, que tentarão reduzir a sua depressão. O suprassumo da vida não é composto dos nossos quinhentos amigos do Facebook, mas sim desse grupo de quinze. Não estou sugerindo que não podemos encontrar alegria em laços sociais maiores, frágeis e fragmentados, mas sim que tal atividade não pode substituir o significado mais profundo que nasce do grupo de quinze.

Caso se lembre de apenas uma coisa deste capítulo, lembre-se disto: invista o seu tempo e a sua atenção nesses quinze, fique junto a eles, ofereça apoio e compreensão a essas pessoas. Qualquer melhoria no seu relacionamento com essas pessoas, na qualidade do tempo que passa junto a elas, será uma melhora na sua vida como um todo. Você pode ser desastroso em suas redes sociais, pode falhar ao tentar desenvolver uma grande rede de contatos, mas saiba que o impacto disso na sua qualidade de vida será mínimo. Porém, caso não encontre as quinze pessoas certas, você não será feliz, não conseguirá prosperar.

Então, quem são os seus quinze?

## A sua rede de apoio

Todos temos uma série de necessidades psicológicas e emocionais. Quando ficamos ocupados, podemos nos afastar dos amigos, dos nossos quinze, pois estamos muito absorvidos para dedicar um tempo a essas pessoas. Esse é o oposto do problema do “mais”, mas é tão verdadeiro quanto. Quando a nossa sensação de excesso de ocupação aumenta, a nossa rede ativa de apoio pode diminuir, pois cancelamos as saídas noturnas com os amigos, abandonamos o time de futebol... e podemos terminar, em nossos momentos mais atribulados, com uma rede de apoio de apenas uma ou duas pessoas, e exatamente quando mais precisamos de apoio. Essas necessidades dificilmente serão supridas pela superficialidade das redes sociais. Elas precisam de algo mais significativo, mais presente.

Provavelmente, todos já tivemos a experiência de encontrar um velho amigo do colégio ou da faculdade, um amigo que perdeu a vivacidade, que fala sobre a própria vida em voz baixa. Todos nos tornamos seres vazios quando as nossas necessidades não são cobertas, quando escolhemos nos afastar dos quinze, quando nos fechamos à possibilidade de ver as nossas necessidades cobertas. Ao fazer isso, abandonamos parte de quem somos. Nós nos estreitamos, nos tornamos pessoas secas. E isso pode afetar o nosso relacionamento mais importante: o que temos com o nosso cônjuge. Começamos a encará-los como provedores de várias das nossas necessidades, e nos ressentimos quando não são capazes de preencher todas as nossas complexidades. A realidade é que ninguém será capaz de oferecer apoio a todas as facetas da nossa personalidade nem a todas as nossas aspirações.

Uma das maneiras de ajudar a motivá-lo a oferecer um tempo aos seus quinze é pensando que aspectos da sua vida são apoiados por cada uma dessas pessoas. O que muita gente sente ao fazer isso é surpreendente: em primeiro lugar, elas percebem o grau de apoio que passaram a procurar em seus cônjuges, um apoio que essas pessoas não podem ou não estão preparadas para oferecer. Em segundo lugar: elas percebem que a sua personalidade completa se reflete nos seus quinze. Em conjunto, os seus quinze oferece apoio à maior parte das suas necessidades, aspirações e paixões. Pense em Mary, por exemplo, uma advogada que trabalha duro e está casada com outro advogado. Ela adora o marido, Joe, que a entende muito bem, mas certas vezes Mary quer gargalhar e fofocar. Joe não pode oferecer isso à esposa, mas Helen e Eva, sim. Certas vezes, Mary quer criar: ela adora arte e poesia, adora criar e conversar sobre esses temas. Joe não gosta, mas Bill e Asiya sim. Certas vezes, ela quer o amor condicional de sua mãe, ou quer estar com Lucy, sua colega de corridas e perda de peso. Portanto, o engajamento ao redor dos seus quinze, no caso de Mary, a deixa se sentindo mais completa e realizada. Nem mesmo com a melhor das vontades, nem com todo o seu amor, Joe não poderia fazer isso por ela, e ela não deveria esperar que fizesse. Os seus 15 não deveriam ser afastados da sua vida quando você fica ocupado. Corte os 50, os 150 e os 500, mas não corte os quinze. Os seus quinze são o seu apoio, e de várias maneiras, profundas e significativas, e estão presentes em seus momentos mais duros, nos momentos de muito trabalho e exigências.

Copie a tabela a seguir e preencha com os nomes dos seus quinze. Em seguida, pergunte a si mesmo de que maneira cada uma dessas pessoas responde a uma de suas necessidades de forma especial, como ninguém mais poderia fazer, ou melhor do que qualquer outra pessoa.

**Nome**

## Apoio oferecido por essa pessoa

### Ofereça mais

Há cerca de três milhões de anos, os primeiros hominídeos se distanciaram dos macacos e algo estranho e maravilhoso começou a acontecer. Os hominídeos, rapidamente, desenvolveram cérebros maiores, o que lhes permitiu manter interações sociais mais complexas (ou vice-versa). Isso gerou um problema evolutivo: como dar à luz um bebê com uma cabeça grande, manter a pélvis intacta e continuar a caminhar verticalmente. A solução foi dar à luz antes que os bebês estivessem inteiramente desenvolvidos. O crescimento do cérebro e o desenvolvimento continuam após o nascimento dos humanos. Os humanos são a única espécie cujos filhotes precisam de ajuda nos seus primeiros anos de vida. Jonathan Haidt acredita que poderia residir aí a origem do amor. Se evoluímos para dar à luz crianças que precisam de ajuda, evoluímos para garantir que as nossas espécies cuidariam de suas crias.

Os neurocientistas Jorge Moll e Jordan Grafman demonstraram uma base neurológica para a tendência humana ao cuidado.<sup>139</sup> Especificamente, eles observaram o que acontece com o cérebro quando somos altruístas. Usando a ressonância magnética, eles demonstraram que tanto receber dinheiro quanto oferecê-lo à caridade ativam a via mesolímbica, a parte do cérebro que está envolvida com as recompensas por tarefas como alimentação e sexo. No entanto, quando as pessoas envolvidas na pesquisa ofereceram dinheiro à caridade, elas também ativaram outro circuito cerebral (o córtex subgenual), que está relacionado à conexão social. São duas as implicações desse fato. Em primeiro lugar, tudo indica que o altruísmo não é simplesmente um ato moral importante, mas uma função humana básica que estamos preparados para seguir. Em segundo lugar, e mais importante, o altruísmo nos oferece mais recompensa do que o ato de ganhar dinheiro.

Se você não está oferecendo o suficiente, pense nisto: aquele velho ditado de que é melhor dar do que receber parece estar apoiado pela evidência. As pesquisas sobre altruísmo demonstraram persistentes benefícios à saúde, à felicidade e ao bem-estar psicológico. Um estudo com pessoas que sofrem de esclerose múltipla, por exemplo, descobriu que os pacientes que oferecem apoio a outros pacientes com o mesmo problema recebem mais benefícios do que as pessoas ajudadas (em termos de confiança, autoestima, depressão e vida cotidiana).<sup>140</sup> Sermos generosos também ajuda a nos proteger do estresse do “excesso” construindo a nossa complacência.<sup>141</sup>

De que maneira você poderia oferecer mais para se sentir melhor? Especificamente, como você poderia oferecer mais aos seus quinze?

### Obrigações

Émile Durkheim, acadêmico francês do século XIX e pai da sociologia, desenvolveu uma análise interessante. Ele reuniu dados relacionados com as taxas de suicídio europeias, pois estava interessado

em saber se seria capaz de isolar um fator comum que explicasse as diferenças entre comunidades e países. O que ele encontrou pode ser resumido em uma única palavra: obstáculos.<sup>142</sup> Ele descobriu, por exemplo, que as comunidades protestantes com as menores taxas de demandas sociais da época apresentavam altos índices de suicídio. Os números eram menores entre os católicos, cujas obrigações eram mais elevadas. E as taxas mais baixas foram encontradas entre os judeus, comunidade que mantinha os laços sociais e os comprometimentos mais fortes. Além do mais, as pessoas solteiras eram mais propensas a se matar do que as casadas sem filhos, e esses dois grupos populacionais cometiam mais suicídio do que as pessoas casadas com filhos. As obrigações, os comprometimentos e o “grau de integração social” surgiam, aos olhos de Durkheim, como poderosos prognosticadores da felicidade e do bem-estar (ou pelo menos de não se matar!). Demonstrando um curioso sinal moderno dos benefícios evolutivos do comprometimento, certos estudos revelaram que as mulheres com relacionamentos sexuais estáveis ovulam mais regularmente, e que continuam ovulando por mais tempo do que as envolvidas em relacionamentos instáveis.<sup>143</sup>

Um amigo tinha medo do comprometimento. Ele queria manter suas opções em aberto. Mesmo tendo uma ótima namorada, que dizia amar, e que sem dúvida o amava, parecia incapaz de se comprometer. Durante anos, nutriu um relacionamento vai e volta com essa menina, permeado por infidelidades com outras mulheres, mas sempre voltando à ela. O incrível é que ela permanecia fiel, embora cada vez mais frustrada (assim como os seus pais). No final das contas, não sei o que impulsionou a sua decisão, mas meu amigo pediu a mão da namorada e se casou. Essa não é uma história incomum, sobretudo em nossos dias de tantas escolhas e tão pouco comprometimento. Alguns anos após o casamento, tive uma conversa com ele. Eu estava pensando na sua história e perguntei (sendo um pouco invasivo, talvez, mas sou psicólogo!) como ele compararia sua vida monogâmica com a anterior, repleta de variedade e escolha. Ele me disse que estava muito feliz, que o seu nível de satisfação superava qualquer expectativa e todas as suas experiências prévias. Antes do casamento, ele gastava muito tempo e energia pensando se estava tomando as decisões corretas, se a sua namorada era a pessoa ideal para ele e buscando algo melhor. Após ter feito sua escolha, ele passou a empregar o mesmo tempo e a mesma energia na tarefa de alcançar uma vida prazerosa. Ao aceitar o compromisso, ele ficou mais feliz. Claro que ele *sentia* ter feito a escolha certa, mas fiquei surpreso ao ver que o meu amigo aceitava o fato de que o próprio comprometimento era um importante componente da sua felicidade.

Isso nos leva de volta à aula de fotografia de Dan Gilbert, e à preferência de seus alunos pelas fotografias escolhidas quando *não* as podiam alterar. Quando nos comprometemos, ficamos felizes com a nossa escolha. No entanto, isso não significa que, escolhendo o comprometimento, sempre seremos felizes. Mas significa que, ao mantermos as nossas opções em aberto e os nossos relacionamentos descartáveis, deixamos para trás muita alegria e bem-estar, pois preferimos a ilusão da liberdade. Isso se aplica às amizades e aos relacionamentos amorosos. Mesmo em um nível trivial, podemos evitar encontros regulares ou pontuais com medo de que algo poderia surgir daí.

Como você poderia se comprometer de maneira mais completa e sem reservas com os seus quinze?

## Aprofundando relacionamentos

Até aqui, falamos sobre a importância dos relacionamentos, sobre como os relacionamentos são as primeiras vítimas do excesso de ocupação, sobre como o excesso de ocupação incitado pela tecnologia está alterando a maneira como nos conectamos e prestamos atenção uns aos outros, e finalmente sobre o fato de que deveríamos focar os nossos recursos nos relacionamentos com maior capacidade de nos nutrir: o nosso grupo de quinze.

O restante do capítulo será devotado às ideias para aprofundar tais relacionamentos. E não incluí tais ideias porque você não é capaz de construir e aprofundar relacionamentos, mas porque muitos de nós precisamos ser lembrados de que é hora de priorizar um tempo aos nossos entes mais queridos. Na loucura de nossas vidas diárias, somos capazes de deixar os relacionamentos hibernando. Eu mesmo descobri que, se não ofereço atenção aos meus relacionamentos mais importantes, eles podem passar dias, semanas ou meses hibernando, sem qualquer interação significativa. Portanto, não enxergue isso como uma caixa de ferramentas, mas sim como um conjunto de reflexões e chamadas de atenção. Integre tudo isso às coisas que você costuma fazer.

### Estar juntos (ou a consciência das interações)

Como eu disse anteriormente, o que importa não é estarmos juntos geograficamente, mas mantermos a atenção. O ponto de partida para o aprofundamento de qualquer relacionamento é melhorar a sua participação no “estar juntos”. Assim como meus comentários sobre a consciência, isso começa com a prática. Muitos de nós perdemos o hábito de estarmos verdadeiramente presentes para os demais. Nós nos sentimos mais confortáveis na bolha intelectual da atenção parcial. Portanto, “estar juntos” não é tão fácil quanto parece. Eis três sugestões de como praticar uma maior presença com essa outra pessoa, seja ela uma criança, um cônjuge, um irmão, um parente ou um amigo. Se tais práticas soarem intensas, não se preocupe: não estou sugerindo que você faça tudo ao mesmo tempo. No entanto, assim como a meditação, quando praticamos a atenção profunda, em certos momentos as habilidades se desenvolvem fora de nossos momentos de “exercício”. Nós nos transformamos em pessoas mais atentas.

### Evite as distrações

A primeira estratégia é muito franca. Se você quer aprofundar seus relacionamentos com uma pessoa, demonstre que se preocupa com ela oferecendo a sua atenção completa. Pergunte a si mesmo o que distrai sua atenção dessa pessoa. O primeiro passo, o mais óbvio, é certificar-se de que o seu telefone esteja desligado, e fora do alcance da vista, quando quiser estar mais presente: já comentei sobre o meu amigo que queria estar mais presente nas refeições com a esposa, e ele conseguiu fazer isso simplesmente tirando o *smartphone* da mesa.

Claro que, em família, ter os telefones desligados o tempo todo não é possível, mas é absolutamente essencial que seja estabelecido um momento livre das tecnologias durante o dia. Pode ser tomada uma decisão de redução dos estímulos do ambiente: ver televisão juntos não pode ser exatamente considerado “estar juntos”, por exemplo. Da mesma maneira, caminhar juntos pode ser uma experiência mais rica do que tomar um drinque em um bar repleto de gente e com música alta. Quando temos menos coisas que ver ou ouvir, a nossa atenção se prende de forma mais efetiva em uma pessoa, e somos mais propensos a nos engajar em uma conversa que crie um fluxo de experiência compartilhada.

Entre na área

Usando os princípios da psicologia esportiva e a pesquisa sobre o fluxo, focar em algo o ajudará a mergulhar em determinado encontro. Você pode fazer isso focando em algo físico: esqueça os comentários sem sentido e perceba a respiração do outro, tentando entrar em sintonia com essa pessoa. Por outro lado, você pode praticar suas habilidades empáticas: ao conversar, tente entender como a outra pessoa pode estar reagindo às suas ações, o que ela pode estar pensando. Por último, você pode simplesmente estabelecer um objetivo à conversa: “Eu quero que ele/ela saia desta conversa mais feliz do que quando a começamos.” Um objetivo tão simples como esse pode nos ajudar a prestar mais atenção, pois mergulhamos mais fundo na interação e temos mais chance de alcançar o fluxo.

### Desligue o piloto automático

Grande parte do nosso comportamento opera no piloto automático ao reconhecermos padrões. Quando isso acontece, mesmo sem pensar, reagimos utilizando fórmulas conhecidas. Essa tendência é extremamente útil na tentativa de deixar o nosso processo de pensamento mais eficaz, mas não é tão útil no campo da criatividade ou quando queremos encarar o problema sob uma nova ótica. O piloto automático também pode ser útil em nossos relacionamentos. Todo relacionamento envolve padrões, e podemos nos transformar em presas de tais padrões, respondendo sempre de forma automática. Fazendo isso, falhamos ao estarmos presentes, e falhamos duplamente: respondemos de forma instintiva, e não por meio de uma escolha clara e consciente, e o nosso comportamento é guiado por interações passadas, que geraram tais padrões, e não pelo contexto atual.

Eckhart Tolle, autor de *Power of Now* [O poder do agora], e influente pensador espiritual, nos conta a história de uma visita à casa dos pais.<sup>144</sup> O seu pai lhe pergunta: “Então, o que você está fazendo agora? Continua envolvido com aquela bobagem espiritual sem sentido? Quando vai procurar um trabalho de verdade?” Tais comentários nos levam de volta a poderosos padrões familiares e a conversas sem saída. Escolher responder a uma pessoa no presente, sem mergulhar no passado, é duro, mas pode ser realmente interessante, e normalmente gera conversas que seguem em direções nunca antes exploradas. Juntos, vocês sabem das rotinas há muito trilhadas e entram em campos novos, mais profundos.

### “Só um minuto”

Se você tem filhos, quantas vezes por semana repete “espere um minuto” quando o seu filho pede alguma coisa? Sempre que repetimos isso, assinalamos as nossas prioridades e a falta de importância dos nossos filhos. Pare para refletir sobre como você se sentiria se a sua pessoa mais querida não parasse de repetir “espere um minuto” a quase todos os seus pedidos de atenção. Você provavelmente ficaria irritado e chateado. Minha esposa e eu nos surpreendemos (e continuamos a nos surpreender) dizendo esse tipo de coisa regularmente enquanto administramos o nosso “tão importante” excesso de ocupação diário. No entanto, o que aconteceria se não repetíssemos “espere um minuto”? O que aconteceria se fizéssemos uma pausa para responder aos nossos filhos? Ao perceber o que aconteceria, fiquei chocado, pois descobri que poderia me aprofundar muito mais nesses pequenos e aleatórios momentos. Em um minuto eu limpava a cozinha, no minuto seguinte ajudava a montar uma peça de Lego e observava uma boneca sendo vestida. Mergulhava em momentos especiais de proximidade, momento leves e triviais, e em tal trivialidade eu me via sorrindo mais, conectando-me mais. Aquelas eram distrações sublimes. Fiquei chocado com a rapidez com que as crianças me davam alegria se eu não as interrompesse. E fiquei ainda mais chocado ao perceber como tais momentos eram breves.

Ontem, a minha filha de três anos me pediu, e também pediu à sua mãe, que dançássemos com ela. Nós, claro, estávamos envolvidos em tarefas terrivelmente importantes, embora hoje eu não consiga me lembrar que tarefas eram essas. Mas paramos as nossas atividades e dançamos com ela. Dançamos e sorrimos por uns vinte segundos. Após isso, a minha filha ficou satisfeita e resolveu fazer

outra coisa. Não estou contando essa história para sugerir que tais vinte segundos não foram importantes para ela nem para nós. O que aconteceu foi que a sua atenção, a atenção de uma menina de três anos, foi atraída por algo novo. Por um tempo, imaginei que o pedido da minha filha tinha o tamanho de um pedido de adulto. Porém, na maior parte dos casos, não é bem assim. Eles costumam ser pequenos fragmentos de alegria, como breves e lindas borboletas pedindo um pouco de esforço, apenas um momento de pausa e alegria, e tal alegria aprofunda o nosso relacionamento.

Hoje, estou tentando deter o meu excesso de ocupação com maior frequência.

## Criando rituais

Na época da universidade, eu tinha uma teoria. Essa teoria surgiu das respostas que as pessoas me davam quando eu lhes perguntava: “O que você vai fazer no Natal?” Se deixarmos de lado por um momento o fato de que muitas pessoas não reconhecem o Natal como um evento religioso e cultural, eu fiquei assustado com a grande diferença entre as respostas. Algumas pessoas se iluminavam ao me contar, com detalhes, as suas tradições familiares. Outras falavam vagamente sobre perus e presentes. A minha teoria é esta: podemos utilizar a profundidade e a quantidade de rituais e tradições familiares como medida para o grau de felicidade que uma pessoa experimentou na infância. Sei que essa teoria é estranha, mas é impossível não pensar que existe algo potente, simbólico e capaz de criar laços nos rituais e nas tradições nutridas pelas famílias e seus relacionamentos.

Não me lembro de quando ouvi pela primeira vez este termo, mas sou um grande fã das “noites de encontro”. Tal a prática sugere que uma noite (normalmente, uma noite por semana) seja reservada à um bom jantar apenas com o seu parceiro ou parceira. Já me disseram que até Barack Obama e David Cameron têm “noites de encontro” com suas esposas (mas não os quatro juntos, claro). Se a nossa agenda vive lotada de atividades, é fácil passar por cima desses encontros. No entanto, separar um tempo para tal atividade é uma maneira de administrar o problema. Dulcie e eu desenvolvemos a nossa própria abordagem. Gostamos das comidas que preparamos. Portanto, de vez em quando (mas nunca semanalmente) temos as nossas noites de encontro. E temos regras. Tais jantares envolvem quatro pratos. Ela cozinha dois e eu outros dois. Um não sabe o que outro vai cozinhar (embora conheçam quais são os ingredientes principais), e todos os jantares devem envolver pratos novos. A excitação, o planejamento e o momento de preparação são parte do processo.

No entanto, as noites de encontro não são mais importantes que outro ritual que criamos por acaso: as nossas “manhãs com três xícaras de chá”. No mínimo uma vez por semana (ou mais, se conseguirmos), nós nos sentamos para uma maratona de chás e conversas. Nesses momentos, tocamos em mais assuntos do que em vários dias seguidos. Nós planejamos nossas finanças, conversamos sobre os nossos filhos e sonhamos. E costumamos passar mais tempo juntos do que o necessário para tomar um chá, por isso esticamos o momento, e acabamos tomando três xícaras.

Os rituais precisam estar inseridos em dois princípios: tais atividades devem ser extremamente específicas e fáceis de serem repetidas, além de manterem uma periodicidade que costuma ser semanal ou mensal.

Pense nos seus quinze: que rituais você poderia começar a aprofundar em tais relacionamentos?

## O poder das emoções positivas

“O que foi que ele disse? Eu não acredito! Estou furioso!” Quando somos guiados por emoções negativas, toda a nossa herança evolutiva volta à tona: a nossa atenção se prende ao que temos à nossa frente, a nossa adrenalina começa a fluir e nos preparamos para uma luta ou planejamos uma fuga. As emoções negativas foram muito importantes para a sobrevivência, criando complexos mecanismos de tomada de decisão que permitem respostas rápidas face à ameaça, à incerteza e ao perigo.

E quanto às emoções positivas? Da perspectiva evolutiva, como a alegria poderia ajudar? As emoções positivas eram consideradas uma anomalia evolutiva, embora prazerosas, até Barbara Fredrickson, professora de psicologia da Universidade da Carolina do Norte, começar o seu trabalho. Ela, aleatoriamente, pediu a pessoas que assistissem a filmes, registrando suas emoções positivas e negativas. Isso feito, passou a administrar testes e exercícios nessas mesmas pessoas. E descobriu que as mais voltadas a emoções positivas, como diversão ou contentamento, eram mais criativas e mantinham um foco mais aberto. Trabalhos posteriores demonstram que tais emoções desarmam os efeitos cardiovasculares das emoções negativas, ajudando-nos a relaxar mais rápido e, ao longo do

tempo, dissipando os efeitos do estresse. Além disso, tais emoções positivas parecem ajudar na construção de recursos e no desenvolvimento de capacidades.

Ao longo do seu trabalho, Fredrickson desenvolveu a teoria “ampliar e construir” sobre as emoções positivas.<sup>145</sup> As emoções positivas ampliam a nossa atenção, ajudando-nos a aprender e a utilizar os recursos e o capital psicológico que serão necessários pelo resto de nossas vidas. Em resumo, as emoções negativas têm a ver com a sobrevivência em curto prazo, e as positivas com o crescimento e a capacidade em longo prazo.

O mesmo se aplica às nossas emoções nos relacionamentos. Quando estamos envolvidos pela raiva ou ansiedade, focamos em nós mesmos, em ganhar ou sair de determinada situação. Toda a nossa atenção é focada a curto prazo, sem prestar atenção nos danos a longo prazo. Tudo o que importa é o que está acontecendo no momento. No contexto de todos os comentários que fiz sobre atenção e estar presente em determinado momento, certa dose dessas emoções pode soar positiva. No entanto, em nossos momentos de raiva ou ansiedade, não fazemos muitas coisas boas. O mais provável é sermos obrigados a recuperar e reparar os danos quando o momento negativo passa.

As emoções positivas, por outro lado, ajudam a crescer e a construir os nossos relacionamentos. Em primeiro lugar, elas ampliam a nossa atenção, deixando-nos mais capazes de perceber sinais sutis de outras pessoas, o que nos ajuda a dançar melhor conforme a música. Quando a nossa atenção é ampliada, somos mais capazes de “sair das nossas cabeças” e estamos mais preparados para apreciar e enfatizar os pontos de vista e os sentimentos de outras pessoas. Aumentando nossos poderes de observação e entendimento, também aprendemos mais coisas sobre a outra pessoa e sobre nós mesmos. Crescemos, e fazendo isso ajudamos o relacionamento a crescer.

Além do mais, as emoções positivas costumam ser compartilhadas. Portanto, enquanto o efeito do “ampliar e construir” influencia o nosso comportamento e crescimento (o que indiretamente auxilia os relacionamentos), ele também gera um efeito mais direto. Quando estamos passando por momentos positivos com um amigo, familiar ou parceiro, a nossa atenção *mútua* se amplia. Costumo pensar que um fácil medidor da força de um relacionamento é a extensão e a profundidade das coisas que podemos conversar juntos. Enquanto os relacionamentos se desenvolvem, nós passamos por um processo chamado *penetração social*<sup>146</sup> (que é um termo horrível, eu sei), quando passamos a conhecer, entender e conversar sobre cada vez mais coisas. Em momentos menos positivos, a nossa atenção mútua é focada no mínimo exigido para completar tal interação. Estamos negociando no sentido mais estreito. Quando o nosso humor melhora, as conversas se abrem, as coisas que escolhemos juntos são mais amplas e o nosso relacionamento se desdobra. As emoções positivas ampliam os nossos momentos juntos, expandem as nossas interações e aprofundam o nosso relacionamento. O relacionamento constrói confiança e elasticidade por meio de tais interações. Elas, de forma simultânea, ficam mais fortes e mais divertidas.

### Proporção de positivo e negativo

A teoria “ampliar e construir” foi reforçada nos relacionamentos privados e nos negócios por conta do trabalho de Marcel Losada, colega brasileiro de Fredrickson. Losada visitou sessenta empresas e começou a transcrever cada palavra dita em suas reuniões. Um terço dessas empresas estava em ótima posição financeira, outro terço estava bem e o último terço estava falindo. Losada percebeu a proporção de comentários positivos e negativos e encontrou uma clara ligação com o desempenho financeiro. As empresas com proporção superior a 2,9 comentários positivos para cada comentário negativo estavam bem financeiramente, e todas as empresas abaixo dessa proporção estavam mal. Essa taxa ficou conhecida como Proporção de Losada.<sup>147</sup> John Gottman usou o mesmo princípio em pessoas casadas. Nesse caso, a proporção se revelou mais elevada: se para cada comentário negativo havia 2,9 positivos, o casal provavelmente se divorciaria. É preciso uma taxa de cinco comentários positivos para cada negativo a fim de que os casamentos sejam saudáveis e fortes.<sup>148</sup>

O princípio da proporção foi aplicado a numerosos aspectos das emoções positivas. As pessoas cujas taxas de emoções positivas e negativas estão fora de equilíbrio têm vidas mais pobres e com menos bem-estar. No entanto, um recente artigo desafiou a Proporção de Losada, questionando as equações diferenciais e as dinâmicas não lineares por ele utilizadas. Tudo parece muito óbvio, mas é um pouco blá, blá, blá. No final das contas, o que importa não é a taxa exata, mas o princípio de que as proporções de emoções e comentários negativos e positivos têm um impacto duradouro na força e saúde de tais relacionamentos.

Pense em um relacionamento importante, em um dos seus quinze (ou mesmo dos seus 5). Qual é a proporção entre negativo e positivo nesse caso?

## Celebre melhor

O que você considera ser o melhor prognosticador de um relacionamento forte: a maneira como briga ou a forma como celebra? Não sei quanto a você, mas a resposta sempre me pareceu óbvia: é como agimos no calor da batalha, quando o nunca dito é vociferado, quando deixamos de lado o respeito pelo outro em nome da vitória. No entanto, eu estava equivocado. Shelly Gable, professora de psicologia da Universidade da Califórnia, demonstrou que a maneira como celebramos é o melhor prognosticador da saúde de um relacionamento.<sup>149</sup> Tudo indica que a maneira como nos comportamos nesses momentos de triunfo e alegria fazem uma grande diferença, podendo construir ou minar um relacionamento.

E qual é o segredo de uma ótima celebração? Uma garrafa de champanhe, flores com um cartão divertido ou uma boa palmada nas costas? Seligman sugere que existem quatro tipos básicos de reações quando ouvimos ótimas notícias (infelizmente, nenhuma delas envolve Moët & Chandon!) No quadro a seguir, os quatro tipos são explicitados, com um exemplo de cada reação.

*Novidade:* “Eu fui chamado para participar da equipe regional de ginástica olímpica. A equipe vai competir em Paris, na França, no mês que vem, em um campeonato internacional.”

Reação:

**Passiva**

**Ativa**

**Construtiva**

“Que ótima notícia. Você merece. E já deveria ter sido chamado há muito tempo.”

“Que incrível. Como você se sente? O que eles disseram? Como você reagiu? Eu quero saber detalhes dessa viagem.”

**Desconstrutiva**

“Ah. Você pode me passar o sal?”

“Ah. Paris fica muito longe daqui. A viagem vai ser cara? Você terá tempo para fazer seus deveres de casa?”

Não é complicado enxergar qual é a abordagem mais forte. Porém, ao notar tal distinção, percebi (e foi doloroso perceber) quantas vezes utilizei a construção passiva. Em geral, somos mais inclinados a focar nossa energia na resposta correta no caso de grandes ocasiões, mas o que percebi é que estava perdendo muitas chances de microcelebrações com os meus filhos. E isso acontecia ao saber de uma vitória há muito tempo esperada em um jogo de futebol, ao receber um boletim com ótimas notas e ao ver uma escultura que foi classificada como fabulosa pela vovó. Eu costumava dizer: “Ótimo, estou orgulhoso de você.” As minhas respostas eram sinceras e verdadeiras, e também bem recebidas, mas não eram substanciais. E a culpa não era apenas da minha ignorância no assunto, mas também da minha eterna pressa. Sempre estava muito ocupado para parar e mergulhar em uma celebração. A construção passiva é mais ágil, mais adequada a vidas corridas, do que uma construção ativa da celebração. Parar para escutar, para demonstrar curiosidade, pode interromper nossa rápida passagem de uma tarefa à outra.

Hoje celebro melhor. A verdadeira celebração, frente a pequenas e grandes conquistas, não tem a ver com tapinhas nas costas, com os meus pensamentos e sentimentos ou com oferecer flores ao vencedor, mas sim com ajudá-los a festejar suas emoções. Quando, em vez de reagir automaticamente, separamos um tempo para ajudar as pessoas a celebrar suas grandes e pequenas vitórias, nós nos unimos a elas em suas emoções, abrimos espaço para que elas compartilhem suas experiências e somos capazes de vivenciar o seu momento de triunfo, e tudo isso ajuda a expandir e engrandecer suas exaltações.

Não posso fingir que sempre celebro bem. Em certos momentos, simplesmente dou tapinhas nas costas. No entanto, pelo menos hoje, sou capaz de perceber que *elas* estão sentindo falta de alguma coisa, que *eu* estou sentindo falta de alguma coisa e, portanto, que *nós* estamos sentindo falta de alguma coisa. Não sou perfeito, mas me sento com eles com mais frequência, faço mais perguntas e aproveito um pouco mais o tempo. Eis o meu tipo preferido de psicologia: simples, incrivelmente óbvia (quando bem explicada) e capaz de aprimorar as nossas vidas.

Celebre!

## Melhor que Prozac

Se eu lhe dissesse que poderia prescrever algo melhor que o Prozac para a sua felicidade, sem qualquer custo, algo simples e sem efeitos colaterais, você estaria interessado? O exercício Três Coisas Boas foi criado por Martin Seligman e sua equipe.<sup>150</sup> Ele foi testado usando controles aleatórios. E funcionou. Aliás, tal prática parece ser viciante para muita gente. Na verdade, ela funciona tão bem porque as pessoas testadas, mesmo sofrendo de terríveis depressões, mal podendo sair da cama, em poucas semanas conseguem melhorar o seu estado, atingindo um nível moderado de depressão (como quando estamos vendo televisão).

Eis como funciona. Todas as noites, registre três coisas que deram certo durante o dia, coisas das quais você sente orgulho. Registre alguns detalhes, mas não precisa exagerar. Assim está bom!

Por que isso funciona? Nós temos a tendência de focar exageradamente no negativo, ruminamos, nos preocupamos e ficamos lembrando dos nossos erros, problemas e medos. Uma simples atividade (como esta) pode ajudar a equilibrar o seu foco. Ela pode transformar a sua memória em mais positiva. Usando a linguagem do capítulo 7, ela constrói uma narrativa mais positiva. No entanto, não estou dizendo que fingindo ou enganando a si mesmo você estará fazendo uma boa coisa: não acredito na positividade exagerada. Só estou dizendo que você deveria tentar equilibrar a sua memória para que ela seja mais acurada. Isso ajuda porque, ao se lembrar de coisas positivas, começamos a alterar a nossa narrativa, deixando-a mais positiva. Fazendo isso, ao nos julgarmos, ficamos mais satisfeitos com o quadro geral.

Tudo isso funciona bem, e seria apropriado ao capítulo 7. Porém, incluí aqui, pois adaptei a ideia aos meus filhos. Durante anos, no caminho de volta da escola ou na hora de colocá-los na cama, sempre perguntava: “Como foi o seu dia?” Era uma pergunta chata, e eu também me chateava com as respostas sempre parecidas. No entanto, um belo dia, resolvi pedir: “Quero saber três coisas que deram certo hoje.” A nossa conversa ficou muito mais rica, as crianças começaram a pensar e a tentar me dar a melhor resposta possível, competindo com os irmãos. Isso se transformou em um exercício regular para as crianças e para mim, e ajudou a estreitar os nossos laços. Também gosto de pensar que isso poderia gerar um pequeno impacto na sua capacidade de desenvolver narrativas de felicidade, mas claro que, por enquanto, isso não passa de uma conjuntura.

## AS GRANDES MENSAGENS EM “RECONNECTANDO”

Os relacionamentos não são coisas “legais de se ter”: eles são centrais às nossas vidas e ao nosso bem-estar. Relacionamentos fortes nos ajudam a *viver mais e sermos mais felizes e saudáveis*, física e mentalmente. *Não podemos prosperar a menos que tenhamos relacionamentos fortes.*

*As primeiras vítimas do excesso de ocupação costumam ser as pessoas que estão mais próximas de nós.* Roubamos a nossa atenção desses relacionamentos, confiando que nossos entes queridos nos “entenderão”, e ao fazer isso o nosso papel em suas vidas é reduzido.

## O futuro dos relacionamentos

- • A tecnologia nos permitiu a conexão com mais gente. No entanto, graças às exigências desses relacionamentos, acabamos tendo interações mais vazias, evitando os telefonemas e as conversas cara a cara. Ficamos *mais conectados, mas também mais isolados*.
- • A nossa mania de velocidade, estímulo e multitarefa significa que mergulhamos menos em nossas conversas: *ficamos menos presentes e, portanto, construímos menos relacionamentos que nos realizam*.

## Foque em menos gente

- • As pesquisas demonstram que deveríamos *focar em menos relacionamentos, porém mais profundos e próximos*, e não em uma montanha de relacionamentos (vazios).
- • Pense no apoio oferecido pelos seus quinze. *Você seria capaz de ser mais generoso ao distribuir sua atenção entre essas quinze pessoas* para melhorar o seu bem-estar?
- • *Oferecer ajuda é uma boa coisa*: nos deixa mais saudáveis, felizes e fortes frente ao estresse. Portanto, pense nas coisas que você oferece aos seus quinze.

## Aprofundando relacionamentos

- • Em um mundo onde *a atenção é um artigo de luxo*, você pode estar mais presente fazendo pausas mais frequentes em seu excesso de ocupação. *Evite distrações, entre na área e desligue o seu piloto automático.*
- • As emoções positivas ajudam a ampliar e a construir seus relacionamentos. Portanto, faça um esforço para gerar tais emoções. Pense na *proporção de comentários positivos e negativos* em seus relacionamentos e em como você poderia *melhorar tal equilíbrio.*
- • Os relacionamentos não ficam mais profundos como mero resultado de atravessarmos momento complicados, mas também quando os bons resultados são *celebrados*. Faça um esforço para celebrar os momentos positivos de uma maneira *ativa e construtiva.*
- • Engaje-se nos momentos positivos das vidas dos seus seres queridos perguntando: *Que três coisas deram certo na sua vida hoje?* Fazer isto construirá o seu relacionamento e poderá melhorar a narrativa pessoal dos seus amados.

**MEXA-SE!**

Os seus quinze

De certa maneira, a felicidade é muito simples. Identifique as quinze pessoas que vivem no seu mundo e de quem você mais gosta. Feito isso, passe um bom tempo ao lado delas.

## Rituais

Os rituais podem ser poderosos e viciantes. Comece um novo ritual esta semana, com um ou mais representantes dos seus quinze. Tal ritual deve ser específico, e crie um ritmo regular de ocorrência (diário, semanal, mensal).

**EXPERIMENTE!**

### Momentos sem telefone

Esqueça o seu telefone quando estiver ao lado de pessoas importantes. Priorize essas pessoas, não suas chamadas e e-mails. No mínimo, nunca coloque o seu telefone em cima da mesa quando estiver conversando ou fazendo uma refeição!

### Pratique a bagunça

Falar com as pessoas e encontrar-se pessoalmente com elas é complicado e bagunça mais a nossa vida do que enviar uma mensagem de texto ou um e-mail, mas não se preocupe! Aumente o número de ligações feitas e de encontros marcados com os seus quinze. Para as pessoas fora desse círculo, comece com as mensagens de texto e os e-mails.

Celebre melhor

Quando alguém importante tem boas notícias, pare e pergunte como essa pessoa se sente. Pergunte também sobre o que aconteceu. Não vale simplesmente dar um tapinha nas costas como reconhecimento pelo seu êxito.

## O QUE EU APRENDI?

Se aprender a progredir é um desafio adaptativo, o que eu aprendi? Em primeiro lugar, não pretendo fingir que me livrei da “ocupação”. Para mim, trata-se de um trabalho em aberto, mas eu fiz grandes progressos ao longo da escrita deste livro. Eu aprendi coisas sobre mim mesmo e sobre como reagir a um mundo de excessos. Algumas dessas lições foram duras de conseguir, mas todas têm o seu valor. Eu não estou dizendo que elas funcionarão para você, mas eu as compartilho da mesma maneira como um viajante recomenda um restaurante a outro. Trata-se apenas da minha experiência, e você decidirá se é válida para o seu caso.

## Escolhas complicadas

Eu já aguentei muita coisa este ano. Eu trabalhei duro. Estou exausto. Eu não preciso me organizar melhor. Na verdade, eu simplesmente deveria ter feito escolhas mais duras. Sem sombra de dúvida, o meu próximo objetivo será melhorar a minha capacidade de prever quanto tempo durarão as tarefas, e também dizer não a certas oportunidades. Durante alguns anos, quando a economia global estava em dificuldades, eu aceitava tudo o que aparecia à minha frente. Hoje, eu percebo que isso não aconteceu por conta da falta de dinheiro, mas sim do medo do telefone parar de tocar. Esse medo me levou a aceitar coisas demais. O importante é perceber que, fazendo isso, eu trouxe o meu verdadeiro medo à tona. E hoje posso nomeá-lo, e dessa maneira tentar cuidar dele.

## Foco

O lado positivo de aceitar tanta coisa, ao mesmo tempo em que escrevia este livro, é que fui obrigado a focar como nunca. E eu já escrevi sobre os motivos teóricos para ter feito isso neste livro. De um ponto de vista mais pessoal, eu fiquei assombrado com a quantidade de atividades que poderia deixar de lado, delegar ou diminuir de importância. Não quero fingir que, certas vezes, não houve consequências, mas a escala de consequências foi muito menor do que as coisas que aprendi.

Um exemplo disso são as dinâmicas de grupo que conduzo. Como elas são sempre feitas sob medida para a situação, eu não queria abrir mão dos eventos, mas costumava passar muito tempo planejando grandes propostas e “preparando” tais sessões (o que incluía lindas apresentações de slides preparadas no computador). Eu, pouco a pouco, passei a preferir valorizar as “grandes ideias”, que eram bem mais simples, muito mais curtas e muito mais rápidas de serem escritas. E o melhor: os meus clientes pareciam preferir a nova abordagem! Eu acabei deixando de lado também as apresentações feitas no computador. As pessoas me conheciam pelas apresentações com lindo visual, e eu gostava de prepará-las, mas ela não tinham muito a ver com o que eu realmente fazia. Portanto, grande parte das sessões passaram a não incluir slides. Fazendo isso, eu percebi que, ao não me distrair com os slides, indo aos eventos “nu”, eu me forçava a estar mais presente com o grupo, e dessa maneira eu valorizava o momento. Isso me levou a ser mais valente no meu papel de facilitador.

## Não tem nada a ver com tempo

Sob qualquer ponto de vista, aquele foi o pior ano da minha vida para escrever um livro. Eu não tinha tempo. Mas consegui. E paguei o preço certas vezes, mas consegui. E me senti muito bem por ter conseguido. Isso enfatizou a importância das coisas para mim. Steven Covey tinha razão: devemos escolher, em primeiro lugar, as pedras maiores (as coisas que nos apaixonam), e depois colocar as bolas de gude ao redor dessas pedras. Eu não poderia escrever este livro se não tivesse feito isso, e se não tivesse lidado com as consequências. Sim, eu deveria ter colocado menos bolas de gude no meu jarro, mas escrever este livro era realmente importante para mim.

## Pulsção

Durante os primeiros meses do ano, eu estava muito próximo da exaustão. Eu não estava fazendo muitas coisas triviais ao mesmo tempo. Eu estava aprendendo, escrevendo e trabalhando, e fazia tudo isso sem pausa. Um exemplo: por conta do meu trabalho, eu faço cerca de cem viagens de avião por ano. Entre *podcasts* de palestras, o meu *kindle* e este estranho livro, eu garantia que cada segundo das minhas viagens, incluindo o momento de ir até o aeroporto e passar pelo controle de segurança, fossem perfeitamente preenchidos com aprendizados. No final das contas, ao aprender, aprender e aprender, eu não tinha tempo nem espaço para dar um passo atrás, para integrar o que aprendia e para fazer novas pesquisas e pensar nas coisas que lia e ouvia. Portanto, eu comecei a criar momentos nessas viagens sem dispositivos de entrada nem estímulos, um tempo para o intelecto, e as melhores ideias para o livro surgiram nesses momentos.

## Grandes blocos

O princípio que fez a maior diferença para mim ao escrever este livro, e também no meu outro trabalho, foi compartimentar o meu tempo. Eu ouvi muitos autores falando sobre a necessidade de escrever todos os dias para alcançar o *momentum*, trabalhando em blocos de poucas horas seguidas. Para mim, isso não funciona. Eu trabalho e escrevo em intervalos maiores de tempo. E aprendi, por conta própria, que grande parte do que escrevi à noite ou durante voos, ou seja, quase tudo o que escrevi em breves intervalos de tempo, tive de descartar. Eu trabalhava melhor quando podia separar um dia inteiro para escrever, quando podia terminar um capítulo de uma vez.

Ainda que no meu outro trabalho eu não precise de blocos tão grandes de tempo, resolvi aumentar o tempo dedicado às tarefas mais importantes, intercalando os e-mails quando podia. Para mim, funcionou perfeitamente.

## Enquadrar

Ao desenvolver a ideia dos grandes blocos de tempo, eu comecei a fazer algo chamado “enquadrar” e que funciona muito bem para mim. Não se trata de uma fórmula mágica, mas eu consigo reservar grandes blocos de tempo para fazer apenas uma coisa. Hoje à tarde, por exemplo, eu dediquei o meu voo para pensar em um evento. Ao fazer isso, consegui alguns benefícios: eu relaxei, sabendo que aquela tarefa seria terminada em determinado espaço de tempo; e também estava preparado para a tarefa quando cheguei ao aeroporto, me beneficiando do efeito Zeigarnik. Eu não precisei decidir o que fazer ao chegar lá (a decisão fora tomada antes, em “frio”), por isso “entrei” mais rápido na tarefa.

## O que os olhos não veem o coração não sente

Para mim, o e-mail e o telefone se transformaram em coisas muito simples: se estão fora do alcance da vista, eu me esqueço deles. E tirei todos os alertas. Só consulto o meu e-mail em pequenos intervalos de tempo, quando estou cansado. E deixei o meu celular preparado para só receber e-mails quando eu peço, não automaticamente. Eu nunca utilizo o telefone à noite. Às vezes, eu estou com ele por perto, pois preciso atender uma ligação, mas nunca o coloco para carregar, por exemplo, em uma tomada da cozinha... pois seria muito tentador!

## Rituais

Eu já mencionei o ritual das “três xícaras de chá”, que faço com a minha esposa. Mesmo na loucura deste ano, os nossos rituais foram mantidos. Tudo indica que, uma vez ritualizadas, as coisas ganham em regularidade e acontecem mais vezes. As nossas três xícaras de chá foram muito importantes para que o ano ficasse menos pesado (e nós fizemos isso juntos).

## Presença é mais do que tempo

Mesmo com a pressão do tempo, e tendo em conta as viagens que fiz e as horas que passei no meu escritório, eu me esforcei para estar presente junto aos meus filhos. Fazendo isso, eu percebi a quantidade de tempo que passo junto a eles, mas muitas vezes sem estar realmente presente. Este ano, por outro lado, alguns dos momentos de dez minutos foram ricos (para todos nós) e nos encheram de energia, pois eu mergulhei fundo na experiência.

Por sentir culpa, em dado momento, quando eu desapareci no escritório durante mais um fim de semana, eu disse aos meus filhos que compraria um enorme presente para cada um deles quando o livro estivesse terminado. Alguns dias mais tarde, eu percebi que isso fora um erro. O que eles queriam e o que eu queria, o que sentíamos falta, não eram de coisas, mas de tempo, de presença, de engajamento. No dia seguinte, durante o café da manhã, eu lhes anunciei o meu novo plano. Eu disse aos meus filhos que, quando o livro estivesse pronto, eu os agradeceria por serem tão maravilhosos e pacientes enquanto eu o escrevia, e que todos poderiam faltar um dia à escola. Cada um deles faltaria em um dia diferente, para que tivessem a minha total atenção. Eles decidiriam o dia, e escolheriam o que fazer. Mais importante: o dia seria passado comigo e com Dulcie, e nós estaríamos completamente focados neles. A minha filha, por exemplo, disse que queria nadar de manhã, ir ao McDonads na hora do almoço e ir à praia à tarde. O meu filho mais novo queria ir a um jogo de futebol e o mais velho queria andar de kart. Eles ficaram muito animados com esse “dia do livro”, e a minha ideia lhes pareceu muito mais interessante do que qualquer presente.

## Mais eu

O meu último e maior *insight* foi construído tendo como base o anterior. Este ano foi duro, como eu já disse, mas eu passei por temporadas de muita alegria, quando nem podia acreditar no que estava fazendo. Eu sentia a alegria de estar finalmente trilhando o meu caminho. Em muitas ocasiões, era como se aquilo fosse a melhor coisa que eu pudesse fazer, eu sentia ondas de alívio por estar finalmente escrevendo. Em geral, eu sentia que aquilo era a coisa *certa*.

As consequências vieram de duas maneiras: eu fiquei muito agitado, em um ano com níveis de energia e perseverança únicos, pois encontrara uma fonte de motivação muito rica; e estava seguindo o meu objetivo. Mais do que isso, eu me sentia um pouco mais eu naquela época do que me sentira em um ano. Eu me sentia mais único, com os meus pés mais fincados no chão. Eu me parecia mais com a pessoa que queria ser. Ainda falta muito para que eu consiga ficar individualizado no sentido proposto por Jung, mas ser um pouco mais parecido a Tony Crabbe parece um bom ponto de partida.

Com isso, eu fecho este livro. Terminei o assunto. Vou jantar com a minha família.

Obrigado e boa sorte,

Tony.

# PARTE QUATRO

# MOMENTUM

A magia do *momentum* Clive Wearing é um ótimo músico britânico. Ele cantava no coro de Westminster, dirigia o coro do Covent Garden e fazia arranjos de coro para óperas apresentadas no Sadler's Wells. Em 1981, foi sua a responsabilidade de preparar o fundo musical da Radio 3 para o dia do casamento do príncipe Charles com Diana. E Clive continuou trabalhando para a BBC, sempre com muito êxito, até contrair o vírus Herpes simplex, em 1985.

A doença atacou o seu sistema nervoso, causando danos irreparáveis, deixando Clive com amnésia. Hoje, ele é incapaz de guardar novas memórias por mais de vinte segundos, e isso significa que não pode criar uma história sozinho. Viver com amnésia é como acordar de um sono de dez anos, três vezes por minuto. Clive é capaz de se lembrar da palavra “frango”, mas não do seu gosto. Ele pode se lembrar que é um homem casado, mas não das feições de sua esposa, Deborah (mesmo reconhecendo-a quando a vê, abraçando-a efusivamente como se não a visse há anos). Ele não pode manter uma conversa. Deborah me contou sobre certa vez, em julho de 1985, quando Clive lhe perguntou há quanto tempo estava doente. Ela respondeu: “Quatro meses.” E ele fez uma piada instantânea: “Quatro meses? Será que eu não estou doente desde sempre? (Risos.)” Após refletir brevemente sobre o caso, ele voltou a fazer a mesma pergunta, recebendo a mesma resposta e repetindo a piada. Após duas semanas de conversas circulares, Deborah decidiu que chegara a hora de responder: “Quase cinco meses” para que ele parasse de repetir a piada.

Clive é outro homem, exceto por um detalhe: a sua habilidade de tocar música. Mesmo não sendo capaz de se lembrar de um ensaio, quando a música começa a soar, ele pode tocar. E Deborah descobriu isso por acaso. Ela pegou uma partitura feita para coral e começou a cantar. Clive a seguiu. Nesse momento, ela percebeu que ele continuava sendo capaz de ler música. Graças a experiências posteriores, eles descobriram que Clive podia tocar o órgão do coro e até regê-lo. Nesses momentos, ele parece ser o mesmo Clive de sempre, pois é conduzido pelo *momentum* da música. O ritmo cria o tempo que lhe permite voltar ao seu eu anterior. Ao ser guiado pela música, ele fica animado e energizado... até a hora em que música chega ao fim. Quando ela termina, ele também termina. Quando a música para, ele perde o *momentum*, e sem o *momentum* ele fica perdido.

Mantendo o *momentum* Após anos trabalhando com indivíduos e empresas, me convenci quanto à importância do *momentum*. E já vi certas pessoas fazendo mudanças drásticas em seus estilos de vida, e outras que, mesmo se esforçando muito, falham ao tentar alcançar qualquer progresso que não seja temporário. Já vi enormes esforços de mudanças empresariais que não deram em nada, e vi outros que transformaram certas empresas para sempre. A diferença entre o sucesso e o fracasso normalmente tem a ver com a capacidade de construir o *momentum*. As mudanças bem-sucedidas são construídas tendo como base um *momentum*. As mudanças fracassadas apenas surfam nas ondas costumeiras. Em resumo, o nosso progresso em direção à mudança poderá estar: (1) movendo-se na direção errada, (2) parado ou (3) movendo-se na direção correta. De certa maneira, quando estamos nos movendo na direção correta, assim que alcançamos o *momentum* (de forma individual ou como empresa) a nossa tarefa fica infinitamente mais fácil. O primeiro passo é garantir que o momento opere a seu favor.

## CAPÍTULO 10

### Aceitando o desafio

Richard Feynman, um dos maiores teóricos físicos do século XX, ganhou o prêmio Nobel. Ainda menino, ele gostava de brincar com rádios. Aos doze anos, montou um pequeno laboratório em seu quarto, comprou seu primeiro rádio e, em vez de escutá-lo, desmontou o aparelho. Em pouco tempo, era capaz de consertar rádios. Isso foi no início da década de 1930, durante a Grande Depressão. Portanto, um menino capaz de consertar rádios, cobrando barato, era algo útil. Em certa ocasião, um cliente ficou desconfiado, pensando se entregar o seu rádio ao menino não seria uma perda de tempo e dinheiro. Ele não parava de perguntar a Feynman como um menino poderia entender tanto do assunto, até que chegara à pobre casa do cliente. Sentindo-se pressionado, Feynman ligou o rádio. O aparelho oscilou, depois soltou um barulho terrivelmente alto por alguns minutos e finalmente parou, voltando a funcionar perfeitamente. Ele desligou o rádio e ficou dando voltas pelo cômodo, pensando. O cliente não parecia impressionado. Ele queria ação, queria ver o menino trabalhando, queria saber se Feynman sabia o que estava fazendo. E começou a protestar, pedindo que o menino parasse de fazê-lo perder o seu tempo e consertasse logo o aparelho, ou então que fosse embora.<sup>151</sup>

No entanto, Feynman continuou pensando. Ele não entendia como um rádio poderia fazer tanto barulho. Grande parte dos aparelhos falhava por um problema no equipamento ou na instalação elétrica, mas não parecia ser o caso. Após um tempo, ele chegou a uma teoria: os rádios, naquela época, constavam de uma série de tubos. Se tirasse os tubos do lugar e revertesse a ordem da vibração, o ruído talvez desaparecesse. Finalmente, ele estava pronto para começar a trabalhar. Ele alterou os tubos e ligou o rádio, que funcionou perfeitamente. O homem ficou assombrado. Ele se transformou em um dos grandes defensores de Feynman, dizendo a todo mundo que o menino era capaz de “consertar rádios pensando”.

Sob tal pressão, muitos de nós começaríamos a agir para demonstrar que trabalhamos duro e sabemos o que estamos fazendo. Teríamos priorizado a ação, não o pensamento, e fazendo isso acabaríamos presos na ideia de uma falha na instalação elétrica do rádio, incapazes de pensar em outra possibilidade. No entanto, Feynman resolveu fazer as coisas à sua maneira. Ele sabia que mexer nos fios poderia parecer a coisa certa aos olhos do cliente, mas o seu conhecimento dizia que não era esse o problema: ele precisava pensar em outras opções. E reservou um tempo para pensar, mesmo enfrentando uma grande pressão. Fazendo isso, alcançou o sucesso.

### Incerteza

Seguir o próprio caminho e criar as próprias possibilidades exige confiança para resistirmos à pressão de nos conformarmos e nos ocuparmos imediatamente. Isso significa fazer coisas que podem parecer estranhas aos olhos dos demais. E pode ser algo desafiador no mundo de hoje, pois o mundo de excessos não é apenas composto de muitas exigências, informações e distrações, mas também de muita incerteza. Com os mercados cada vez mais ágeis, imprevisíveis e inventivos, as empresas têm cada vez menos habilidade de planejar o futuro. Precisam de maior flexibilidade, e o primeiro lugar onde vão buscar isso é junto aos seus empregados. Isso nos deixa mais flexíveis, abala a nossa confiança, introduz o medo e a insegurança em nossas vidas laborais.

No entanto, acredito existir uma maneira completamente diferente de encarar o mercado de trabalho atual. De certa maneira, acho que nunca houve uma melhor época para ser empregado. A falta de previsibilidade significa que as empresas têm de abandonar os seus estilos hierárquicos, adotando uma situação que permita, e até mesmo encoraje, a autonomia e a inovação. A tecnologia permitiu a criação de formas inteiramente novas de trabalho e comunicação. A necessidade de manter viva a flexibilidade significa que os empregados estão abertos a mais alternativas contratuais do que nunca. Há mais liberdade, oportunidade e ânimo no mundo do trabalho hoje do que jamais houve. Nunca tivemos tantas opções para as maneiras como vivemos as nossas vidas, tanta capacidade de alcançar

coisas grandes e tantas formas de conectar e nutrir relacionamentos ricos. Sua experiência, que pode ser de uma carreira nutrida pela insegurança e pelo medo, ou de uma carreira repleta de oportunidades, dependerá da sua abordagem.

Você pode afastar as oportunidades disponíveis em centenas de coisas, voltando-se à corrente interminável de microtarefas urgentes e sem maiores consequências, mergulhando no vazio da estimulação e da reação a tais estímulos. Você pode persuadir a si mesmo de que não existe escolha, de que as demais opções são perigosas, de que você precisa alcançar o êxito, de que não há problema em desconectar de tudo e de todos por conta de um objetivo que nunca o satisfará.

Mas também poderá seguir um caminho diferente. Você poderá alterar a sua energia da prevenção à promoção, começando a desenhar uma vida que ultrapasse o excesso de ocupação. Podemos gerar um foco real nas coisas capazes de fazer uma grande diferença em nosso trabalho, podemos causar impacto, podemos moldar as nossas empresas. E, fazendo isso, podemos moldar nossas carreiras. Você pode voltar a se engajar às suas fontes principais de energia e alegria, reconectando-se com seus principais valores e mergulhando profundamente nos seus relacionamentos mais queridos. Ao reconhecer que a ocupação é o refúgio da falta de imaginação, ao começar a encarar os grandes problemas da vida, você começa a ganhar ainda mais confiança na pessoa que poderia chegar a ser, e reaprende a viver. Este capítulo lhe mostrará como.

### Aceitando o desafio

No críquete (e um inglês, como eu, se sente obrigado a inserir alguma referência desse esporte em algum ponto deste livro!), quando alguém atira uma bola decidida e rápida na sua direção, a tentação natural é se defender, usando o bastão para alterar a trajetória da bola. Além disso, quando você dá um passo à frente para atingir uma bola, você abandona o seu ponto morto, deixa de permanecer em segurança. Caso não consiga atingir a bola, o jogador logo atrás de você poderá atingi-la e você perde a sua chance. Porém, ao dar um passo à frente, você aceita o desafio, cria o *momentum* e ganha mais força. Os grandes jogadores se destacam ao dar muitos passos à frente e atingirem as bolas.

O excesso de ocupação é como jogar defensivamente, sem nunca dar um passo à frente. Quando damos um passo à frente, ganhamos vantagem, agimos positivamente, criamos o *momentum* necessário para sermos mestres do nosso ambiente e das nossas vidas. Ao darmos um passo à frente, podemos sentir medo e ansiedade, mas não permanecemos na defensiva, no excesso de ocupação. No entanto, não deveríamos permitir que a ansiedade dirija a maneira como conduzimos as nossas vidas e carreiras. Deveríamos prestar atenção a outros tipos de medos e ansiedades: à angústia profunda e silenciosa de não estarmos vivendo de acordo com os nossos valores; à ansiedade de estarmos decepcionando os nossos entes queridos; e à preocupação de que o nosso vício de excesso de comunicação esteja interferindo na nossa capacidade de marcar a diferença. Esses medos profundos não se revelam com facilidade. Porém, quando a poeira assenta, são as únicas vozes ouvidas. E a sua opção será escutá-los ou não, ter ou não a coragem de dar um passo à frente e aceitar o desafio.

### Autorregulação: prevenção × promoção

Para alcançar o domínio sobre as nossas vidas, devemos administrar emoções e comportamentos. Em termos psicológicos, isso se chama autorregulação, que é o controle consciente das nossas atividades para alcançarmos certos objetivos. Um exemplo: devemos ir à biblioteca, e não ao bar, para nos prepararmos para as provas; devemos escutar os demais para que eles se interessem por nós. A habilidade da autorregulação demonstrou ter um efeito significativo em todos os tipos de coisas, incluindo o desempenho no trabalho e a satisfação na vida.

Em 1997, Edward Tory Higgins, psicólogo e professor da Universidade de Columbia, escreveu um artigo para a *American Psychologist* chamado “Beyond Pleasure and Pain” [Além do prazer e da dor].<sup>152</sup> Em seu artigo, argumentou que precisamos ser um pouco mais sofisticados para entendermos

como os nossos objetivos afetam nossa autorregulação e motivação. Ele desenvolveu um conceito que chamou de Teoria de Regulação do Foco, descrevendo duas maneiras diferentes de autorregulação. A nossa motivação e a maneira como controlamos o nosso comportamento varia de acordo com o suprimento das nossas necessidades fundamentais. O primeiro conjunto de necessidades envolve segurança e sobrevivência; o segundo envolve criação e nutrição. Higgins sugere que cada um desses conjuntos é guiado por diferentes formas de regulação, que ele chamou, respectivamente, de *foco na prevenção* e *foco na promoção*.

O nosso foco na prevenção tem a ver com evitar resultados negativos: quando estamos fazendo tarefas, devemos evitar os obstáculos que poderiam nos levar ao fracasso. O foco na promoção tem a ver com resultados positivos: tentar alcançar objetivos que são importantes para nós. Imagine, por exemplo, que você esteja estudando para uma prova profissional: você quer estudar muito, analisar os temas... Tais atividades são reguladas pelo foco na promoção. Para se sair bem, você precisa não ir ao cinema e permanecer estudando, e não deve chegar tarde em casa na noite anterior à prova. A regulação do nosso comportamento, na tentativa de evitar o fracasso, tem um foco preventivo.

É bem claro como esses dois mecanismos reguladores trabalham em conjunto: não importa o quão duro você estude, se não evitar sair para beber, o seu esforço terá sido em vão. Quando o assunto é o desempenho no trabalho, tudo levava a crer que a promoção e a prevenção eram igualmente importantes para alcançar o sucesso. Certas pessoas aprendem mais coisas com um foco ou outro, o que acontece por questão de estilos e preferências, tendo pouco impacto no desempenho final. Tal suposição vingou até 2012.

Em 2012, pesquisadores da Universidade de Michigan fizeram uma revisão de todos os estudos nesse âmbito.<sup>153</sup> Usando uma interessante técnica estatística chamada meta-análise, eles analisaram estudos envolvendo mais de 25 mil pessoas. O seu interesse era a relação entre os focos regulatórios e o desempenho. O que descobririam foi que o foco na promoção está relacionado ao desempenho nas tarefas e no trabalho, além de estar relacionado a outras coisas positivas, como franqueza, inovação, afabilidade de trato, satisfação no trabalho e comprometimento organizacional. A prevenção, por outro lado, não parece relacionada com o desempenho no trabalho. Tudo indica que um forte foco na prevenção impede o mau desempenho, pois alimenta a preocupação de evitarmos consequências negativas, mas não auxilia muito na melhora acima da média. As pessoas focadas na prevenção, possivelmente por conta do seu grande medo de cometer erros, além do desejo de se manter em segurança, tendem a ser mais fechadas, menos inovadoras, menos úteis, menos satisfeitas em seus trabalhos e menos comprometidas com a empresa. Aos meus ouvidos, isso soa como uma estratégia preventiva, e trata-se de um ótimo caminho para que você não consiga prosperar.

A coisa mais fácil do mundo é levantar a guarda e ficar na defensiva. Para mim, o excesso de ocupação é uma forma de manter-se na defensiva. O excesso de ocupação tem a ver com evitar. O excesso de ocupação é uma estratégia de prevenção. Ainda assim, nas empresas com as quais trabalho, vejo muita prevenção e muito pouca promoção. O que me preocupa é que grande parte dessas pessoas não são o tipo de gente que esperaríamos ver na defensiva. São pessoas com aspirações, voltadas às suas carreiras. Porém, guiadas pela incerteza do mercado de trabalho e pelas exigências insanas, elas escolhem o caminho mais seguro, a segurança imediata, não a possibilidade de um florescimento em longo prazo.

Aceito a prevenção como um objetivo válido, e o excesso de ocupação é uma estratégia preventiva natural em um mundo de excessos. No entanto, não vamos nos enganar. Se você resolve estar ocupado, tenha a certeza de que não levará a sua carreira adiante, nem a sua vida, a sua felicidade ou os seus relacionamentos. Na melhor hipótese, isso evitará que coisas ruins aconteçam (em curto prazo). Se você quer progredir, deverá focar no alcance de objetivos, nos seus valores e ideais, não na prevenção. Você precisará assumir mais riscos, com a confiança de que será capaz de lidar com as consequências. Encontrar o próprio caminho é duro, mas muito satisfatório. Como as evidências mencionadas reafirmam, trata-se de um caminho muito mais bem-sucedido.

## Administrando emoções negativas

Em nossos dias, as empresas são locais repletos de emoções. Os níveis de angústia nesses ambientes são muito elevados: o medo, o estresse e a incerteza vivem passeando pelos corredores. Tais emoções são um combustível para a atividade, mas prejudicam o desempenho, pois nos deixam em estado de perpétuo alerta e atividade, mas também reduzem a nossa habilidade de pensar, criar e priorizar. Fazemos mais coisas, mas pensamos menos. A atividade gerada pelas emoções é boa se o que precisamos é fazer algo repetitivo, que não exige muito de nós. Infelizmente, porém, vivemos em um mundo diferente. O estranho é que a complexidade e a agilidade dos mercados, mesmo exigindo pensamentos mais complexos e criativos do que nunca, continuam permitindo a criação de ambientes de trabalho que, psicologicamente, reduzem o desempenho intelectual, sem falar no desempenho físico e bem-estar mental.

Emoções como estresse e ansiedade podem ser úteis em alguns aspectos do desempenho em curto prazo. Infelizmente, podemos nos acostumar à expectativa de que mais estresse nos levará a mais urgência e energia, resultando em desempenhos melhores, e começamos a confiar que o estresse nos impulsiona, sempre carregados de energia, em direção às nossas tarefas diárias. No entanto, o excesso de estresse reduz a eficácia do nosso pensamento, aprendizado e memória. Quando sentimos ansiedade, tomamos decisões ruins e priorizamos mal. Portanto, pensando em seu bem-estar e no seu desempenho, chegou a hora de evitar as emoções e animar o pensamento. Para nos ajudar nessa tarefa, vamos pensar na forte pressão do mundo dos esportes.

### Chimpanzé × Humano

Steve Peters é um psiquiatra conhecido por estudos feitos com os piores criminosos encarcerados em prisões de segurança máxima. Em 2001, ele ficou amigo de David Brailsford, diretor do ciclismo britânico, e começou a trabalhar com ciclistas de elite, incluindo Sir Chris Hoy, Victoria Pendleton e Bradley Wiggins, para ajudá-los a administrar melhor suas emoções e também a focar, engajar e vencer. Nos anos seguintes, o ciclismo britânico deixou de ser um esporte sem importância, sem quase nenhum registro de êxito, passando a ser uma potência nos Jogos Olímpicos, ganhando nove medalhas nos jogos de 2012. Segundo Sir Chris Hoy, isso foi obra de Steve Peters, que os ajudou na época das Olimpíadas. Pendleton disse: “Steve Peters é a pessoa mais importante da minha carreira.”

Peters passou a conhecer muito bem as emoções por conta do seu trabalho com criminosos, homens aparentemente incapazes de controlar suas emoções, e também graças ao seu trabalho com atletas de elite, pessoas que, perdendo minimamente o foco, podem perder tudo. Ele aprendeu que a ansiedade, o medo e o perigo podem nos minar. Mesmo sabendo ser uma grande simplificação, ele desenvolveu um modelo funcional sobre as emoções.<sup>154</sup> E adoro esse modelo, pois, com simplicidade e uma pitada de humor, fundamentado em muita pesquisa científica, ele descreveu algo muito complexo, a mente psicológica como sendo composta por três mentes: a frontal, a límbica e a parietal. A mente frontal ele chama de Humana, a límbica, de Chimpanzé, a parietal, de Computador. O Computador é a memória das reações, mas neste capítulo quero focar nas outras duas mentes.

A mente Humana é racional e lógica. Quando pensamos em nós mesmos, estamos pensando na mente Humana. Teoricamente, como é a mente Humana quem planeja e toma as decisões finais, é ela quem está no controle. A mente Chimpanzé pensa emocionalmente, e assim como um Chimpanzé seria cinco vezes mais forte que uma pessoa, essa mente pode facilmente sobrepor-se à Humana. Além disso, a informação é enviada primeiro à mente Chimpanzé, que é ágil, e sempre responde primeiro. Eis um dos motivos por que o nosso comportamento não está alinhado com o que sabemos ser a coisa certa a ser feita, ou com as boas intenções: se algo está chateando o Chimpanzé, a mente Humana pode perder todo o seu resquício de controle.

A mente Chimpanzé pensa de maneira emocional e independente da mente Humana. A caracterização de Peters da mente Chimpanzé engloba elementos do ágil e automático Sistema Um (sobre o qual falamos no capítulo 2): ela se atira a conclusões, pode ser irracional e pensa de maneira

simplista e binária (branco ou preto, bom ou mau). No entanto, a descrição feita por Peters da mente Chimpanzé é mais ampla, pois engloba partes puramente emocionais, e é nisso que estou interessado neste momento. A Chimpanzé pensa catastroficamente, preocupando-se com as piores consequências possíveis, além de ser paranoica, continuamente procurando ameaças à nossa segurança e *status*.

Parte do que alimenta a nossa prontidão ao excesso de ocupação, do que nos impede de aspirar áreas nas quais poderíamos marcar alguma diferença ou que poderia nos ajudar a (re)engajar, é o medo e a ansiedade resultantes do pensamento catastrófico e paranoico do Chimpanzé. Tememos as terríveis consequências de não terminar um relatório a tempo ou de não responder a um importante e-mail, que poderá ficar esquecido em nossa caixa de mensagens. Tememos que os demais nos julguem mal se não parecermos mergulhados até o pescoço no trabalho, ficando de alguma maneira para trás na perpétua corrida pelo reconhecimento e pela promoção. Por isso, nos mantemos ligados, sempre fazendo alguma coisa. Quando ouvimos notícias de mudanças na empresa, de desemprego e crise econômica, é impossível não pensar que o nosso futuro também poderá ser catastrófico, e tememos as consequências da falta de esforço. A mente Chimpanzé não se acalmará até começarmos a trabalhar duro, fazendo cada vez mais coisas. Como na era feudal, quando os nobres erguiam paredes de madeira ou pedra para se protegerem das ameaças, a mente Chimpanzé nos leva a construir barreiras para nos mantermos seguros, e tais barreiras podem ser a quantidade de coisas que produzimos, a nossa prontidão para trabalhar durante os finais de semana e as férias ou nossa visível exaustão. Para a mente Chimpanzé, cada uma dessas atividades demonstra o nosso comprometimento com a causa, sendo a garantia de uma passagem segura através de tempos convulsos. Tudo isso é uma maneira de estar na defensiva. Trata-se de uma programação mental voltada à prevenção.

A mente Humana reconhece que deveria priorizar coisas importantes, não o ruído eletrônico. Ela sabe que pensar e criar não são coisas que podemos fazer a 150 km/h. E sabe também que a falta de atenção é prejudicial a quase todos os relacionamentos importantes para a nossa vida. No entanto, a mente Humana não pode fazer muita coisa até a mente Chimpanzé se acalmar. Hoje, com tanta pressão e competição, a mente Chimpanzé quase nunca relaxa. Portanto, costumamos esperar “até as coisas se acalmarem”. Porém, entra ano e sai ano, nada se acalma. Seguimos em frente, gastando nossa energia na manutenção de nosso excesso de ocupação, sempre com pouco tempo livre para fazer o que queremos. Quando nos deitamos no sofá, com uma taça de vinho, vendo televisão, a mente Chimpanzé está satisfeita, mas a mente Humana reconhece que está tudo errado.

## O medo danifica o desempenho

Imagine que você esteja observando a fotografia de um labirinto. No centro do labirinto está um ratinho, e esse ratinho representa você. A sua tarefa é encontrar o caminho para fora do labirinto. Alguns labirintos têm o desenho de um queijo próximo à entrada. Outros o desenho de uma coruja voando no lado oposto à entrada. Você acha que resolveria melhor a questão tendo de se aproximar do queijo, de se afastar da coruja ou de nenhuma dessas maneiras? Imagino que você diria que de nenhuma dessas maneiras. Afinal de contas, isso não passa de um labirinto desenhado em um papel, em preto e branco, com as figuras de um ratinho, um queijo ou uma coruja. Porém, quando tal experiência foi levada a cabo pelos professores de psicologia Ronald Friedman e Jens Forster, eles descobriram que as pessoas geram 50% mais ideias após completarem os labirintos “encontrar o queijo” do que quando resolvem labirintos do tipo “fuja da coruja”.<sup>155</sup>

Sabemos, há muito tempo, que a ansiedade e o medo reduzem nosso desempenho, mas o que essa experiência demonstra é que isso acontece mesmo quando não percebemos. Consigo imaginar essas pessoas completando o labirinto “fuja da coruja” e pensando “preciso ser rápido, caso contrário serei devorado por essa coruja...”. Sim, de alguma maneira, a mente Chimpanzé foi ativada e ficou agitada. Como resultado, uma dose de energia foi sugada do córtex pré-frontal de quem resolveu tal labirinto. A atenção foi estreitada, reduzindo a habilidade de enxergar o quadro como um todo, por isso foi mais complicado encontrar a solução.

Se traduzirmos tais resultados ao local de trabalho, grande parte do que fazemos é visível às “corujas” das nossas empresas. Sejam ou não conscientes, isso pode nos levar a agir de uma maneira que nos protege. Para grande parte de nós, isso significa fazer tudo, mantendo todo mundo feliz (mesmo envolvendo não fazermos o que é realmente importante). Além de nos levar em direção ao excesso de ocupação, tal ameaça, sempre presente, apresenta dois efeitos adicionais, que por sua vez geram mais atividade frenética.

Em primeiro lugar, a ansiedade, quando elevada, rouba recursos da memória, reduzindo o processo intelectual e nos levando a pensar mais devagar. Nosso QI desaba frente a fortes emoções.<sup>156</sup> Ao reduzir o passo, demoramos mais para fazer o que devemos fazer, precisamos trabalhar mais tempo, com menos pausas.

Em segundo lugar, as ameaças e preocupações também estreitam e enfraquecem a nossa atenção. Quando nossa mente Chimpanzé está agitada, o que percebemos e o que pensamos se enfraquece, a nossa memória é ameaçada.<sup>157</sup> Só percebemos o que está imediatamente à nossa frente, confiando nos instintos emocionais da mente Chimpanzé para nos ajudar a decidir se devemos lutar ou sair correndo. No entanto, a enorme quantidade de coisas que vemos é reduzida.

Além disso, quando a nossa atenção se reduz, somos menos capazes de enxergar o todo. Perdemos a noção do que é importante, não sabemos priorizar nada. Ficamos menos capazes de nos sentar e tomar decisões prioritárias. Por isso aceleramos, pisamos fundo, tentamos fazer tudo. Tenho certeza de que você, algumas vezes, morto de medo de um prazo que se aproximava, simplesmente desistiu de pensar, priorizando o plano e mergulhando em uma atividade selvagem. Em tais momentos de emoção, é realmente complicado pensar claramente e tomar decisões.

A pena é que, enquanto o excesso de ocupação pode, temporariamente, acalmar a mente Chimpanzé, ela não faz nada para resolver as causas ocultas do seu medo e nervosismo: o excesso de ocupação não nos ajuda muito na tarefa de nos diferenciarmos, impedindo-nos de criar o impacto que gostaríamos de criar, interrompendo o nosso passo, impedindo que você se transforme na pessoa que gostaria de ser. O excesso de ocupação é uma abordagem para acalmar a mente Chimpanzé, mais ou menos como tomar um Prozac para tentar ser feliz: é simplesmente tratar o sintoma, não a causa emoção. Na verdade, o excesso de ocupação provavelmente esteja causando o medo, a insegurança, a ansiedade, evitando que você foque nas áreas realmente importantes, capazes de alavancar a sua vida e a sua carreira. A Associação Americana de Psicologia, por exemplo, em seu relatório “Estresse nos Estados Unidos”, de 2010, descobriu que as pessoas “dizem estar muito ocupadas, como uma primeira barreira na tentativa de evitar uma melhor forma de administrar o seu estresse”.<sup>158</sup> Estejamos focando apenas no estresse ou também no medo, na ansiedade, na preocupação, no nervosismo e na tensão, pode ter certeza de uma coisa: estarmos ocupados evita que busquemos as causas ocultas da nossa angústia.

## Acalmando a mente Chimpanzé

A primeira coisa a ser feita, se você quer permitir que a sua mente Humana faça boas e lógicas escolhas sobre como empregar o seu tempo e viver a sua vida, é acalmar a sua mente Chimpanzé. Você se lembrará que mencionei que a mente Humana é a responsável final pela tomada de decisões. E que a Chimpanzé apenas sugere soluções. Embora seja complicado evitar tais sugestões, a mente Humana nunca perde o poder de decisão. A mente Chimpanzé nunca muda, os instintos são sempre os mesmos. A mente Humana, para aprender a viver a vida que gostaríamos viver, precisa trabalhar a maneira de operar deixando para trás os instintos, pois só assim estará na posição de tomar decisões racionais.

É complicado vencer a mente Chimpanzé apenas com a força de vontade. Como disse Steve Peters, a tentativa de controlar a mente Chimpanzé dessa maneira é uma queda de braço da qual sempre saímos perdendo. Em vez disso, devemos nutrir a mente Chimpanzé reconhecendo as suas motivações e instintos, sabendo que, quando a mente Chimpanzé não é contentada, ela se agita. Os chimpanzés são guiados pela necessidade de obtenção de mais poder e *status*, eles querem alcançar a segurança e

proteger-se, querem conseguir comida suficiente (o que pode ser traduzido por dinheiro, no nosso caso), querem pertencer a um grupo e ser parte da gangue, e querem ter um território onde possam se defender de invasores no caso de guerras.

Bem no início da minha carreira, trabalhei com um grupo de pessoas que encarava potenciais demissões. Nesse caso, a equipe de uma fábrica ficou sabendo que, em dezoito meses, 50% dos trabalhadores seriam demitidos. Isso estava inserido no contexto de uma lenta jogada de marketing e do reconhecimento, por parte dos trabalhadores, de que eram exageradamente bem pagos para as suas habilidades, em comparação com outros trabalhadores da mesma área. Além do mais, nessa empresa, as relações de trabalho eram muito ruins, e a comunicação dos planos foi muito malfeita: grande parte dos empregados ficou sabendo dos cortes pela imprensa. Os ânimos se exaltaram. Na verdade, na nossa primeira reunião, eles me confundiram com um profissional de “administração”, e alguém atirou uma cadeira em cima de mim! Ao longo do projeto, fiquei assustado com a maneira como algumas pessoas dirigem a sua raiva. Na verdade, percebi que, para muita gente, a raiva é simplesmente a face pública do medo. Enquanto as pessoas estivessem “nervosas”, não conseguiriam seguir em frente. Estavam paralisadas culpando “os outros”.

Por outro lado, um segundo grupo de pessoas partia para uma abordagem totalmente diferente. Lembro-me de um homem chamado Dave. Em nossa primeira reunião, ele parecia petrificado. Sua esposa estava desempregada, sua sogra vivia com eles. Tinham três filhos e havia três meses tinham comprado uma casa, ainda antes do anúncio do plano de demissões. Ele não poderia perder o emprego, e não poderia entregar o destino da sua família nas mãos de outras pessoas. Ao contrário de outros trabalhadores, que simplesmente esperaram os dezoito meses, ele resolveu agir. Quando não estava trabalhando, fez um curso de professor de autoescola. Mas não foi isso o que me impressionou na história de Dave, e sim o que aconteceu no trabalho. Ele estava satisfazendo sua mente Chimpanzé, e isso permitia que trabalhasse sem raiva, medo ou ansiedade. Quando todos pareciam exaustos (havia muito trabalho na época), ele se mantinha calmo e eficiente. Antes, ele não era uma pessoa muito notada, mas seis meses antes da decisão lhe pediram que assumisse um papel importante no processo de transição, pois Dave era uma pessoa “boa em mudanças”. Ele não apenas foi mantido na empresa, mas também promovido. Mais tarde, ele me disse que emoldurou o seu diploma de professor de autoescola, que dependurou em uma parede de casa, como aviso de que deveria estar sempre preparado.

#### Reavaliação: técnicas para acalmar o chimpanzé

Quando suprimimos as emoções, quando tentamos escondê-las, não fazemos muito na direção de acalmar a nossa mente Chimpanzé. Na verdade, certos estudos demonstram que a supressão deixa as condições mais potentes, mais debilitantes. James Gross, professor de psicologia da Universidade Stanford, pediu a duas pessoas que vissem um filme perturbador juntas. Uma dessas pessoas deveria esconder suas emoções, sem demonstrar nenhuma reação durante a projeção. Após o filme, as duas pessoas se sentaram para conversar. A pessoa que agiu naturalmente durante a projeção se expressou de maneira emocionada por ter sido atingida pela mensagem do filme. A outra pessoa manteve sua postura neutra e tom de voz monótono. Quando Gross analisava o efeito disso tudo, descobriu três efeitos da supressão. Em primeiro lugar, a pessoa que suprimiu suas emoções ficou um pouco perdida, pois estava fazendo duas coisas ao mesmo tempo, e isso afasta os recursos do funcionamento da nossa memória. Em segundo lugar, a pessoa que suprimiu suas emoções sentiu um aumento da pressão sanguínea. Por último, a outra pessoa envolvida na experiência sentiu uma leve repulsa frente à óbvia supressão de sentimentos do colega. Essa supressão foi sentida como uma espécie de ameaça (pois não era natural), e a pressão sanguínea da pessoa que não suprimiu suas emoções também ficou elevada. Tudo indica que a supressão, além de não funcionar muito bem, chateia as pessoas ao nosso redor.<sup>159</sup> Sem dúvida, é preciso uma tática melhor para acalmar o nosso Chimpanzé.

A “reavaliação”, por outro lado, funciona bem melhor. Ela envolve alterar a nossa interpretação de um acontecimento, pensamento ou experiência: como os prisioneiros do campo de concentração, que foram capazes de encontrar certa felicidade, mesmo na mais terrível das situações. Não sentimos medo ou ansiedade por conta dos próprios acontecimentos, mas por conta do significado que atribuímos a eles. Ao alterarmos tais significados, alteramos nossas emoções.

Quando Gross mediu a atividade mental das pessoas que viram tal filme, ele percebeu que as pessoas que tentaram suprimir suas emoções exibiam um grande aumento de sua atividade límbica. Era como se, reavaliando, a mente não “enxergasse” uma ameaça, fazendo com que o Chimpanzé se acalmasse.<sup>160</sup> Além disso, as pessoas que reavaliaram a situação ativaram seu córtex pré-frontal ventrolateral, responsável por frear a mente. Isso sugere que reavaliar freia as emoções. Indo além, Gross reuniu dados sobre centenas de pessoas e agrupou-as de acordo com a sua tendência à supressão ou reavaliação de emoções. Depois, ele testou essas pessoas quanto ao seu otimismo, satisfação perante à vida e controle do ambiente em que viviam, além da qualidade de seus relacionamentos. Os reavaliadores se saíram significativamente melhor em todos os quesitos: eles prosperaram mais.

A reavaliação exige esforço cognitivo, mas é absolutamente importante em um mundo com abundante novidade, incerteza, competição e expectativas: e tudo isso pode ser encarado como ameaça, deixando nosso Chimpanzé agitado. A menos que sejamos capazes de controlar tudo isso por meio da reavaliação, sofreremos persistente ansiedade e estresse. Mais importante: seremos incapazes de pensar de forma clara sobre as nossas prioridades e voltaremos à opção “segura” do excesso de ocupação. O excesso de ocupação pode parecer seguro em curto prazo, mas é um caminho certo para a redução do bem-estar, do desempenho e dos relacionamentos. Como disse Kevin Ochsner, chefe de neurociência social cognitiva da Universidade de Columbia, em conversa com David Rock: “Se as nossas reações emocionais fundamentalmente fluem das interpretações ou das avaliações do mundo, e se podemos alterar tais avaliações, devemos tentar fazer isso. Não fazer isso é, em algum nível, um pouco irresponsável.”<sup>161</sup>

### (Re)interpretação

Uma das maneiras mais comuns de (re)avaliar é dando diferentes interpretações às nossas emoções internas ou comportamentos externos. Quando comecei a falar em público, percebi que estava assustado. Meu estômago dava voltas, a minha boca ficava seca e o meu coração começava a saltar no peito. E saltava com tanta força que o notava no pescoço. Mais importante: quando estava atento a tais emoções, gaguejava e falava rápido demais, falhando ao me conectar com o público. Mas precisava passar as minhas informações, e, portanto, precisava encontrar uma solução. Naquela etapa da minha vida, também era viciado em adrenalina: tinha começado a surfar, ouvia música grunge e voava de parapente. A minha barba de bode e os meus cabelos compridos não escondiam o fato de que tudo não passava de uma imagem construída, mas naquela época era uma imagem importante para mim. E foi também uma imagem que me ajudou a alterar o meu relacionamento com o ato de falar em público. Não sei como aconteceu, mas dizia a mim mesmo, sempre que começava a perceber uma tensão: “Nossa! Paguei um dinheirão para saltar de um avião e fico nervoso por conta disso!” Sempre funcionava. Parecia mágica. Eu reinterpretaba o nervosismo como sendo algo de que eu gostava: adrenalina e novas experiências.

Acho que a (re)interpretação é a mais comum e mais útil das técnicas de reavaliação. Todos nós encontramos certas pessoas que nos deixaram irritados em algum momento, mas acabamos descobrindo que a mãe dessa pessoa tinha acabado de morrer. Isso lança uma nova perspectiva sobre tudo o que aconteceu. Não altera os acontecimentos, não retira as palavras ditas por essa pessoa, mas faz com que, de alguma maneira, elas sejam entendidas.

Ao buscar um novo caminho através do excesso, você precisará encontrar maneiras de reinterpretar várias experiências para que seja capaz de pensar claramente e evitar a reação padrão do excesso de ocupação. Além de aprender a reinterpretar o seu pânico silencioso ao ver novos 171 e-

mails em sua caixa de entrada, também precisará ajudar os demais a reinterpretar o seu comportamento. Descobri, há algum tempo, que quando não respondia imediatamente aos e-mails, isso causava irritação em um cliente em particular, e fui obrigado a explicar que só checo os meus e-mails uma vez ao dia, pois quero pensar, criar e focar no que realmente importa. Quando ele ficou sabendo disso, em vez de se chatear, ficou inspirado.

### Recuperando a perspectiva

Você já passou por um momento em que quis gritar, chorar, socar a parede e desaparecer... tudo ao mesmo tempo? Passei por isso há alguns meses. O trabalho se amontoava, os prazos se aproximavam, um assunto urgente e inesperado surgiu no meio do caminho e um grande evento aconteceria no dia seguinte, um evento que me preocupava. Eu precisava de tempo. Mas não havia tempo. Socorro!

Em uma atividade louca, tentei resolver tudo, mas não consegui progredir. Felizmente, tinha de pegar um avião e sair da minha mesa de trabalho, pois o aeroporto ficava a 65 minutos de carro. O meu Chimpanzé surgia em todos os lados, eu não conseguia pensar direito, não conseguia trabalhar, e ao mesmo tempo não conseguia entender o que estava fazendo errado. Essa pausa forçada, no caminho para o aeroporto, permitiu que a minha atenção se ampliasse novamente, e ganhei perspectiva. O baixo nível de distração de assumir a direção do carro deixou minhas ansiedades e medos menos aterrorizantes. Os gritos do Chimpanzé já não me deixavam surdo. Fui capaz de enxergar as prioridades com maior clareza. Pude pensar novamente. Quando cheguei ao aeroporto, não apenas acalmara o Chimpanzé, mas montara um plano. Estava pronto para me engajar em uma atividade focada, com um propósito.

Quando somos atingidos por esses momentos, nos sentimos completamente levados a baixar as nossas cabeças e *fazer* tarefas. Duas coisas ficaram claras para mim: no calor de tais emoções, o nosso poder de decisão e as nossas prioridades parecem impossíveis de serem alcançados, e a última coisa que queremos é parar, mas isso é exatamente o que devemos fazer.

## Confiança

Aprender a administrar as nossas emoções é um importantíssimo primeiro passo na passagem do excesso de ocupação à uma abordagem mais positiva; da prevenção à promoção. No entanto, para alcançarmos um maior foco na promoção, para criarmos estratégias positivas frente ao excesso, precisamos mais do que controlar as nossas emoções negativas, precisamos nos sentir confiantes. Especificamente, precisamos acreditar mais piamente em nossa capacidade, em nossa habilidade para criar valores além do excesso de ocupação. Quando nos sentimos confiantes frente à nossa habilidade, somos mais capazes de tomar as próprias decisões, seguir os próprios caminhos. Como afastar-se do excesso de ocupação significa enfrentar a norma social, a confiança nos permite fazer o que é preciso para prosperar. Para seguir um caminho diferente, devemos construir a nossa confiança.

O seguinte passo é, em muitos casos, o maior: aventurar-se. Isso envolve escolher não reagir como sempre às exigências e ao excesso de comunicação, mas escolher outro caminho. Em um mundo nada seguro, envolve assumir alguns riscos.

O medo que nos leva à atividade frenética não nasce apenas dos grandes riscos (como o medo de perder o trabalho), mas também de coisas mais mundanas, dos riscos diários: precisamos de confiança para aceitar o risco de não responder a certos e-mails “importantes”, de dizer alguns “nãos” e de abrir mão da tentativa de fazer tudo sempre. O excesso de ocupação, em muitos aspectos, é mais fácil, pois envolve evitar tais riscos.

No entanto, vamos ser claros, o excesso de ocupação, em si mesmo, não é uma atividade livre de riscos. O que acontece é que os riscos são mais facilmente aceitáveis. Ao escolher o excesso de ocupação, arriscamos o nosso impacto e a nossa satisfação, e aceitamos riscos maiores, que desaceleram nossas carreiras e empobrecem as nossas vidas, pois queremos administrar riscos menores

e mais imediatos. Deixamos passar oportunidades de marcar a diferença em nossas empresas pois queremos manter a nossa caixa de e-mails sempre vazia. Permitimos estar mais ausentes em nossas casas para estarmos presentes em todas as intermináveis reuniões de trabalho.

Precisamos de confiança para alterar o nosso foco da pressão exercida pelas pequenas exigências a coisas mais importantes, mais recompensadoras e mais capazes de nos diferenciar. Precisamos de confiança para vencer a eterna ocupação.

## O que realmente significa “confiança”

O termo “confiança” é uma dessas palavras que significam muita coisa para muita gente. Ele foi sequestrado pelos “gurus” do pensamento e das afirmações positivas: se pensarmos positivo, se nutrirmos pensamentos confiantes, o universo nos entregará muitas coisas boas, o que é claramente uma bobagem. Na verdade, um estudo demonstrou que as afirmações positivas só aumentam a confiança das pessoas que já são confiantes. Se você sofre com falta de confiança, tais afirmações farão com que se sinta ainda pior.

Embora o termo “confiança” seja um pouco vago cientificamente, eu o usei, pois os temos psicologicamente mais acurados (que vou introduzir brevemente) são feios e fáceis de serem esquecidos. Só vou mencioná-los para demonstrar os diferentes aspectos do que poderíamos, em uma conversa relaxada, chamar de confiança. Esclarecer um pouco mais o significado da “confiança” faz com que seja mais fácil identificar a forma de construí-la. Após isso, esqueça os nomes científicos e siga em frente com mais confiança.

Os psicólogos identificaram vários *medidores* do que chamamos confiança. Tais termos foram combinados no CSE, por Timothy A. Judge, professor de administração da Universidade Notre Dame.<sup>162</sup> Um CSE é o estabelecimento geral da nossa capacidade e do nosso valor (da nossa autoconfiança), e foi demonstrado como sendo um forte e confiável prognosticador de carreiras de sucesso e satisfação de vida. Um CSE envolve quatro aspectos (mais uma vez, os nomes são sugestivos): *locus* de controle, autoeficácia, autoestima e neuroticismo. No capítulo 1, falei sobre como podemos nos sentir mais no controle, e, no início deste capítulo, eu expliquei como podemos administrar melhor nossas emoções (o neuroticismo). Agora, portanto, vou focar nos elementos restantes: autoeficácia e autoestima.

## Construindo a autoestima

Se a autoeficácia tem a ver com a crença de uma pessoa quanto a ser capaz de fazer determinadas coisas, a autoestima é a avaliação que as pessoas fazem de si mesmas. A autoestima é, acima de tudo, um julgamento. A nossa autoestima está baseada em avaliações altamente emotivas, positivas ou negativas, do nosso valor: se somos bons ou ruins, se temos valor ou não.

A autoestima é realmente importante na luta contra a ocupação. Pessoas com elevada autoestima se sentem mais confiantes ao falar sobre si mesmas, são mais confiantes quanto às suas convicções e confiam mais em seus julgamentos. Como resultado, essas pessoas são mais capazes de se afastar do fluxo e perguntar a si mesmas: “No que eu deveria focar agora?” e não “O que eu deveria fazer agora?”. Além disso, essas pessoas costumam estar mais atentas às suas crenças, tais como a necessidade de pensar que o tempo ou as férias são coisas sagradas, e que não devemos nos preocupar com e-mails nessas épocas. As pessoas com autoestima elevada gastam menos energia e menos poder intelectual e se sentem menos culpadas, e isso permite que pensem melhor e mais rápido. Por último, as pessoas com elevada autoestima tendem a sofrer menos por conta da tentativa constante de fazer os outros felizes. A habilidade de se sentir bem consigo mesmo, estando livre da necessidade de se tranquilizar constantemente, facilita a tarefa de afastar-se do fluxo da vontade de confirmarmos o nosso valor deixando todo mundo feliz. Manter todo mundo feliz tem um custo: você nunca fará nada

importante, nunca valorizará a sua vida, nunca alcançará o verdadeiro êxito. Sem autoestima, é complicado afastar-se de uma mentalidade preventiva.

### Sentir-se “suficiente”

Não construímos a autoestima nos transformando em uma espécie de super-humano, sendo perfeitos. Na verdade, a autoestima costuma ser construída ao nos afastarmos da ideia de sermos pessoas ideais. Brené Brown, professora de serviço social da Universidade de Houston, passou a última década estudando a vulnerabilidade, a coragem, o valor e a vergonha. Ela ficou intrigada com a diferença entre as pessoas que se consideravam de pouco valor e as pessoas com elevada autoestima. Um dos grandes fatores que ela encontrou foi a coragem, mas não no sentido tradicional. A coragem, como ela a define, está mais próxima de seu significado original: a habilidade de contarmos nossa história empregando todo o nosso coração na tarefa. Na definição de Brené, coragem significa a disposição de sermos imperfeitos e a habilidade de aceitar as próprias imperfeições como suficientes.<sup>163</sup>

Brené, em uma maravilhosa palestra, explicou que são *três* os comportamentos resultantes da falta de autoestima. Embora ela aplique tais comportamentos aos relacionamentos, acho que os três são diretamente relevantes quando o assunto é o excesso de ocupação.

#### 1. Perfeição

Quando não nos sentimos perfeitos, buscamos a perfeição. Tentamos aperfeiçoar nossos filhos, nossos corpos, nossas vidas. No trabalho, criamos expectativas nada realistas quanto à nossa perfeição. Como a perfeição não é possível, algo deve existir. Para uma pessoa que não acredita no seu valor, o maior medo é a culpa de ser descoberta por outra pessoa. Portanto, essas pessoas são levadas a construir uma aparência de perfeição, e a constroem fazendo tudo para todos. No entanto, o que deveria ser oferecido é o que guardamos por baixo dos panos, o que guardamos para nós mesmos, o que acreditamos ser capaz de causar o maior impacto possível em nossas empresas.

## **2. Fingindo**

Fingimos que as nossas ações não causam muito impacto nos demais. Nós, ativamente, nos cegamos à influência do nosso excesso de ocupação nas pessoas ao nosso redor, em nossos entes queridos. Nós nos envolvemos em histórias como “serei melhor quando...”. Porém, mesmo enganando a nós mesmos, as pessoas ao nosso redor continuarão sem ficar convencidas.

### 3. Invulnerabilidade

Entorpecemos os sentimentos de vulnerabilidade para nos protegermos da dor e da vergonha, já que somos pessoas sem valor. Evitamos os sentimentos de vulnerabilidade, evitando situações em que estaremos vulneráveis. Criamos uma armadura para nos defender. Adotamos uma estratégia preventiva. O problema é que, do ponto de vista emocional, Brown descobriu que, quando nos entorpecemos frente à vulnerabilidade, também entorpecemos as nossas emoções. Em outras palavras, deixamos de ser capazes de experimentar verdadeiramente nossa alegria e nosso amor. No trabalho, sem a predisposição para sermos vulneráveis, não podemos ir além do cotidiano. Somos apenas mais um.

É engraçado pensar que não construímos a autoestima sendo perfeitos, mas aceitando as nossas imperfeições, aceitando as nossas falhas, abrindo-nos ao risco. Não precisamos perder peso para conseguir um diploma nem precisamos ser promovidos para dar um gás em nossa sensação de sermos pessoas valiosas. Na verdade, essas coisas não costumam causar muito mais do que uma elevação temporária da nossa autoestima. Todos somos pessoas defeituosas.

A confiança não flui após a recuperação dos defeitos, mas sim da sua aceitação, reconhecendo que tais defeitos são um aspecto essencial de quem somos.

Quais são os seus defeitos? De que maneira você poderia aprender a lidar com eles? Você é “suficiente”?

Desordem: uma breve experiência

Pense em quantas vezes, quando você era criança, disseram que você deveria terminar o seu prato do jantar ou arrumar seus brinquedos. Nós aprendemos que um prato limpo e um quarto ordenado são igualmente bons, e que um prato sujo e um quarto bagunçado são igualmente ruins. Nós aprendemos a nos proteger com mostras de perfeição. Ao terminar de ler os nossos e-mails, fazer as nossas tarefas do dia e limpar a nossa mesa, demonstramos ao mundo que somos perfeitos (e assim o mundo não poderá notar a nossa imperfeição interna).

Na tentativa de construir sua autoestima, que tal fazer alguns exercícios para ver como se sente uma pessoa não tão perfeita, para ver se o céu cairá sobre as nossas cabeças? Que tal brincar de ser imperfeito e vulnerável, sem terminar de fazer as coisas? Que tal praticar sermos intencionalmente imperfeitos em todos os âmbitos da vida? Por que não começar a deixar restos de comida no prato? Por que não brincar de ver quantos e-mails ficaram sem ler durante uma semana? Que tal jogar fora a lista de afazeres, já que você não se esquecerá do que é realmente importante? Esqueça essas “ferramentas” que impedem que você não faça alguma tarefa. Esqueça o seu *smartphone* durante uma semana. Deixe o seu laptop no trabalho. Não estou sugerindo que tais estratégias serão úteis em longo prazo, mas se você é viciado em perfeição, um pouco de desordem poderá ajudá-lo a perceber que a sua autoestima sobreviverá ao encarar a sua imperfeição.

De que maneira você poderia praticar a imperfeição hoje?

Identifique os seus valores centrais e altere-os

Imagine o quão confuso o mundo deve parecer aos olhos de um bebê. Na verdade, os bebês nem sabem onde eles terminam e onde começa o mundo. Eles só percebem esse tipo de coisa após vários erros e reprimendas. Que tal pensar nos bebês e nas crianças pequenas como cientistas? Eles estão constantemente criando hipóteses de por que as coisas acontecem, e testando essas coisas. Lentamente, com o passar do tempo, as suas teorias sobre por que as coisas acontecem ficam mais acuradas e sofisticadas. Fazendo isso, as crianças começam a se tornar mais eficientes e independentes.

Agora, pare para pensar em quantas teorias um bebê precisa desenvolver para entender o nosso mundo: eles “pensam” em tudo, de por que algumas coisas doem e outras não quando nos machucamos, além de por que a sua mãe algumas vezes aparece mais rápido quando eles choram, e

outras demoram uma eternidade (acho que fui malvado nesse exemplo). Ao longo do tempo, essas teorias são marcadas a ferro em nossas mentes. Não pensamos nelas. Na verdade, em geral nem percebemos que tais teorias se formam. Operamos como se elas fossem verdades.

Os behavioristas cognitivos chamam tais teorias de “esquemas”. E tudo isso funciona muito bem enquanto os nossos esquemas são bem acurados e úteis. No entanto, muitos de nós desenvolvemos esquemas bastante inúteis, e tais esquemas contribuem aos nossos sentimentos de baixa autoestima. Tais esquemas explicam para nós mesmos porque não somos suficientes. Para grande parte de nós, isso leva à ansiedade e falta de eficácia, mas os esquemas inúteis podem levar a graves quadros de depressão e ansiedade. A terapia behaviorista cognitiva ajuda as pessoas a identificar e rearrumar seus esquemas inúteis, para que assim possam se sentir como sendo pessoas mais valiosas. Dessa maneira, elas podem começar a perceber seus “eus” ideais e reais, e isso funciona.<sup>164</sup>

*Ao longo de um período de duas semanas, registre os seus pensamentos sobre experiências significativas. Em primeiro lugar, descreva em detalhes cada situação, o que aconteceu. Em seguida, descreva honestamente as suas reações, os seus sentimentos e a forma como se comportou frente à situação. Por último, identifique por que você se sentiu e agiu daquela maneira. Quais eram as suas crenças e hipóteses ocultas?*

Você perceberá que padrões começarão a surgir entre as suas reações e os valores centrais (ou esquemas) que os dirigem. O seu trabalho não é alterar fundamentalmente tais valores, apenas afrouxar o peso dessas coisas sobre você, para que sejam empecilhos menores à sua vida. Um exemplo clássico desse tipo de coisa poderia ser a crença de que “para sermos boas pessoas, devemos manter todos os demais felizes”. Você pode imaginar o quão inútil essa crença pode ser (especialmente em nosso mundo de excessos)? Se você nutre tal esquema, será complicado alterá-lo por: “Vou fazer o que devo fazer, não vou me preocupar com o que as outras pessoas querem de mim.” O mais provável é que você apenas o suavize, desta forma: “É importante ser legal com as pessoas, mas não posso e não deveria tentar manter todo mundo feliz o tempo todo.” Se pudermos aliviar os nossos esquemas, permitindo a intrusão de nossas imperfeições, seremos capazes de começar a construir nossa autoestima.

### Três coisas boas

No capítulo 9, introduzi o exercício Três Coisas Boas, de Seligman. Uma versão levemente adaptada funciona muito bem na construção da autoestima. Isso não deveria ser uma surpresa, pois tal atividade foi projetada para melhorar nossas histórias internas, e a autoestima tem a ver com as histórias que contamos a nós mesmos sobre nossas ações, habilidades e sobre o nosso valor. E como funciona essa versão adaptada?

Mais uma vez, todas as noites, antes de ir para a cama, pegue um caderno de anotações e escreva três coisas. Desta vez, no entanto, faça uma pergunta mais específica. Em vez de perguntar: “O que deu certo hoje?”, pergunte: “O que fiz direito hoje?” Se estiver muito animado, pergunte: “O que fiz muito bem hoje?” Repita o exercício durante trinta dias. No final, você perceberá uma mudança tangível em sua autoestima.

### Autoeficácia

Dois caminhos divergem em um bosque, e...

Eu segui pelo menos rodado,

E isso fez toda a diferença.

Essas são as três últimas linhas de um poema chamado “Mountain Interval”, de Robert Frost, escrito em 1916. Adoro esse poema, pois me faz pensar em momentos de profunda contemplação do irrelevante; grama virgem, folhas não pisadas, dois caminhos. Penso nas escolhas de caminhos: algo trivial, porém, graças às sequências e consequências, muito importante. Penso na maravilha das infinitas possibilidades que deixo para trás todos os dias, e no destino que me trouxe até aqui, no caminho que escolhi. Pergunto-me com que frequência escolho a rota menos explorada... pois sei que isso fará diferença.

O poema de Frost poderia ser considerado uma meditação sobre viver aceitando os desafios, sempre dando um passo à frente. Ao escolher o caminho menos rodado, sabemos que isso marcará a diferença, que não será como seguir a norma. Ter a confiança de tomar caminhos distintos requer autoeficácia. Sem ela, as nossas boas intenções podem não alcançar *momentum* algum, como demonstra a próxima experiência.

Em uma universidade, 155 alunos que fumavam regularmente receberam quatro curtos trabalhos acadêmicos.<sup>165</sup> Cada um desses trabalhos continha um argumento convincente, com base em evidências e muita pesquisa. Os quatro trabalhos eram sobre os seguintes assuntos:

1. O que aconteceria se você fosse diagnosticado com câncer de pulmão? (Severidade)
2. Quais são os riscos de câncer de pulmão para um fumante? (Probabilidade)
3. O seu risco seria alterado se você deixasse de fumar ainda jovem? (Eficácia)
4. Qual o grau de êxito entre os alunos que decidem parar de fumar? (Autoeficácia)

Cada pessoa recebeu uma de duas versões possíveis para cada um desses trabalhos. Portanto, no caso do trabalho número 1, uma pessoa poderia receber uma versão bem desagradável com um gráfico sobre a doença... ou outra versão (mentirosa) explicando que o câncer de pulmão não é tão grave.

Os outros trabalhos também apareceram em duas versões. Isso permitiu aos psicólogos descobrir os fatores que mais influenciavam as pessoas a agir. Essa experiência foi projetada para testar a chamada Teoria da Proteção Motivadora. Segundo essa teoria, somos motivados a adotar comportamentos que nos protegem quando sabemos que as consequências de nossos atos são ruins (severidade), que tal acontecimento negativo é bem provável (probabilidade) e que um comportamento de proteção ou de luta poderia ser eficaz para reduzir os riscos (eficácia). Os três primeiros trabalhos acadêmicos foram projetados para influenciar a visão das pessoas em três aspectos: severidade, probabilidade e eficácia. O quarto trabalho foi projetado para influenciar os julgamentos de autoeficácia: se as pessoas teriam êxito ao deixar de fumar (caso escolhessem fazer isso).

O interessante nesse estudo foi que, embora cada um desses fatores influenciasse a intenção de ação, nenhum deles tinha um efeito tão forte como o que versava sobre a possibilidade de êxito dos alunos ao tentar deixar de fumar. As pessoas que leram esse trabalho disseram que grande parte dos alunos conseguiam deixar de fumar, levando a uma grande melhora de sua autoeficácia. Mesmo quando os trabalhos pintavam uma imagem muito menos ameaçadora, ou descreviam os benefícios do abandono do vício como pouco relevantes, se a pessoa acreditava ser capaz de operar uma mudança, a sua intenção era influenciada. Era como se pensassem: “Pode não ser muito importante, mas e daí? Se sou capaz de fazer isso, por que não fazer?”

A autoeficácia aumenta a nossa probabilidade de fazer coisas novas, coisas difíceis.<sup>166</sup> Como quase tudo o que precisamos fazer para vencer a eterna ocupação são coisas novas e difíceis, a autoeficácia é muito importante. Pense em um dia típico da sua vida. Sem dúvida, você estaria trabalhando duro. Tenho certeza de que você estaria sob muita pressão. E também que grande parte das suas tarefas seriam cotidianas e sem importância (ainda que terrivelmente urgentes). Se, por outro lado, você pensasse em algo que faria se estivesse realmente focado no que interessa para você, no que poderia ser valioso à sua empresa e capaz de ajudá-lo a se diferenciar, quase certamente seria um “caminho menos trilhado”. Quando começamos a trabalhar tendo como base os nossos ideais, quando seguimos trilhas que nos parecem levar à real inovação, quando o que fazemos parece a coisa certa a ser feita, estamos seguindo por outro caminho. Se você pretende fazer algo fresco, se quer desligar o

seu piloto automático, saiba que não encontrará nenhum mapa: o seu compasso serão os seus valores, os seus sonhos e as estrelas que brilham sobre a sua cabeça.

Abandonar os caminhos conhecidos exige um pouco de fé. E exige uma crença: mesmo não sabendo que desafios enfrentará, de uma coisa você pode ter certeza: você será capaz de lidar com o que encontrar pela frente. Esse passo exige coragem, exige crença, e o nome de tal crença é “autoeficácia”.

Um bom nível de autoeficácia deixa as pessoas com mais vontade de partir para a ação, sobretudo no caso de novas atividades. Mas também envolve dois outros benefícios relevantes para combater o excesso de ocupação. Em primeiro lugar, as pessoas com melhor autoeficácia persistem mais ao enfrentarem dificuldades;<sup>167</sup> elas lutam com mais ardor pelo que acreditam ser a coisa certa. Como o excesso de ocupação é a norma, uma dose saudável de autoeficácia pode nos ajudar a lutar contra as forças da frenética mediocridade. Em segundo lugar, as pessoas com níveis mais altos de autoeficácia tendem a mergulhar mais fundo nas atividades de sua escolha e costumam alcançar o fluxo. Uma experiência de profunda alegria e engajamento, como eu disse anteriormente, é um dos mais poderosos antídotos ao alvoroço do excesso de ocupação.

Portanto, se a autoeficácia é tão positiva, de que maneira você poderia construí-la?

### Estabeleça o objetivo correto

Se você é fã de futebol, especificamente se tem interesse na Liga Inglesa, provavelmente conhecerá a linda história do Liverpool Football Club. O Liverpool ganhou a Copa da Europa (hoje conhecida como Liga dos Campeões) cinco vezes (mais do que qualquer outro time inglês). A Copa da Inglaterra ele ganhou dezoito vezes e a Copa FA, sete. Na época de administradores lendários, como Bill Shankly e Bob Paisler, nos anos 1970 e 1980, o Liverpool era aparentemente imbatível. Há alguns anos, o seu recorde de dezoito títulos da Liga Inglesa foi batido pelo arqui-inimigo Manchester United.

Pode perguntar a qualquer torcedor do Liverpool: mais do que a Liga dos Campeões, mais do que qualquer Copa FA, o que eles querem é um título da Liga Inglesa, pois querem voltar a dominar o futebol doméstico.

O Liverpool nos leva de volta ao nosso velho amigo Steve Peters, que, após alcançar o sucesso no ciclismo, rúgbi e bilhar, os ajudou a recuperar a antiga glória.<sup>168</sup> Ele reconheceu o peso da história carregada pelos jogadores e treinadores e o peso da expectativa dos torcedores, para quem qualquer resultado inferior a um título da liga nacional era desapontador. Steve Peters percebeu que o Liverpool como um todo estava lutando contra o medo: o medo de nunca retornar à sua glória passada, o medo de que a nova geração sempre fosse encarada como um fracasso. Especificamente, Peters percebeu que o eterno objetivo do clube (ganhar a liga nacional) era um equívoco. Por mais duro que tentassem, por mais que treinassem, a liga poderia permanecer fora das suas mãos, pois eles não poderiam controlar a preparação dos adversários. Seguindo tal objetivo, seriam eternas vítimas das circunstâncias (ou campeões ocasionais). Portanto, ano após ano, a sua confiança (e junto com ela a sua chance de ganhar a liga) era minada.

Peters percebeu, a partir do seu trabalho com outros atletas de elite, que a construção da confiança deve ser feita no interior do controle da equipe. A autoeficácia é construída pela experiência do alcance de objetivos. Portanto, os objetivos devem ser alcançáveis. Peters diferencia sonhos de objetivos. Claro que é bom sonhar com a vitória na liga nacional, mas o Liverpool não deveria transformar isso no seu objetivo concreto. Na verdade, o clube deveria construir seus objetivos ao redor de níveis de desempenho. Deveriam simplesmente identificar objetivos que os alavancassem, planejando como alcançá-los, esperando alcançá-los, e construindo confiança por conta das suas conquistas.

O que importa é o desempenho, não o resultado

Construa o seu sentimento de autoeficácia com base na qualidade de seu desempenho, não no resultado. Lembro que, há cerca de doze anos, descobri algo perturbador. Naquela época, eu trabalhava como facilitador em eventos havia quatro anos e tinha uma boa experiência no assunto. Estava alcançando bons resultados, as pessoas gostavam das minhas piadas e as avaliações eram ótimas. Mas veio uma série de eventos com uma grande empresa de seguros. Bomba! Nada do que eu fazia parecia funcionar. Os grupos não se encaixavam, as conversas não fluíam e nenhuma das minhas piadas dava certo. Resolvi conversar com um amigo, Andrew Jones, que também é um ótimo *coach*. Ele ouviu as minhas reclamações, as minhas desculpas para as falhas e o meu desapontamento. E reconheceu que, por baixo disso tudo, a minha confiança fora abalada. O seu conselho, que me ajudou ao longo de vários anos, foi que eu deveria me esquecer dos resultados. Como ele apontou, o meu trabalho era oferecer um bom conteúdo, sendo bem planejado e útil aos demais. No entanto, os participantes também tinham o seu papel. Isso não significa que eu deveria “sair da reta”, mas simplesmente que, sem me importar com o sucesso maior ou menor de um evento, o meu julgamento e a minha confiança deveriam se basear no meu desempenho.

Em que aspectos da sua vida você está construindo a sua confiança: com base nos resultados, ou em coisas que estão fora do seu controle? Como você poderia alterar o seu foco, tendo como objetivo fazer um trabalho brilhante, e não conseguir um ótimo resultado?

### Confiança para lidar com o fracasso

Pode ser complicado separar o desempenho do resultado final. Se você está falando em público, por exemplo, e as pessoas não param de ler seus e-mails, parecendo chateadas e nem um pouco convencidas nas suas palavras, é duro tentar se manter positivo. Como poderíamos nos manter confiantes quando sabemos que, por mais que tentemos, o fracasso é possível? A resposta é simples: construa a sua confiança baseada em sua habilidade de lidar com que aconteça seja lá o que for. Como eu disse antes, somos ótimos na tarefa de sintetizar a felicidade, somos ótimos na tarefa de lidar com a realidade (mas péssimos frente a escolhas e administração de riscos). Portanto, confie na sua capacidade de lidar com o que quer que aconteça. Você ficará bem. Se começar uma fala em público com a confiança de que está preparado, com a confiança de que fará o seu melhor, com a confiança de que, independentemente da reação do público, você será capaz de lidar com a situação, saiba que conseguiu desenvolver uma forte autoeficácia.

### Moldando

Há cerca de 75 mil anos, algo muito importante aconteceu. De repente, a evolução cultural humana começou a se desenvolver rapidamente, e desde então não parou mais. O neurocientista Vilayanur Ramachandran acredita que a explicação para essa transformação foi o surgimento dos neurônios-espelho.<sup>169</sup>

Os neurônios-espelho foram descobertos em um laboratório de Parma, na Itália, quando Giacomo Rizzolatti e seus colegas analisavam macacos. Um dos macacos estava preso a eletrodos (coitado) quando alguém no laboratório abriu uma noz. Os eletrodos dispararam. Em outro estudo, eles perceberam que, quando um macaco via alguém abrir uma noz, partes do seu cérebro entravam em ação, era como se o próprio macaco estivesse abrindo aquela noz.

Quando observo você fazendo alguma coisa, os meus neurônios funcionam como se eu estivesse fazendo a mesma coisa. Eles não entram em ação com a mesma intensidade (só 20%, na verdade), mas são acionados. É como se eu fizesse uma imitação mental. É assim que funcionam os neurônios-espelho, e tudo indica que esses neurônios nos ajudam a prever melhor as intenções dos demais, como se entrássemos em suas mentes e seus corpos, identificando rapidamente se tal pessoa é um amigo ou predador.

Um dos grandes benefícios dos neurônios-espelho é que podemos aprender muito bem por meio da observação. Nossos ancestrais, há 75 mil anos, de repente perceberam que não precisavam ensaiar todas as suas ações, todas as suas habilidades, que não precisavam lançar mão de princípios como o do “teste e erro”. Se alguém aprendia alguma coisa, tal habilidade poderia ser copiada por outros e, culturalmente, registrada.

Podemos construir a autoeficácia de maneira similar, por meio da observação. Mas sabemos, no entanto, que aprender é uma tarefa mais eficaz quando a pessoa que está sendo observada se parece com o observador. Em certo estudo, por exemplo, as pessoas com fobia melhoraram sua autoeficácia ao observarem um colega, também fóbico, demonstrando sinais de seu problema. Quando as pessoas observadas conseguiam se controlar um pouco (ou quando não demonstravam sinais da sua fobia), a autoeficácia dos observadores era muito menos impactada.

Quem você poderia observar para aprender com essa pessoa? Quem poderia ser um bom modelo para você? Poderia ser uma pessoa que ainda luta contra o excesso de ocupação, mas que parece demonstrar maior confiança na maneira como reage a esse problema.

### A prática gera a perfeição

A maneira mais confiável e poderosa de construir a autoeficácia é fazendo coisas e alcançando êxitos (o que também constrói a autoestima). Quando alcançamos coisas e superamos obstáculos, construímos um sentimento de capacidade, de domínio, e tudo isso aumenta a nossa autoeficácia. Já foi demonstrado que a autoeficácia, em tarefas específicas, tende a melhorar a confiança em outras áreas das nossas vidas, sobretudo nas que têm certa semelhança com a tarefa inicial.

Comece aos poucos: experimente com uma atividade que seja importante para você. Pode ser algo que esteja deixando de lado (pois está muito ocupado), mas também pode ser uma mudança de hábito (como só checar seus e-mails periodicamente, o que aos seus olhos parece arriscado). Seja lá o que for, comece com pequenas experiências. Ao começar a alcançar êxitos, você começará a notar o seu comprometimento e a sua autoeficácia crescerá.

Que pequeno passo você poderia dar para começar a construir sua autoeficácia?

### Ultrapasse os limites

Grande parte do seu comportamento ocupado tem a ver com preencher os vazios que surgem por não ter feito coisas assustadoras. Carregamos nos ombros coisas grandes e assustadoras que sabemos que deveríamos ou poderíamos fazer. Essas coisas nos encheriam de orgulho e seriam muito valorizadas, mas são tarefas duras e um pouco assustadoras. Mencionei que uma das coisas que nos detêm é a nossa obsessão com os resultados, com o alcance de objetivos e com o êxito. Talvez, em certas áreas, devêssemos aceitar que falharemos em um primeiro momento, mas a verdade é que precisamos dar o primeiro passo. Só aprendemos e desenvolvemos confiança com a repetição. Se abordamos uma tarefa pensando que estamos apenas “ensaiando”, é possível que, de repente, sintamos a liberdade de experimentar coisas novas, coisas grandes. Quando praticamos, aprendemos, crescemos.

Ao praticarmos e aprendermos, a nossa autoeficácia cresce e construímos o *momentum*. Em tarefas muito específicas, quanto mais praticamos, mais confiança construímos. Quando o assunto é a autoeficácia envolvendo o excesso de ocupação (a confiança em sermos diferentes e em nossa capacidade de nos diferenciarmos por meio de grandes impactos e *insights*, não em atividades de baixa octanagem), construímos essa sensação de confiança ao nos propulsarmos e, de maneira deliberada e intencional, ao aumentarmos nossas capacidades. Isso é o que George Leonard chama de “brincar com os limites”, ou testar os limites das nossas capacidades. Como disse certa vez Peter Drucker, guru da administração: “Quanto melhor for o homem, mais erros ele cometerá, pois mais coisas novas experimentará.”<sup>170</sup> Se você não está cometendo erros suficientes, não está experimentando o bastante, o

que significa que não está tentando se diferenciar e, por conta disso, não está aumentando a sua autoeficácia.

O que você poderia experimentar hoje?

## AS GRANDES MENSAGENS EM “ACEITANDO O DESAFIO”

O nosso mundo de excessos não está relacionado apenas com muita demanda e muita informação, mas também com *muita incerteza. Tal incerteza pode ser alimentada pelo medo e pela ansiedade.*

São duas as estratégias principais que adotamos para administrar as nossas emoções e os nossos comportamentos: *prevenção* e *promoção*. Evitamos que coisas ruins aconteçam e fazemos com que coisas boas aconteçam.

Para criar o *momentum*, precisamos adotar uma *estratégia de promoção* que nos permita *estar no controle de nosso ambiente agitado.*

### Emoções

- Aprender a administrar as nossas emoções é um importante primeiro passo na tentativa de seguir uma *estratégia de promoção*.
- As nossas emoções são como um *chimpanzé descontrolado. Você não pode mudar o chimpanzé, mas é o responsável por administrá-lo.*
- A *reavaliação* é uma maneira poderosa de administrar nossas emoções. Você pode reavaliar reinterpretando eventos ou deliberadamente recuperando a perspectiva.

### Confiança

- Para alcançar uma abordagem menos defensiva e mais positiva precisamos de confiança. Para construir a confiança precisamos trabalhar nossa *autoestima* e *autoeficácia*.
- A *baixa autoestima* piora a nossa capacidade de escolher a melhor maneira de focar a nossa atenção, e nós acabamos focando na arte de manter todo mundo feliz o tempo inteiro, o que nos deixa *presos numa mentalidade de prevenção*.
- De acordo com Brené Brown, mascaramos nossa baixa autoestima com *perfeição, fingindo* que as nossas ações não afetam os demais e construindo nossas *defesas*, e essas três coisas perpetuam o excesso de ocupação.
- Tenha a coragem de ser *imperfeito, vulnerável e cometer erros*: precisamos dessas três coisas para vencer o excesso de ocupação.
- Mantenha um *diário que registre os seus pensamentos* a fim de identificar esquemas que minam a sua autoestima, para então poder abrandar tais problemas.
- Uma boa autoeficácia nos deixa mais capazes de escolher *o caminho menos trilhado*. Ela aumenta a crença em nós mesmos, reforça a nossa persistência frente aos desafios e permite que a nossa experiência flua.
- Construímos a autoeficácia por meio das *experiências que dominamos*. Portanto, pratique, experimente as coisas e alcance o êxito.
- Construa a sua *confiança baseada no seu desempenho*, não nos resultados.
- Quando você for *confiante de que será capaz de lidar com qualquer coisa*, alcançará a autoeficácia.

- • Aprendemos com a observação. Portanto, escolha um bom *modelo* para se espelhar.

## MEXA-SE!

### Escreva um diário

Crie o hábito de registrar suas reflexões no final de cada dia para melhorar sua autoestima. Utilize uma versão das Três Coisas Boas, de Seligman, registrando em um diário as três coisas que você fez muito bem em um determinado dia.

### O objetivo certo

Estabeleça objetivos que sejam importantes para você. Mas tenha a certeza de que eles são objetivos concretos, que estejam sob o seu controle, que sejam focados no seu desempenho, não em resultados incontroláveis.

## EXPERIMENTE!

### Reavalie

Pratique lidar com as suas emoções negativas reinterpretando o seu significado, aceitando a situação: se não puder alterar nada, deixe que elas sigam o seu curso e ajuste o valor que você dá ao que está causando a sua ansiedade.

### Desordem

Brinque com o fato de ser intencionalmente imperfeito. Sentir-se confortável com a imperfeição é uma maneira de construir a autoestima, pois fazendo isso reconhecemos que o nosso valor pessoal não depende da perfeição.

### Ultrapasse os limites

Adote intencionalmente uma prática, e aprenda mentalmente ao mesmo tempo que tenta ultrapassar o excesso de ocupação: tente coisas novas, veja o que funciona e siga em frente.

## CAPÍTULO 11

### Aferre-se às boas intenções

Em uma gélida manhã de 1916, Floyd e Glenn Cunningham chegaram à sua escola rural, no Kansas. Ainda não havia ninguém por lá. Então, como todas as manhãs, os dois meninos se aproximaram da lareira, molharam a lenha com querosene (para que pegasse fogo mais rápido) e acenderam o fogo. Infelizmente, alguém, sem querer, tinha trocado querosene por gasolina. O resultado foi uma explosão que matou Floyd, de treze anos. O seu irmão mais novo, Glenn, acordou no hospital, dias mais tarde, gritando de dor: a parte inferior do seu corpo fora atingida pelas chamas. Em um primeiro momento, os médicos pensaram que o menino morreria. Mas ele sobreviveu, embora precisasse ter suas pernas amputadas: a sua pele estava queimada, ele perdera todos os dedos do pé esquerdo e a sua perna direita fora deformada pelo fogo, ficando cinco centímetros mais curta. Glenn, no entanto, tinha outras ideias. Ele gritava alto e de forma persistente, tanto que os médicos decidiram permitir que o menino tentasse curar as próprias pernas.<sup>121</sup>

Trazê-las de volta à vida não seria fácil. Ele precisava fazer exercícios terríveis de alongamento e também massagens que, nas suas palavras, “causavam uma dor dos infernos”. Grande parte das crianças teria desistido, mas ele estava determinado a voltar a andar. Quando o seu pai ficou cansado de tanto administrar analgésicos e massagens, ele pediu à sua mãe que assumisse o trabalho. Depois, quando ela se cansou, o pai voltou à ativa.

Em 1919, a sua mãe o levou para fora de casa, em uma cadeira de rodas, e ao retornar o encontrou de joelhos. Ela correu para ajudá-lo, para solucionar o problema, mas parou ao ver que o menino engatinhava em direção a uma cerca de madeira. Apoiado às ripas de madeira, junto à cerca, ele tentava mover suas pernas. Ao longo dos meses seguintes, ele trabalhou tão duro, sempre agarrado à cerca, que marcou uma trilha na grama.

Após muitos meses de sacrifício, para o assombro de todos, Glenn deu o seu primeiro passo sem apoio. E ele nunca se esqueceu da dor que sentiu. Estranhamente, ele notou que doía menos se desse um passo diferente, correndo. E foi o que fez. Durante seis anos, quase todos os seus passos eram de corrida.

Seis anos após o acidente, ele não estava apenas correndo, mas ultrapassando todos os habitantes da cidade (ainda que caminhar continuasse sendo uma tarefa dolorosa). Mas Glenn não parou por aí. Ele continuou se esforçando. Nos anos que se seguiram, ele se transformou em um dos grandes corredores de meia distância dos Estados Unidos, estabelecendo recordes mundiais para a corrida de uma milha, oitocentos metros e milha *indoor*.

Glenn Cunningham alcançou coisas incríveis porque persistiu. Sabia o que queria e se manteve firme. Foi duro. As suas feridas o acompanharam por uma década, mas ele queria o seu corpo de volta, queria conseguir o melhor possível. Gosto dessa história, pois aprender a andar novamente não foi o único desafio que ele encarou. A sua luta foi longa. Não consigo imaginar a quantidade de dias que ele acordou sem a menor vontade de encarar os desafios que surgiam à sua frente. Em vários momentos de sua jornada, ele deve ter estabelecido objetivos menores do que gostaria. Menores, mas nem por isso mais fáceis. E cumpriu tais objetivos. Por isso seguiu em frente.

Da mesma maneira, desafiar a ocupação também não é tarefa simples. Trata-se de uma longa luta. Não há nada neste livro que, ao ser realizado, possa mudar a sua vida para melhor, como se fosse um passe da mágica. Devemos trabalhar, persistir e, na hora certa, desafiar as pessoas ao nosso redor. Seguir caminhando (ou correndo) pelo próprio caminho, para ultrapassar o excesso de ocupação, não é a escolha mais fácil. Você pode decidir alcançar menos, pode aceitar a eterna ocupação, mas insisto: quero criar a coragem para que você *não* faça isso.

A verdade é que, a cada novo dia, atrapalhamos um pouco mais a nossa vida ao não operarmos as mudanças que fariam diferença para nós, que alterariam o nosso estado de excesso de ocupação e também a vida dos nossos entes mais queridos. Temos boas intenções, porém, de alguma maneira, falhamos ao perseverar no caminho. Pense na sua vida: quantas vezes você “decidiu” fazer algo

diferente? Quantas promessas de Ano-novo foram quebradas? Kerry Patterson diz que 98% de nossas tentativas de fazer uma dieta não dão em nada.<sup>122</sup> Para mim, o curioso não é o fato de não seguirmos as nossas intenções, mas de não *aprendermos*. Continuamos acreditando que, se sabemos algo, se decidimos alguma coisa, estamos suficientemente motivados e a nossa vida mudará.

Mas isso não é verdade.

Sem dúvida, é possível modificar o nosso comportamento, e tudo o que precisamos é de boas intenções. Felizmente, hoje sabemos muito sobre como as pessoas reagem às mudanças, e também sobre o que as pessoas de êxito fazem diferente de nós, meros mortais. Este capítulo compartilhará tal conhecimento, ele compartilhará estratégias práticas e eficazes (truques do mercado) para construir o *momentum* e colocar qualquer pessoa no caminho capaz de alterar o seu comportamento. Depois, este capítulo explorará a força de vontade: como ela funciona, como é afetada pelo excesso de ocupação e como pode ser fortalecida. Por último, este capítulo analisará as mudanças profundas: as áreas do nosso comportamento que, mesmo após esforços repetidos, resistem bravamente às mudanças.

Este capítulo é dedicado a apenas uma coisa: ajudá-lo a fazer o que quer fazer. Você pode ter adorado este livro, ele pode ter inspirado mudanças na sua vida, mas isso significa nada, a menos que você altere realmente alguma coisa.

Portanto, a questão é:

## O que você vai mudar?

Por conta dos desafios de operar mudanças, sugiro que escolha apenas uma coisa para focar de cada vez, uma coisa importante que gostaria de fazer. Você pode usar todas as sugestões deste capítulo para aumentar suas chances de sucesso.

Portanto, PARE! Faça uma pausa no mergulho da sua leitura.

Tome um respiro, deixe de ser parte do público. Saia do papel da pessoa que é estimulada pelas ideias. Entre em um estado mais ativo, aceite o papel de uma pessoa que é capaz de fazer as coisas acontecerem.

Pegue uma caneta e um papel e gaste alguns minutos refletindo sobre o que você realmente gostaria de alterar. A sua prioridade é recuperar a sensação de domínio da sua vida? Você quer construir uma sensação de controle; quer ser mais eficaz nas suas prioridades e na hora de fazer escolhas (especialmente frente a coisas que não escolheu pessoalmente); quer ultrapassar o medo e a ansiedade que o estão aprisionando no excesso de ocupação; ou quer construir a autoeficácia e a autoestima necessárias para alcançar a confiança para seguir o seu caminho?

Por outro lado, a questão pode ser seu desempenho no trabalho. Você pode reconhecer que está usando o excesso de ocupação como uma marca, que está se movendo em direção ao pano de fundo, que está ficando igual aos demais, que está formando parte do rebanho. Você pode querer desenvolver uma estratégia nova e coerente de diferenciação, pode querer trazer o foco de volta aos desafios importantes. Você pode reconhecer que poderia pensar muito melhor, e que quer construir disciplinas de trabalho para utilizar com maior eficiência a massa cinzenta que existe entre os seus dois ouvidos. Ou pode estar determinado a causar mais impacto, criando uma mudança real e, nesse processo, capturando a atenção das pessoas que trabalham com você.

Mais uma vez, você pode querer reconectar-se com a sua vida pessoal, voltar a fazer as coisas e a nutrir os relacionamentos importantes. Você pode querer mudar a maneira como pensa no sucesso, redefinindo-a, para que possa seguir em direção ao que importa na sua vida, não em direção a uma barreira ou um objetivo vazio. Você pode querer sorrir novamente, sentir mais alegria por conta do momento que está vivendo. Ou pode querer se engajar com as pessoas cujo amor e bem-estar são importantes para você.

Seja lá o que queria focar, este capítulo será muito mais útil se você, enquanto o estiver lendo, tenha claro qual é o comportamento específico que gostaria de alterar.

## Construindo o *momentum*

Quanto tempo duram as suas boas intenções? Quando participamos de um treinamento ou lemos um livro que nos deixa com boas intenções, por quanto tempo essas boas intenções permanecem fortes... esperando ação ou ímpeto? Ao longo da minha carreira, trabalhei com centenas de pessoas, com milhares de equipes, com várias empresas, e acabei enxergando um padrão claro. A menos que as ações se sigam rapidamente às boas intenções, tais intenções rapidamente desaparecem. A maneira como explico isso nos eventos dos quais participo é que a probabilidade de uma pessoa seguir suas boas intenções cai 50% no intervalo de sete dias. E cairá muito mais após esse período, e assim por diante. Nunca estabeleci tais estatísticas empiricamente, elas simplesmente descrevem as minhas observações pessoais. No entanto, seja lá quais forem os números exatos, o princípio é correto: se você realmente pretende fazer certas coisas após ler este livro, se pretende alterar a sua vida, se pretende escapar da prisão do excesso de comunicação, seja rápido. Se possível, faça alguma coisa ainda hoje. Se você não construir o *momentum* da mudança, a sua vontade se dissipará rapidamente, sendo carregada para bem longe de você, por conta dos fortes ventos do excesso.

Esta parte do livro apresenta sugestões práticas e eficientes para que você consiga construir o *momentum* necessário a fim de ultrapassar as boas intenções e operar mudanças. Acredito, e muito, no poder do movimento. Nem sempre importa a sua velocidade no início do processo, siga em frente, mantenha vivo o *momentum*.

### Esclareça os seus objetivos

Uma maneira de evitar a inércia que se segue às boas intenções é deixando os seus objetivos de mudança o mais claro possíveis. Os benefícios de fazer isso foram demonstrados por Steve Booth-Butterfield e Bill Reger, professores da Universidade de West Virginia, quando estavam pensando em uma maneira eficaz de persuadir as pessoas a se alimentar melhor. Segundo eles, se o norte-americano médio trocasse o leite integral pelo semidesnatado, a sua alimentação poderia atingir os níveis recomendados de ingestão de gorduras saturadas. Portanto, eles focaram na criação de uma única mudança de comportamento, em um contexto específico: eles pediriam às pessoas que, quando fossem ao supermercado, comprassem leite semidesnatado, e não leite integral. Essa mensagem, ao ser clara, funcionou muito bem: a demanda pelo leite semidesnatado dobrou e, como resultado, as pessoas alteraram drasticamente o seu consumo de gordura saturada.<sup>173</sup>

O princípio de clareza também funciona em nossas vidas. Dizer que queremos causar mais impacto no trabalho é como dizer que queremos manter uma dieta mais saudável. Trata-se de um objetivo amplo e mal definido. Para darmos um passo além, devemos nos lembrar do exemplo do leite. Que hábito específico você acredita que, sendo adotado com regularidade, poderia gerar tal mudança? Em que contexto tal comportamento poderia se concretizar? Será que você deveria silenciar o seu aviso de chegada de e-mails todas as manhãs? Você deveria pensar mais nos planos B para os seus projetos? Ou deveria dividir as grandes tarefas em outras menores e trabalhar nelas todos os dias de manhã, antes de fazer qualquer outra coisa? A clareza sobre um comportamento específico, e também sobre o contexto exigido para alcançar os seus objetivos, facilita o alcance do sucesso.

### Escrevendo o objetivo

Faço este exercício com meus clientes para ajudá-los a esclarecer o seu objetivo principal, e sugiro que você faça o mesmo. Em primeiro lugar, pegue um papel em branco e comece a escrever sobre o seu objetivo. Não tente ser sucinto, não tente parecer inspirado nem queira ser claro. Não edite o que escreve. Apenas escreva. E tente escrever tudo o que vier à sua mente. Registre todos os aspectos do seu objetivo. Quando estiver confiante de ter conseguido captar tudo, pare e leia.

Isso feito, reescreva o seu objetivo, agora tentando focar melhor. Seja mais sucinto na sua linguagem e mais focado nas áreas principais. Importante: seja explícito sobre o contexto em que acontecerão tais mudanças. Esse é o seu objetivo.

Com essa tarefa pronta, repita o processo, mas agora com o cuidado de não escrever mais do que nove palavras. Registre a essência da mudança que você quer fazer. Empregue palavras que sejam claras para você, que signifiquem alguma coisa. Ao ter feito isso, guarde tais palavras como o seu mantra, como algo fácil de registrar em sua mente. A sua primeira tentativa de registrar tal objetivo, mais longa, continuará sendo válida e você poderá se referir a ela regularmente, mas mantenha-se atento ao seu mantra. Encontre uma maneira de se lembrar dele com regularidade.

Qual é o seu leite ideal?

### Mantendo a simplicidade

Algumas vezes, ou pelo menos no início, é importante não criar expectativas muito altas. Robert Cialdini, especialista em psicologia da influência, pediu aos seus pesquisadores que batassem de porta em porta coletando dinheiro para a Sociedade Americana do Câncer. Um dos grupos de pesquisadores dizia: “Você gostaria de ajudar fazendo uma doação?” O outro grupo fazia a mesma pergunta, mas no final dizia: “Qualquer centavo pode ajudar.” Das pessoas interpeladas pelo primeiro grupo, 29% doaram. Das interpeladas pelo segundo, 50%. A história do “qualquer centavo” quase dobrou a chance de doação, mas não fez com que as pessoas doassem maiores quantidades em dinheiro. Simplesmente aumentou o número de doadores.<sup>174</sup>

Para construir o *momentum*, comece mantendo a simplicidade.

### Planejando o próximo passo

Um clássico exemplo da importância de esclarecer o próximo passo é o trabalho de Howard Leventhal sobre o poder do medo para mobilizar a ação. Leventhal e seus colegas queriam persuadir mais alunos a tomar a vacina contra o tétano. Eles mostraram gráficos e falaram aos alunos sobre as consequências do tétano e sobre a facilidade com que pode ser contraído. Os seus esforços tiveram um efeito poderoso nas crenças dos estudantes: grande parte deles tinha bem claro o perigo do tétano e a importância da vacinação, mas apenas 3% tomou a vacina.

Em seguida, Leventhal incluiu uma novidade em suas táticas de persuasão: um mapa simples do *campus*, destacando a localização do posto médico e seus horários de funcionamento, com a recomendação de que os alunos marcassem hora para serem atendidos.<sup>175</sup> As explicações e os gráficos continuaram sendo utilizados. No entanto, ao incluir um simples mapa, ao explicar o próximo passo, o número de alunos vacinados subiu a 28%. E o interessante é que todos os alunos sabiam muito bem onde ficava o posto médico!

O fato é que, sobretudo quando estamos ocupados, se tivermos de fazer mais de uma coisa de cada vez, acabamos sendo distraídos de nossas intenções. Nesse caso, as pessoas que não tinham um mapa precisavam decidir quando iriam ao posto, mas as pessoas que receberam os mapas só precisavam decidir *se* queriam ser vacinadas, pois o seguinte passo estava bem claro. David Allen sugere que um objetivo não é suficiente para nenhum projeto (nesse caso, para uma mudança de intenção): o que precisamos fazer é identificar o próximo passo. Em grande parte, esses passos serão incrivelmente pequenos e fáceis. Porém, um após o outro, poderão levar a uma grande mudança. Portanto, não importa o quão grande seja a mudança, devemos ter sempre bem claro qual será o nosso próximo passo. Fazendo isso, criamos o *momentum*.

## Força de vontade

Você pode estar pensando que todos esses passos para criar o *momentum* não são necessários, basta ter força de vontade. Mas você está equivocado. Quanto mais os psicólogos exploram o tema força de vontade, mais percebem que costumamos ser fracos frente às tentações. Isso é um problema, pois somos expostos a uma série de tentações neste nosso mundo de excessos. E cada uma dessas tentações tem o poder de nos desviar da mudança que pretendemos operar.

Wilhelm Hofmann e seus colegas monitoraram um grupo de mais de duzentos homens e mulheres na Alemanha.<sup>176</sup> Todos usavam *beepers* que funcionariam aleatoriamente. Ao ouvir os *beeps*, os participantes deveriam registrar se estavam seguindo um desejo ou uma tentação naquele determinado momento. Os pesquisadores descobriram que passamos 25% das nossas horas de atividade diária resistindo ativamente às tentações. E tais tentações podem ser: vontade de comer, de dormir e de fazer

sexo, ou coisas mais modernas, como checar e-mails, surfar na internet ou ver televisão, por exemplo. No geral, as pessoas se saem bem evitando a tentação da comida e do sexo, mas costumam cair com maior frequência na tentação da internet, televisão e e-mail (na pesquisa, elas falharam 50% das vezes ao resistir a tais tentações). Acontece que as tentações do excesso de ocupação (os apelos do excesso de informação, estímulos e comunicações) estão muito próximas, o que complica a nossa tarefa de resistir. Mesmo contra a nossa vontade, sucumbimos ao desejo de um pequeno estímulo, sucumbimos a uma olhadela no *smartphone*.

O autocontrole, ou seja, a nossa habilidade de resistir à tentação, foi demonstrado de forma consistente como sendo um dos maiores prognosticadores de êxito nos estudos e no trabalho, nos esportes e no casamento, e também na satisfação vital. As pessoas com altos níveis de força de vontade alcançam mais coisas, se conectam mais e são mais capazes de tomar as decisões corretas ao enfrentar o excesso de informação e ao resistir às tentações tecnológicas, focando na finalização do que realmente interessa. Essas pessoas com forte força de vontade são capazes de promover mudanças e ultrapassar o excesso de ocupação.

A força de vontade vale a pena ser construída. Eis como fazê-lo.

### O que reduz a força de vontade

Antes de começar a construir a força de vontade, é necessário entender o que a enfraquece. Imagine que você, em jejum, entre em um local com um cheiro delicioso de biscoitos de chocolate recém-preparados. Eis a situação enfrentada pelas pessoas que participaram da experiência “Biscoitos e rabanetes”, de Baumeister, um dos mais clássicos estudos psicológicos de todos os tempos. Os participantes se sentaram à uma mesa repleta da biscoitos, chocolates e rabanetes. Alguns podiam comer chocolates e biscoitos, outros os rabanetes.<sup>122</sup>

O responsável pela condução da experiência saiu da sala, deixando os participantes com as tentações à sua frente. Os que deveriam comer os rabanetes estavam claramente tentados, mas nenhum deles sucumbiu. Eles comeram apenas os rabanetes. Quando o responsável voltou, todo mundo ficou sabendo que participariam de uma segunda atividade, diferente da primeira. A eles foram entregues problemas lógicos para serem resolvidos. No entanto, tais problemas eram impossíveis de serem resolvidos. Baumeister estava interessado em quanto tempo os participantes persistiriam tentando resolver os problemas. Os integrantes do grupo que só comeu rabanetes demoraram nove minutos antes de desistir, os outros dezenove minutos!

Esse estudo foi um dos primeiros a demonstrar o *esgotamento do ego*. As pessoas que resistiram e não comeram os biscoitos usaram uma boa parte da sua força de vontade, por isso tinham menos reservas na hora de persistir nos problemas. O grupo que comeu os biscoitos, por outro lado, e que não foi obrigado a resistir a nenhuma tentação, estava fresco e persistiu nos problemas. Essa experiência demonstra, assim como várias outras, que temos uma quantidade limitada de força de vontade, e que usamos esse mesmo estoque para uma série de coisas. Portanto, ficamos “com o ego esgotado” quando usamos boa parte da nossa força de vontade e, por conta disso, mais vulneráveis frente a novas tentações.

No entanto, o esgotamento do ego não apenas reduz a nossa capacidade de *resistir* às tentações. Ele também aumenta a nossa probabilidade de *sentir a tentação*. Trabalhando com Kathleen Vohs, Baumeister demonstrou que as pessoas com esgotamento do ego reagem mais fortemente a todos os tipos de coisas: filmes tristes as deixam mais tristes, filmes alegres as deixam estranhamente alegres, a água fria é mais insuportável que o normal, elas sentem uma vontade mais forte de comer biscoitos e parecem mais abertas às emoções extremas. O esgotamento do ego é duplamente perigoso: as nossas experiências fortes são mais urgentes e temos menos forças para resistir.

## Esgotamento do ego e excesso de ocupação

As empresas modernas deixam o esgotamento do ego em outro nível. Temos de fazer mais coisas, tomar mais decisões, lidar com mais pressões e manter uma taxa de trabalho sobre-humana. O trabalho nos atinge de todas as direções, o tempo todo. Vivemos a mil por hora. Quando sobra um tempo, nós o preenchemos com mais atividade, o que não ajuda a restaurar a capacidade cognitiva do cérebro nem a melhorar nossa rede padrão (e sobre isso já conversamos antes). Ficamos cansados e com o ego esgotado. Na verdade, acho que o esgotamento do ego é o estado padrão de grande parte das empresas. A ocupação total significa esgotamento do ego.

Portanto, quando surge um momento de calma e percebemos que já gastamos muito tempo no Facebook ou enviando mensagens, parece ainda mais complicado voltar à ativa. Quando tentamos trabalhar nas tarefas mais importantes, temos menos força de vontade para seguir em frente, e nos distraímos ou permitimos ser interrompidos (mas dissemos a nós mesmos que isso não tem importância, pois estivemos ocupado e trabalhando). O esgotamento do ego nos impede de conseguirmos fazer o que somos capazes de fazer, e nos impede de viver ao máximo nossas expectativas e nossos sonhos. Quando estamos com o ego esgotado, não temos forças para recuperar a atenção necessária e a força de vontade para nos destacarmos no que realmente importa.

## Reforçando a força de vontade

Os psicólogos australianos Meg Oaten e Ken Cheng estavam interessados no que poderia ajudar a fortalecer a força de vontade das pessoas. Eles recrutaram gente interessada em alterar um aspecto de suas vidas: pessoas que queriam melhorar sua forma física,<sup>178</sup> aprimorar seus hábitos de estudo<sup>179</sup> ou lidar melhor com o dinheiro.<sup>180</sup> Em cada caso, essas pessoas receberam dicas dos instrutores, tiveram de completar uma tarefa (como ir à academia) e manter um registro do seu progresso.

Em vários momentos do processo, os participantes tiveram de ir ao laboratório para fazer testes aparentemente irrelevantes. Havia um teste visual de atenção a ser completado. O desafio era que, enquanto faziam um teste, um vídeo de *stand-up comedy* passava na televisão. Se os participantes se distraíssem com a televisão, o resultado do teste não seria tão bom. Sempre que entravam no laboratório, eles faziam o teste duas vezes. Após o primeiro teste, faziam uma série de atividades projetadas para exercitar a força de vontade, o que resultava em esgotamento do ego antes do início do segundo teste.

Com o passar das semanas, as pessoas que exercitavam regularmente seu autocontrole por meio dos exercícios, dos estudos ou da administração monetária, resistiam melhor à tentação da televisão. Seu desempenho na segunda tarefa (com o ego esgotado) era muito melhor. Havia uma surpresa adicional, e bem-vinda, nesse estudo. A melhora na força de vontade começou a aprimorar outras áreas das vidas dos participantes: as pessoas envolvidas no programa de exercícios, por exemplo, começaram a gastar menos dinheiro, a estudar melhor, fumar menos, manter suas casas mais limpas e reclamar menos.

Esse estudo demonstra três coisas:

- Ainda que a força de vontade seja limitada, e se reduza quando é usada, a prática da força de vontade pode fortalecê-la ao longo do tempo.
- São dois os aspectos da força de vontade: força e estamina. A força é a absoluta habilidade de resistir à tentação. A estamina é a nossa habilidade de resistir aos efeitos do esgotamento do ego: podemos sentir mais tentação antes de ficarmos esgotados. Os exercícios de força de vontade são particularmente eficazes para aumentar nossa dopamina (mas não a nossa força).
- Trabalhar a nossa força de vontade é um dos aspectos que afetará positivamente outras áreas de nossas vidas. Da mesma forma, o esgotamento do ego em uma área também afeta as demais áreas.

## Um programa para fortalecer nossa força de vontade

Nem tudo está perdido! A nossa força de vontade é terrivelmente fraca, mas podemos fortalecê-la e fazer com que ela nos ajude a operar mudanças sustentáveis. No restante deste capítulo, vou delinear técnicas baseadas em pesquisas que o ajudarão a fazer o necessário para operar as mudanças que você deseja operar e ultrapassar o excesso de ocupação.

#### Use a influência social

No capítulo 6, falei sobre o poder da influência social em nossas decisões. Podemos usá-la para manter-nos focados em nossos esforços de mudança. Em um adorável e breve estudo, feito na Universidade de Newcastle,<sup>481</sup> os pesquisadores demonstraram como a sensação de estar sendo observado influencia o nosso comportamento para melhor. Na cozinha do campus, havia chá e café disponível. No entanto, os empregados deviam pagar pelas bebidas, e uma caixa para depositar o dinheiro estava à disposição de todos, claramente identificada, com a lista de preços recomendada ao lado. Durante dez semanas, os pesquisadores colocaram imagens ao lado dos preços, sem dar qualquer informação. A cada semana a imagem era trocada. As imagens eram de olhos (que pareciam observar as pessoas que prepararam suas bebidas) ou de flores. Ninguém comentou nada sobre as imagens, ninguém perguntou o seu significado. Quando o dinheiro que havia dentro da caixa foi contado, a diferença era enorme no final de cada semana. Nas semanas “de flores”, a contribuição por cada litro de leite era, em média, de quinze centavos. Nas semanas “de olhos”, de setenta centavos.

Vários estudos demonstraram que somos mais capazes de agir de determinada maneira quando estamos sendo observados, e que podemos aproveitar tal fato para aumentar nossa força de vontade. Escolha uma área da sua vida que seja importante para você. Sugiro que, no contexto deste capítulo, você escolha a mudança que identificou lá no início. O mais importante é que mantenha as suas intenções, e não apenas sobre progredir nas mudanças, mas também sobre construir a força e a estamina da sua força de vontade. Você descobrirá, mesmo estando focado em apenas uma área, que a sua habilidade de resistir ao esgotamento do ego (e portanto de resistir à tentação) se espalhará a outras áreas da sua vida.

Passo um

- • Converse sobre a sua mudança com alguém que você respeite. Dependendo do tópico, pode ser um instrutor treinado, um mentor ou um amigo. Aceite os seus conselhos e apoio. Porém, acima de tudo, permita que essas pessoas auxiliem o seu desenvolvimento de um calendário de atividades.

Passo dois

- • Siga este plano, sem se desviar.

Passo três

- • Mantenha um registro do seu progresso, registrando o que você fez ao enfrentar qualquer desafio à sua força de vontade, e como se saiu. Registre também suas observações sobre a melhora na sua força de vontade em outras áreas da sua vida.

#### Passo Quatro

- • Revise o seu progresso regularmente junto a outras pessoas que também estão atrás de objetivos e que poderão oferecer apoio e ajudá-lo a seguir em frente.

Isso não é matemática! Mas funciona. Fazendo isso, você melhorará no projeto que escolher, e também melhorará a sua força de vontade geral e a sua habilidade para resistir a todo tipo de tentação e distração. Você ficará mais focado e se engajará melhor.

Involuntariamente, me engajei nesse tipo de apoio. Certo dia, comecei a conversar com Shiv, minha cunhada, sobre escrita e sobre o fato de estarmos “trabalhando” há séculos em nossos livros. Em certo momento, comecei a reconhecer as desculpas de Shiv para a sua falta de progresso e a desafiei, dizendo que ela não parecia muito preocupada com o fato de estar deixando de lado algo tão importante. A verdade é que, pouco depois, ela terminou o livro, e disse que me faria abrir os olhos para o excesso de ocupação que me distraía da escrita. Ela pediu que eu preparasse um calendário para o término de cada capítulo. Caso eu não o cumprisse, ela jurou que “cairia em cima” de mim. Não posso fingir que algumas das suas investidas me chatearam. No entanto, a verdade é que tínhamos feito um trato, e ela estava saindo da sua vida normal para me ajudar. Seja lá como for, eu sem dúvida fiz um progresso muito grande para não decepcioná-la, tentando me ater aos compromissos. Shiv, muito obrigado por tudo, o seu trabalho fez toda a diferença (e não vejo a hora de retribuir na mesma moeda quando você começar a escrever o seu próximo livro!).

#### Monitore-se

Por que os homens engordam na prisão? Não deve ser por conta da comida. Além disso, opções de exercício costumam existir. Brian Wansink acredita que isso acontece porque eles não usam cinto!<sup>182</sup> Como eles não têm cintos nem roupas apertadas, não percebem o crescimento regular de suas barrigas. Uma das maneiras mais simples e eficazes de melhorar a nossa habilidade de resistir às tentações é por meio de um monitoramento constante.

Tudo indica que um dos propósitos do autoconhecimento é melhorar o autocontrole. Colocar um espelho na frente das pessoas altera o seu comportamento. Elas tendem a agir de forma mais honesta e diligente. O movimento Quantified Self está fundamentado no reconhecimento de que o monitoramento dos nossos comportamentos nos ajuda a melhorar. Uma típica ferramenta desse movimento pode ser um aplicativo ou um software que nos ajude a monitorar o nosso comportamento (veja uma lista de aplicativos úteis em <http://quantifiedself.com/guide>). O RescueTime, por exemplo, é um programa que rastreia o nosso uso do computador. Esse programa calculou que, em média, uma pessoa usa dezesseis programas de computador diferentes, visita quarenta páginas e é interrompida a cada 5,2 minutos por mensagens eletrônicas diariamente. O fundador do RescueTime, Tony Wright, ficou deprimido ao descobrir que passava quase um terço do dia entre “informações pornográficas” (o termo é dele, não meu!), ou seja, visitando sites que não estavam relacionados com o seu trabalho principal.

Existem alguns aplicativos brilhantes para monitorar o seu comportamento. Portanto, quando você estabelecer exatamente a mudança que gostaria de operar, encontre um aplicativo que o ajude a acompanhar o seu progresso. Isso pode ser divertido e aprimorar os seus esforços de mudança. Além do mais, vários desses aplicativos oferecem apoio social e também um pouco de pressão. Deixe que o seu progresso seja medido, mergulhe nas mudanças, desenvolva a força de vontade para vencer a ocupação.

#### Desenvolva melhores hábitos

Em uma análise de vários estudos sobre força de vontade, os pesquisadores estavam interessados em determinar em que momento o autocontrole era mais impactante. Eles agruparam os behavioristas envolvidos nos estudos em “behavioristas automáticos” e os que “precisavam de autocontrole”.<sup>483</sup> Tudo indicava que os com força de vontade venceriam os que precisavam de controle, pois resistiriam melhor às tentações. No entanto, o resultado foi outro. As pessoas com força de vontade tinham mais autocontrole por conta de sua força e da eficácia de seus comportamentos automáticos. Em outras palavras, a força de vontade nos ajuda a *manter* os bons hábitos, ela nos ajuda a evitar as tentações, *não* a resistir a elas. As pessoas com muito autocontrole o usaram para estruturar suas vidas a fim de que o seu comportamento automático estivesse alinhado com os seus objetivos. Eles não mantinham uma dieta saudável resistindo a bolos de chocolate, mas certificando-se de que as suas geladeiras só contivessem alimentos saudáveis, livres de gordura.

Isso também vale para os negócios e para as distrações que nos afastam das nossas tarefas. Tais hábitos costumam ser óbvios, e o truque é identificar as tentações óbvias que costumam nos atingir. Para tanto, devemos criar hábitos preventivos. Se você quiser, por exemplo, ser mais focado, desligue o ruído de aviso de chegada de e-mails, pois é incrivelmente complicado resistir a ele, sobretudo quando estamos fazendo um esforço para pensar. Por outro lado, você pode estar querendo ser mais presente em casa. Se for assim, deixe o seu telefone na bolsa. Se você precisa trabalhar à noite, faça isso em horários específicos, não deixe que o trabalho acabe com toda a sua noite, minando o seu precioso tempo em família. O que você precisa não é de força de vontade de ferro, mas de bons hábitos.

### Construa novos hábitos

O que acontece quando você fica nervoso? Você começa a suar e a sua pele fica fria. Quando a pele fica fria, você começa a tremer. O corpo mantém um incrível termostato que regula a nossa temperatura em pouquíssimo tempo. A palavra para designar tal processo de manutenção do equilíbrio é “homeostase”. Ela é fundamental à nossa sobrevivência e mantém todos os nossos processos internos em equilíbrio, evitando as mudanças.

Os hábitos são coisas ótimas, mas duros de vencer. Certo tipo de homeostase surge sempre que tentamos alterar o nosso comportamento. Podemos ser capazes de fazer as coisas de maneira diferente, por meio do pensamento consciente e da força de vontade, e tais alterações podem durar alguns dias, até mesmo algumas semanas, mas assim que possível, no momento em que a nossa força de vontade fraqueja, voltamos ao velho caminho. Mais do que isso: a homeostase pode ser útil para nos trazer de volta à normalidade; quando o corpo quer se resfriar, ela o faz suar. O mesmo acontece com os nossos comportamentos. Pense em um exemplo comum: entrar em forma. Quantos de nós já tentamos entrar em forma, sempre repletos de boas intenções? Na minha opinião, tudo indica que o corpo, e até mesmo o que está ao seu redor, resiste ativamente a tal empenho. Você sente dores, se sente velho, ridículo, sofre uma lesão, um amigo chama para tomar cerveja no exato momento em que você decide ir à academia, o seu companheiro diz que você está exagerando no tempo que usa para correr ou que está gastando muito dinheiro na academia. Todos esses fatores são forças homeostáticas, e todos eles parecem surgir do nada para nos trazer de volta à vida de sempre.

No entanto, a homeostase nem sempre funciona contra nós. O que devemos fazer é lutar contra ela e construirmos um novo hábito. Quando um hábito é estabelecido, podemos relaxar, pois a homeostase nos ajudará a garantir que ele se transforme em automático.

Um novo hábito costuma precisar de trinta a sessenta dias para se estabelecer. Claro que tal prazo é altamente afetado pela maneira como o novo comportamento é levado a cabo. Estabelecer um novo hábito para o uso do e-mail, por exemplo, pode ser um processo mais rápido do que a alteração de um comportamento que só nos afeta uma vez por semana. No entanto, como princípio geral, para os comportamentos regulares e relacionados à ocupação constante, devemos considerar o investimento de um grande esforço de mudança, um esforço que dure ao menos um mês.

## Fluxo de hábitos

Se você já andou vários quilômetros de bicicleta com um grupo de amigos, deve conhecer o enorme benefício de juntar-se ao pelotão à frente do grupo. A sensação é de estar sozinho na corrida, sofrendo menos resistência e empregando menos esforço. Podemos aplicar o mesmo princípio para estabelecer novos hábitos. É muito, muito mais fácil construir um novo hábito com base em outro, mais antigo, do que quando estamos em isolamento. Ao fazer isso, o novo comportamento parece ser mais rapidamente absorvido pelo automatismo do hábito previamente estabelecido.

Esse é um dos motivos por que considero o “engolindo o sapo”, ideia simples de Biran Tracy (que comentei no capítulo 2), tão poderoso. Segundo tal ideia, ainda de manhã, antes de qualquer outra coisa, antes de consultarmos os e-mails ou as mensagens de voz, devemos atacar o trabalho mais importante. Caso contrário, seremos presas do fluxo do excesso. Engolindo sapos, construímos rituais para o início de cada dia (e tais rituais estão entre os mais importantes de um dia de trabalho). Os rituais de início da manhã são mais do que fortes, eles são puros, pois não se contaminam com os problemas do resto do dia. É bem mais fácil nos mantermos fiéis à uma ideia antes de começarmos formalmente a trabalhar. Portanto, se você incluir tal ritual (além de ligar o seu laptop, preparar um café e conversar com a Maria pelas manhãs), gastará meia hora trabalhando em algo importante, e poderá se beneficiar do fluxo matinal.

Tal efeito funciona para quase todos os novos comportamentos. Se você pretende manter conversas melhores com o seu filho, por que não construir uma rotina de jogos de futebol, ou talvez uma rotina de papos pouco antes de ir para a cama? Se você pretende criar novas rotinas para que o seu dia seja mais ativo, não fique apenas pensando (“vou criar mais tarefas fora do trabalho, quero fazer coisas mais estimulantes”) e se decida, por exemplo, engajando-se em um trabalho comunitário.

Pense no comportamento que você pretende alterar: que hábitos ou rotinas atuais poderiam entrar no seu fluxo de hábitos?

## (Pré)comprometimento

Em julho de 1519, o conquistador Hernán Cortés aportou em Veracruz, com onze navios e quinhentos homens: a sua missão era conquistar os astecas. No entanto, havia um problema. Alguns anos antes, ele desenvolvera um relacionamento amoroso com Catalina Xuárez, cunhada de Diego Velázquez, governador espanhol de Cuba. Ao mesmo tempo, Cortés também (supostamente) flertara com a irmã de Catalina, e Velázquez não gostou nada dessa história. Ao longo dos anos, o relacionamento entre Velázquez e Cortés azedou, embora Cortés tenha finalmente se casado com Catalina. O problema, naquele momento, era que Velázquez governava aquelas terras, e no último momento revogou o alvará de navegação de Cortés. Quando Cortés resolveu seguir em frente, partindo de Cuba para Veracruz, foi como se declarasse guerra contra Velázquez, e os homens de Cortés sabiam disso.

Cortés estava preocupado, pensando que os seus homens, sobretudo os leais ao governador, poderiam ser persuadidos a voltar-se contra ele e retornar a Cuba. Isso seria desastroso, pois acabaria com a sua missão e, provavelmente, com a sua vida. O que ele fez, portanto, foi fortalecer os laços com os seus homens. Ele afundou todos os navios ao chegarem ao seu destino. Não havia possibilidade de volta. A sua força expedicionária só teria uma opção: conquistar os astecas e voltar para casa vitoriosa.

As ações de Hernán Cortés foram um exemplo extremo de pré-comprometimento. Um pré-comprometimento reconhece a tendência humana de tomar boas decisões em estado racional frio, mas no calor do momento (ou da batalha), para não abrir espaço à tentação. Quando estão à frente de bolos de chocolate, até as pessoas com as melhores intenções de manter uma alimentação saudável escolhem a gratificação imediata, não os objetivos em longo prazo. Isso é um objetivo real quando tentamos vencer o excesso de ocupação, pois a gratificação instantânea de verificar os e-mails costuma superar as nossas boas intenções.

Isso é um fato, e você não será capaz de reverter tal tendência sozinho. Portanto, o que poderíamos fazer?

Recompense os seus bons comportamentos

Um ponto de partida para o pré-comprometimento é usar o behaviorismo: as nossas chances são significativamente influenciadas pelas recompensas imediatas. Quando o assunto é o excesso de ocupação, ainda que as nossas recompensas, em longo prazo, sejam uma vida focada e engajamento, as recompensas imediatas de tal objetivo podem ser menos persuasivas do que o alívio de uma caixa de e-mails vazia. Um dos meus clientes estava lidando com esse problema. Ele queria emprestar um foco real ao projeto pelo qual se apaixonara (e que parecia ser capaz de causar um grande impacto no seu trabalho), mas ninguém parecia interessado no projeto. Com persistência, ele decidiu entrar no jogo. Na esquina do prédio onde trabalhava, havia uma loja da sua rede de cafés preferida, uma loja com um ótimo ambiente e que servia o melhor *vanilla latte*. Em vez de seguir diretamente ao escritório, ele oferecia a si mesmo um “mimo” de passar 45 minutos, todas as manhãs, naquela cafeteria, mas com a condição de que estaria trabalhando no seu projeto. Ele nunca pedia a senha do wi-fi da loja, pois estava trabalhando. Após um tempo, ele deixou de tomar o seu café todas as manhãs (às vezes preferia ir à tarde), mas nunca deixou de encarar aquele lugar como o escritório do seu projeto, e foi recompensado com uma mudança de comportamento.

Punindo a si mesmo

O behaviorismo tem um lado oculto: a punição. Mais uma vez, o princípio do imediatismo se aplica. Mais uma vez, surgirão consequências negativas muito óbvias por não estarmos privilegiando a ocupação: a angústia de não completar uma tarefa é suficiente para nos afastar das crianças, a pressão de uma caixa de e-mails sempre lotada nos leva a perder o foco nas conversas. Porém, o que fazer para contrabalançar as consequências imediatas de não completar certos objetivos em curto prazo?

Já mencionei o site [stickk.com](http://stickk.com), de Ian Ainslie, onde podemos nos comprometer com pagar um preço por derrapar em nossas boas intenções.<sup>184</sup> Eu conheço famílias que concordaram com punições dessa natureza. Um exemplo: se olhar para o seu celular durante uma conversa, você terá de lavar a louça! Se não fizer aquele trabalho importante, terá de terminá-lo durante o seu programa de televisão preferido (ou então doar um dinheiro à caridade). Seja criativo com as recompensas, pois essa técnica é ótima para mantê-lo focado no seu objetivo.

## De volta ao trabalho

Os participantes de um estudo chegaram famintos ao laboratório. Ao chegar, algumas pessoas não receberam nada, outras receberam dois grandes milk-shakes, o suficiente para deixar uma pessoa repleta de comida. Isso feito, todos foram levados à experiência, que lhes disseram se tratar de uma degustação. As pessoas que continuavam famintas comeram muito, as outras experimentaram algumas poucas coisas e foram embora. Todo mundo agiu assim, menos as pessoas que estavam fazendo dieta, que fizeram o contrário! As pessoas que estavam fazendo dieta e tomaram dois milk-shakes comeram mais biscoitos do que as que não comiam há horas!

Por quê? Tal padrão, demonstrado em várias experiências, é o que Peter Herman e seus colegas chamaram de “alimentação contrarregulatória”. No entanto, prefiro o termo de Baumeister: “efeito dane-se!”.<sup>185</sup> As pessoas que faziam dieta, ao terem abandonado-a por conta dos enormes milk-shakes, disseram “dane-se!” e resolveram se divertir e voltar à linha no dia seguinte. O perigo é que, no dia seguinte, o “dane-se!” seja estendido um pouco mais, e mais, e mais... acabando de vez com a dieta.

O “dane-se!” é um momento perigoso para qualquer esforço de mudança. Todas as mudanças envolvem resistir a algum tipo de tentação. Podemos escapar algumas vezes, ou mesmo ser “forçados” a agir de outra maneira, como as pessoas que faziam dieta e tiveram de tomar os milk-shakes. Sempre surgirão coisas capazes de destruir nossas melhores intenções. O que garantirá o êxito em longo prazo não é o fato de estarmos 100% dedicados ao nosso plano original, mas a rapidez de recuperação e a persistência após uma queda.

Portanto, não escolha simplesmente uma mudança, desenvolva um plano para o momento em que precisar voltar imediatamente aos trilhos (após um desvio de rota).

Imagine que você se comprometeu em desligar o *smartphone* à noite, pois pretende estar mais presente junto à sua família. Aceite, desde o princípio, que você poderá não ser capaz de seguir tal determinação diariamente, e evite que uma escapadela arruine completamente o seu plano.

- • Sempre que usar o seu telefone, envie a si mesmo um e-mail dizendo que você deverá se (re)comprometer com o seu objetivo, e leia esse e-mail no dia seguinte de manhã.
- • Peça ao seu parceiro que o desafie ao vê-lo usando o telefone à noite. Ele deve fazer uma pergunta: “Você está se desviando do seu objetivo hoje, mas será capaz de retornar ao seu comprometimento de não tocar no telefone à noite amanhã?”
- • Ofereça a si mesmo dias livres. A ideia é saber, de antemão, que algumas noites por mês você poderá usar o seu telefone. Essa tática constrói exceções, mas não destrói o *momentum*, pois forma parte do padrão construído.

## Mudança profunda

Certas vezes, mesmo lançando mão do que os pesquisadores nos ensinam sobre mudanças e força de vontade, certos aspectos do nosso comportamento resistem bravamente aos nossos melhores esforços para progredir. O fluxo constante da homeostase em tais áreas é muito forte. Acredito que, para muitos de nós, quando o assunto é a maneira como vivemos nossas vidas, devemos ter uma coisa bem clara: tentamos muitas dicas e técnicas, mas permanecemos distraídos e desconectados. Reconhecendo tal situação, se as técnicas e os lembretes não funcionam, mas você continua em busca da mudança, chegou a hora de mergulhar fundo. Para alcançar o êxito, não será suficiente *fazer* uma mudança, *você* terá de mudar.

## Problemas de técnica e adaptação

São dois os tipos fundamentalmente diferentes de mudanças que devemos tentar operar (ou os problemas que devemos encarar). Algumas dessas mudanças exigem informação, prática e desenvolvimento de habilidades. Ronald Heifetz, especialista em liderança, chama esses tipos de mudança de “problemas técnicos”.<sup>186</sup> Eles não são necessariamente simples ou importantes, mas existem maneiras de abordá-los, seja com rotinas-padrão ou processos estabelecidos. Exemplos de problemas técnicos podem ser a organização de sua caixa de e-mails com códigos de cores e pastas, a resolução do cubo de Rubik em menos de um minuto ou o ato de pousar um jato de caça sobre um avião comercial. Tais tarefas podem ser complicadas, mas com um pouco de prática e conhecimento sobre o assunto você poderia alcançar o êxito.

Os problemas adaptativos são outra coisa. Um problema é considerado adaptativo se não existe uma maneira correta de resolvê-lo nem uma solução de prevenção, se não existe um manual de instruções. Um problema é adaptativo se a única maneira de resolvê-lo é operando uma mudança na pessoa que detém o problema, alternando sua mentalidade, suas crenças e suposições. Vejo muita gente buscando eternamente pela “solução” de problemas que carrega há anos. Essa gente se equivoca ao classificar seus problemas como técnicos, buscando soluções técnicas e falhando (repetidas vezes). Elas não precisam resolver o problema, mas sim mudar a si mesmas para progredir. Um exemplo clássico é a perda de peso. De certa maneira, parece um problema técnico: coma menos e faça mais exercício. No entanto, quem já sofreu com isso sabe o que é se manter preso em um ciclo de animação e desespero, saltando de uma dieta a outra. As soluções técnicas não costumam sustentar tais situações. O que normalmente precisamos é de uma reação mais adaptativa: uma mudança fundamental na maneira como nos relacionamos com a comida e os exercícios.

Se você considera a sua mudança como um desafio adaptativo (e são grandes as chances de que seja esse o caso), a seção seguinte deste capítulo lhe será útil.

## Imunidade à sua mudança

Grande parte do meu trabalho envolve ajudar as pessoas a operar mudanças, seja como indivíduos, grupos ou empresas. Os desafios técnicos são fáceis: podemos oferecer dicas e técnicas a outras pessoas, ajudando-as a montar um plano. No entanto, quando fica claro que uma mudança profunda é necessária, isso não funciona. Para desafios adaptativos, precisamos ajudar as pessoas com problemas a ultrapassar a superfície do problema e entender quais são realmente seus medos e suposições ocultas.

Imagine, agora, que você está vindo me encontrar no meio de um dia de trabalho pesado. Você acabou de sair de uma conturbada reunião com o diretor da sua empresa, já respondeu a 212 e-mails (só hoje) e o prazo da entrega de um relatório se esgotará amanhã. Nesse momento, começo a fazer perguntas sobre seus medos e suposições! Sei, há vários anos, que preciso fazer com que as pessoas comecem a falar sobre coisas que mantêm ocultas, mas nem todos os homens de negócios muito ocupados estão atrás de uma terapia. Falando francamente, costuma ser uma luta fazer com que essas pessoas toquem em assuntos capazes de ajudá-las a alcançar o *insight* necessário para que aprendam, cresçam e operem mudanças. Em geral, acabamos identificando o superficial, os planos técnicos para lidar com desafios muito menos profundos.

No entanto, certo dia encontrei, o trabalho de Robert Kegan. Em seu fantástico livro *Immunity to Change* [Imunidade à mudança],<sup>187</sup> ele descreve um simples processo de análise que se aprofunda rapidamente. Usei esse processo com centenas de pessoas e grupos. Sempre que o usava, as pessoas conseguiam ir além dos seus problemas superficiais e operar rápidas mudanças para identificar seus conflitos e suposições escondidas. Tal técnica parece capaz de ajudar até as pessoas não acostumadas à introspecção e à autoanálise. Mais importante: quando alcançam tal entendimento, as pessoas mudam.

## Comprometimentos em competição

Antes de explicar como o processo funciona, quero explicar um dos princípios centrais do pensamento de Kegan: o princípio dos “comprometimentos em competição”. Em geral, existem ótimas razões para fazermos as coisas como as fazemos hoje (ótimas razões para não buscarmos qualquer mudança). Tais razões não desaparecem quando decidimos mudar alguma coisa. Esses são os nossos comprometimentos em competição. Portanto, quando tentamos operar uma mudança, tais comprometimentos lutam contra o que pretendemos fazer. Ainda que a mudança que pretendemos operar se encaixe com nossos desejos e nossas necessidades (e normalmente as necessidades são profundas), eles não desistem facilmente. Se não nos livrarmos de tais comprometimentos, a luta será sem sentido e os nossos objetivos dificilmente serão alcançados.

Como exemplo, vou compartilhar uma experiência própria. Já mencionei que atrasei muito a escrita deste livro, mas não contei a história toda. Desde que terminei a universidade, vinha falando em escrever um livro. Em vários momentos, fingia que começava, mas meus progressos nunca eram bons. Nesses momentos, sempre dizia às pessoas “vou escrever um livro”. Finalmente, comecei a fazer pesquisas sérias (há uns seis anos), mas demorei uns quatro anos para colocar minhas ideias no papel. Nesse meio-tempo, mudei o meu discurso para “estou trabalhando em um livro”.

Naturalmente, quando as pessoas se encontravam comigo, perguntavam quando o meu “livro” seria lançado. Comecei a ficar um pouco sem graça! Mas tinha uma desculpa. Dizia que estava muito “ocupado” (sim, também usei essa palavra) e que estava viajando muito. Portanto, era simples: se quisesse começar a escrever um livro, o tempo de trabalho seria roubado diretamente da minha família. As pessoas acreditavam na minha história. Eu também acreditava. Até que um dia resolvi tomar o próprio medicamento: decidi pensar por que não estava conseguindo progredir com algo que queria fazer há anos. Ao começar a desenhar o meu Mapa de Imunidade, rapidamente descobri que a minha “história” era uma desculpa, não um motivo. Eu tinha um grande medo, um medo calado, um medo que me impedia de seguir em frente com qualquer tentativa de escrever. Tinha medo de não saber o que dizer. Tinha medo de não ser capaz de escrever. Ficava petrificado, morto de medo de fracassar, e por conta disso acabei deixando de ser o “cara brilhante que vai escrever um livro”.

Como você pode imaginar, qualquer solução *técnica* que eu pudesse tentar para ajudar a administrar o meu tempo teria falhado. Até o momento em que dei um nome ao meu medo e o encarei de frente, fiz poucos progressos. As soluções que me encaminharam a escrita deste livro não foram técnicas. Não fiz nada para reorganizar a minha agenda nem liberar um tempo para escrever. Na verdade, o ano em que escrevi este livro foi um dos mais cheios de trabalho da minha vida (e tais trabalhos não tinham nada a ver com o livro). A grande solução, no meu caso, foi começar a escrever (publicamente) e a buscar *feedbacks*. Comecei a escrever um blog, e fazendo isso eu praticava e experimentava. Estava praticando a escrita e conseguindo *feedback* para ver o que funcionava ou não. Estava experimentando as possibilidades de ser um péssimo escritor e ter pouco a dizer. Se esse fosse o caso, tudo bem.

E não contei essa história para que vocês deem tapinhas nas minhas costas nem para repetir batidas palavras de motivação ao estilo: “Se eu consegui, você também poderá conseguir, basta acreditar em mim!” O meu ponto de vista é bem mais humilde. Sou psicólogo, faço isso para viver, e me enganei durante mais de uma década ao justificar por que não me sentava para escrever. Eu me autoconvencia com as minhas desculpas e meias verdades. Porém, ao finalmente aceitar que queria entender por que as coisas não mudavam, quando resolvi ir além da superfície, descobri que a verdade não estava tão oculta, e a verdade mudou tudo.

## Revelando os comprometimentos em competição

O âmago do processo de Kegan de trazer à tona comprometimentos é muito simples. Em primeiro lugar, em vez de determinar uma mudança que gostaríamos de operar, devemos identificar as coisas específicas que estamos fazendo ou deixando de fazer. Se o seu comprometimento, por exemplo, é

estar mais focado no trabalho que valoriza, você poderá identificar coisas como “eu digo sim a tudo”, “eu vivo colado no meu e-mail” ou “eu priorizo a urgência, não a importância”. No meu caso, a lista começaria com “eu não estou escrevendo nada”. Faça a sua lista. Você não precisa interpretar nada nesta altura do campeonato, apenas identificar o que está ou não está fazendo.

No entanto, a seguinte fase é mais interessante. Analise cada um desses itens negativos e imagine como você se sentiria se fizesse exatamente o oposto: o que você deveria estar fazendo? Alguns itens gerarão poucas reações, outros produzirão um efeito enorme. Ao encarar um erro ou desconforto, você muitas vezes mergulha em alguma coisa. Pergunte a si mesmo: “Que medo ou preocupação está me deixando assim?”, e dê um nome a tal coisa. Depois, pergunte: “Sendo assim, qual é o comprometimento em competição que está me impedindo de operar a mudança que eu gostaria de fazer?”

Esse processo pode ser poderoso. Um amigo aceitou o exercício. O seu comprometimento era voltar a ficar em forma, pois ele queria mais uma vez participar de maratonas. Ele passou anos frustrado por sua falta de progressos. Sim, ele se exercitava de vez em quando, mas eram exercícios leves e sem constância, e ele estava engordando. Os itens que ele colocava em sua lista, quando pensava em fazer o oposto, não geraram qualquer reação emocional até chegar ao “sair para corridas leves, sem exagerar”. Ao pensar em fazer exatamente o oposto (forçar o seu corpo) ele se sentiu desconfortável. Um dia, mais tarde, ao me contar sua história, os seus olhos se encheram de lágrimas. O seu grande medo, o medo que o paralisava, era de estar ficando velho. Ao descobrir isso, ele foi atingido em cheio, percebendo que o seu compromisso era com a juventude e a vitalidade. Sempre que exagerava nos exercícios, ele sentia dores e se sentia velho. E tais momentos marcaram o seu declínio físico. O mero ato de fazer alguma coisa que o levaria a se sentir mais jovem em longo prazo, fazia com que ele se sentisse mais velho (e sentir isso era terrível). Hoje, sou feliz ao dizer que ele está correndo e também emagreceu. Aliás, ele voltou às competições.

Por conta da minha experiência, e por conta da observação de outras pessoas, digo que a brutal clareza que esse processo nos oferece é o que faz toda a diferença. Quando as causas ocultas da falta de progresso são esclarecidas, o caminho em direção aos nossos objetivos se revela óbvio. Isso costuma envolver um processo de aprendizagem e experimentação no qual você pode brincar com comportamentos alternativos. Você estará testando e alterando seus medos catastróficos. Você estará criando de uma maneira diferente, estará ficando mais saudável e mais aberto às interpretações do mundo. Para mudar, você não precisa simplesmente fazer coisas. Fazendo esse tipo de exercício, você estará crescendo e ficando mais atento a si mesmo.

Todos precisamos fazer muito mais desse tipo de coisa para prosperar.

## AS GRANDES MENSAGENS EM “AFERRE-SE ÀS BOAS INTENÇÕES”

*Mudar é complicado.* Todas as pesquisas demonstram que as *boas intenções não são suficientes*. Assim como não é suficiente estar motivado a operar uma mudança.

Você precisa *construir* o momentum que o levará a alterar o seu caminho, *reforçar a sua força de vontade* e estar atento às áreas do seu comportamento que resistem à mudança.

### **Construindo o momentum**

- *As boas intenções não duram muito:* se você pretende fazer alguma coisa, *entre rapidamente em ação!* O que importa é o momentum.
- É fácil ficar sobrecarregado e ser levado à inércia. Portanto, comece a construir o momentum deixando *bem claro* o comportamento que gostaria de alterar, e também o *contexto* no qual operará tal mudança.

- • *Comece com coisas bem pequenas*, sempre baseando-se no fato de que gostamos de ser consistentes, e deixe o próximo passo a ser dado bem claro.

## Força de vontade

- • Para operar mudanças duradouras você precisa de força de vontade. Porém, uma coisa é certa: *a sua força de vontade é mais fraca* do que você imagina.
- • *A força de vontade é limitada*: ela pode ser gasta, deixando-nos com o ego destruído e menos capazes de resistir a novas tentações.
- • A boa notícia é que você pode *fortalecer a sua força de vontade*. O fortalecimento da força de vontade em uma área se espalha a outros aspectos da sua vida.

## Mudança profunda

- • Os problemas podem ser *técnicos ou adaptativos*. Os problemas técnicos exigem soluções que envolvem conhecimento, habilidade e prática. Os *problemas adaptativos* não têm soluções, eles envolvem *mudanças pessoais*, aprendizado e crescimento.
- • Quando as pessoas continuam *lutando para mudar*, mesmo após esforços persistentes, isso normalmente acontece por que o problema é adaptativo e estão sendo usados métodos técnicos para operar uma mudança.
- • Para resolver um problema adaptativo e seguir em frente, devemos trazer à tona os nossos *comprometimentos em competição*, os comportamentos que estamos exibindo e que estão bloqueando as nossas mudanças.

**MEXA-SE!**

### Comece imediatamente

Se você ficou inspirado a operar mudanças ao ler este livro, comece imediatamente. O que você poderia fazer hoje?

### Estabeleça um objetivo claro

Se você quer fazer uma mudança, estabeleça um objetivo específico. Trabalhe em uma coisa de cada vez, até conseguir construir os seus hábitos.

### Planeje o seu próximo passo

Tenha sempre claro o próximo passo quanto à mudança que você está operando. Separe um tempo para redigir o seu próximo passo, para que você saiba claramente o que deverá fazer em seguida.

Altere o seu ambiente

A força de vontade é fraca. Altere certas coisas em seus ambientes físico, social e tecnológico para reduzir a tentação de se afastar do seu objetivo.

## EXPERIMENTE!

Sitckk.com

Experimente esta página como saída para o estabelecimento de pré-comprometimentos.

Imunidade à mudança

Se você está fracassando de forma persistente em uma área específica, compre *Immunity to Change*, o ótimo livro de Robert Kegan.

# APÊNDICE

## Planejando a mudança

No capítulo 11, trabalhamos o estabelecimento de um objetivo claro para a mudança. Agora, você está repleto de ideias e intenções, além de uma série de estratégias de mudança escondidas na manga. No entanto, como fazer com que tudo isso funcione a fim de dirigir sua atenção à efetivação de uma mudança?

A melhor maneira de fazer isso é escrevendo um claro plano de ação. Eu descobri que gerar um calendário de trinta dias funciona melhor, pois:

1. Grande parte dos hábitos podem ser facilmente distribuídos em um período de trinta dias.
2. Você aprenderá muito durante os primeiros trinta dias, e ficará animado para escrever um novo plano para os trinta dias subsequentes, sempre incorporando as suas novas descobertas.

## O kit correto

Você se lembra do estudo que eu descrevi no capítulo 11 sobre prisioneiros que engordaram por não usar cintos? Sem cinto, essas pessoas não eram capazes de monitorar o crescimento de suas barrigas. O mesmo vale para as mudanças: monitorando o nosso comportamento e o nosso progresso, aumentamos a nossa chance de alcançar um objetivo. Se você prefere fazer isso com papel e caneta, compre um lindo caderno de anotações. Você anotarà o seu planejamento nesse caderno. No entanto, o mais importante é que você também o utilizará para revisar o progresso que está fazendo em direção ao seu objetivo diário, semanal ou mensal. Por outro lado, existem ótimos aplicativos disponíveis para download, e muitos deles elevam as possibilidades do “papel e caneta” a outro patamar. Alguns aplicativos, automaticamente, monitoram a sua atividade, outros incorporam ferramentas analíticas e visuais para apresentar o seu progresso de maneira mais visível, ou oferecem apoio promovendo o contato entre usuários com objetivos similares. O tipo de aplicativo que você precisará para monitorar o seu progresso dependerá do objetivo que tenha estabelecido, mas eu fiz uma lista dos que me parecem mais úteis. Se quiser explorar novas opções, visite [www.quantifiedself.com/guide](http://www.quantifiedself.com/guide), onde encontrará vários aplicativos disponíveis.

### **Recursos úteis**

RescueTime

Este aplicativo será útil se o seu objetivo for limitar o tempo que passa surfando na internet ou cuidando dos e-mails. De forma automática, ele monitora o tempo que você passa online para que seja possível monitorar o seu progresso.

Daytum Este aplicativo é útil para monitorar o progresso de quase todos os objetivos de mudança, pois permite o monitoramento de qualquer comportamento que possa ser quantificado.

**Momento** Este simples e interessante aplicativo, que nos permite manter um diário, será útil se você gosta de tomar as próprias notas sobre o seu progresso, mas prefere não carregar um caderno para cima e para baixo.

**Goal-Buddy** Este aplicativo ajuda no estabelecimento de objetivos, na identificação de hábitos e no monitoramento de atividades. Ele também inclui um apoio social que permite que outras pessoas enxerguem o seu progresso frente aos objetivos, encorajando-o a seguir em frente.

MoodScope

Este aplicativo foi projetado para monitorar e administrar o seu humor. Se o seu desafio é mais emocional, ele poderá ser útil ajudando-o a alterar o seu humor e identificar o que o está influenciando.

Equanimity      Este aplicativo será útil se o seu objetivo é construir sua consciência, pois ajuda a programar e monitorar sua prática de meditação.

### Uma disciplina diária

Além de monitorar o seu progresso de forma consistente, utilizando um aplicativo ou mantendo um diário, eu descobri que os progressos pessoais podem ser acelerados quando estabelecemos um tempo para revisá-los, tendo como base o objetivo.

Várias pesquisas demonstraram o valor de separar um tempo para refletir no final do dia. Se você está com medo de ir para a cama muito tarde, não se preocupe. O processo não precisa ser complicado. Tudo o que você precisa são de cinco minutos no final de cada dia para se sentar, com o caderno nas mãos, e responder sempre às mesmas três perguntas:

- • O que deu certo hoje no meu progresso em direção ao meu objetivo?
- • O que eu posso aprender com o dia de hoje que poderia ser útil para que eu alcance o meu objetivo?
- • Qual será o meu próximo passo em direção ao meu objetivo? (Seja bem específico.)

No final dos primeiros sete dias, reserve um pouco mais de tempo para fazer uma revisão do seu progresso. Após trinta dias, revise e realinhe o seu planejamento. Esse não é um processo único, composto de apenas uma atividade, mas um processo que busca um aprendizado para que a sua vida seja melhor.

Sim, é só isso, mas não subestime o poder dessa simples disciplina.

## O grande erro

Se um homem desmaiasse à sua frente, você pararia para ajudar? A resposta é: depende. Em uma famosa experiência, os psicólogos sociais John Darley e Daniel Batson reuniram pessoas que aparentemente ajudariam: padres. Pouco antes do momento de uma missa, alguns padres ficaram sabendo que estavam atrasados, outros que tinham tempo de sobra. Os efeitos foram incríveis. Apenas 10% dos padres que estavam atrasados pararam para ajudar o homem desmaiado (e eles não sabiam que se tratava de um ator). Dos padres com mais tempo, 63% pararam!

Eis um exemplo do que ficou conhecido como atribuição fundamental do erro. Nós, massivamente, superestimamos o grau em que nosso comprometimento (ou o comprometimento dos demais) é guiado pelos nossos valores ou pela nossa personalidade. Por outro lado, e também massivamente, nós subestimamos o quanto ele é afetado pelo ambiente. O grande erro que muita gente comete ao organizar um plano de mudança é focar no comportamento ou no hábito que pretende alterar, mas não no ambiente que oferecerá apoio à mudança.

Com isso em mente, eu encorajo você a incluir os seguintes elementos em seu plano:

- • Normas sociais: nós somos altamente influenciados pelo comportamento dos demais. Portanto, pense em como você poderia encontrar uma maneira de passar mais tempo com as pessoas cujo comportamento esteja alinhado ao seu objetivo.
- • Contexto: pense em como você poderia alterar o ambiente em que vive para que sirva de apoio ao seu progresso. Por exemplo: você pode trabalhar em uma cafeteria, não no escritório, quando quiser se concentrar em problemas grandes, sem ser interrompido.
- • Reduza as tentações: pense em como você poderia estruturar o seu ambiente a fim de reduzir as tentações que descarrilam o seu progresso. Por exemplo: deixe o seu telefone fora de alcance ao chegar em casa ou desligue o aviso de chegada de e-mails, pois dessa maneira você não se distrairá das tarefas importantes.

## Conversas a serem feitas

Mudar é uma tarefa complicada. É muito mais fácil alcançar o êxito, manter a motivação e superar os desafios quando recebemos o apoio de outras pessoas. Para estabelecer esse apoio, você deveria incluir dois tipos de conversas em seu planejamento: a conversa de treinamento e a de negociação.

- • Treinamento: identifique ao menos uma pessoa para treiná-lo durante a execução dos seus planos de mudança. Essa pessoa não precisa ser capaz de responder a todas as suas perguntas, simplesmente deve estar disposta a oferecer um tempo para ajudá-lo a administrar os desafios que você enfrentará.
- • Negociação: todas as mudanças geram impacto nos demais. Portanto, você também deve pensar em realinhar as expectativas dos demais sobre você. Pense nas conversas que precisará ter. Não importa se você pretende alterar seus padrões de trabalho ou ter a flexibilidade para concentrar-se em projetos criativos ao longo do seu dia de trabalho, é sempre melhor agir de forma proativa e construir tais mudanças em seu planejamento, e não esperar até que os problemas surjam sem aviso, descarrilando o seu progresso.

## Experimente

O último componente de um grande planejamento inclui experiências (como as que inseri no final de cada capítulo). Tais experiências podem ser atividades únicas ou novos hábitos que você esteja testando. Em grande parte dos casos, serão coisas que você não conhece bem, mas que parecem valer a pena tentar. As experiências podem dar certo ou errado, mas você aprenderá algumas coisas. Digamos, por exemplo, que você gostou da ideia de consultar o seu e-mail apenas duas vezes ao dia, mas não sabe se a sua empresa entenderá tal estratégia. Você poderia perguntar a algumas pessoas o que elas acham, mas tudo o que receberá em troca será uma opinião. O que você realmente precisa fazer é experimentar esse novo comportamento por um tempo limitado, vendo como ele funciona. Você poderia experimentar durante uma semana, por exemplo, medindo o progresso no final da semana, e tendo como critérios essas questões: Você conseguiu fazer mais trabalhos realmente importantes? Você teve problemas?

O mais importante aqui é a vontade de analisar o resultado e de experimentar outras coisas, sempre seguindo em frente, sempre aprendendo.

## O seu planejamento de mudança

Chegou a hora de escrever o seu planejamento de mudança. Ninguém poderá escrevê-lo melhor do que você (a escrita do planejamento é parte do processo), mas veja este modelo para que você possa dar o primeiro passo:

### **Objetivo**

*Qual é o meu objetivo específico de mudança?*

### **Preparação**

*Que preparação prática eu preciso fazer? (Caderno de anotações, aplicativos)*

### **Normas sociais**

*Que pessoas mantêm um comportamento alinhado com o meu objetivo, e como eu poderia passar mais tempo com essas pessoas?*

### **Contexto**

*Como eu poderia empregar o meu ambiente para apoiar a minha mudança?*

### **Tentações**

*O que eu poderia fazer para reduzir as tentações e permanecer focado na mudança?*

### **Conversas**

*Quem poderia ser o meu coach nesta mudança? Em que momentos eu poderia conversar com essa(s) pessoa(s)?  
Com quem eu deveria negociar o estabelecimento de fronteiras e o realinhamento de expectativas?*

**Experiências**

*Sobre que aspectos do meu objetivo eu não tenho tanta certeza, mas ainda assim gostaria de experimentar?*

*Como poderei avaliar tais experiências?*

**Revisão da mudança**

*Em que momento do dia eu farei a revisão das minhas mudança?*

*De que maneira vou garantir que a revisão seja feita?*

# NOTAS

- [1](#) Entre outras acepções, pode significar “batata” ou “excêntrico”, em inglês. (N.T.)
- [2](#) Oliver Burkeman (2012), *The Antidote: Happiness for people who can't stand positive thinking*, Canongate Books: Edimburgo, Kindle location 650.
- [3](#) Benson, Herbert, MD, 'Role of the Mind in Physical Healing and Health', testemunho frente à Câmara dos Representantes do Estados Unidos, publicado pela American Psychological Association. Novembro/1997.
- [4](#) 'From distressed to de-stressed', Regus Press, 2012. Relatório de um estudo global com 16 mil trabalhadores.
- [5](#) The Nielsen Company (2011), 'Women of tomorrow: a study of women around the world'. A white paper reporting the Nielsen 'Women of Tomorrow' survey of 6,500 women across 21 countries.
- [6](#) American Psychological Association (2010), 'Stress in America 2010 findings'.
- [7](#) Blaine Harden (2008), 'Coreia do Sul abuzz over their obsession with the office', *Washington Post*, 10/05/2008.
- [8](#) Early Childhood Association India study (2012), relatado por Puja Pednekar em 'Parents too busy to talk to their kids, finds study', [www.dnaindia.com](http://www.dnaindia.com), 25/04/2012.
- [9](#) K. M. Sheldon e T. Kasser (1998), 'Pursuing personal goals: Skills enable progress, but not all progress is beneficial', *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 24, pp. 1319-1331.
- [10](#) Tim Kasser (2002), *The High Price of Materialism*, Bradford Books, MIT Press: Cambridge, Massachusetts.
- [11](#) IBM Corporation (2010), 'Capitalizing on complexity: Insights from the global Chief Executive Officer study'.
- [12](#) David Foster Wallace (2007), 'Deciderization 2007 – Reportagem especial em *Both Flesh and Not* (2012), Little, Brown and Company: Londres.
- [13](#) E. Langer, A. Blank, B. Chanowitz (1978), 'The mindlessness of ostensibly mindful action: the role of 'placebic' information in interpersonal interaction', *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 36, pp. 639-642.
- [14](#) Glenn Wilson (2005), estudo privado feito para a Hewlett-Packard, Institute of Psychiatry, Universidade de Londres. O estudo não foi publicado, e envolveu apenas oito pessoas. Foi incluído aqui por ser interessante e ilustrativo, e não por tratar-se de ciência robusta e sólida.
- [15](#) Gloria Mark, Victor Gonzalez e Justin Harris (2005), 'No task left behind? Examining the nature of fragmented work'. *Procedimentos da Conference on Human Factors in Computer Systems*, pp. 321–330.
- [16](#) Nicholas C. Romano Jr. e J.F. Nunamaker Jr. (2001), 'Meeting analysis: findings from research and practice'. *Procedimentos da 34<sup>th</sup> Hawai International Conference on System Sciences*.
- [17](#) R. Mosvick e R. Nelson (1987), *We've got to start meeting like this!: A guide to successful business meeting management*, Scott Foresman: Glenview, IL.
- [18](#) 3M Meeting Management Team e J. Drew (1994), *Mastering Meetings: Discovering the hidden potential of effective business meetings*, McGraw-Hill: Nova York.

- [19](#) Michael Doyle e David Straus (1996), How to Make Meetings Work, Time Warner International.
- [20](#) R. Buehler, D. Griffin e M. Ross (1994), 'Exploring the planning fallacy: why people underestimate their task completion times', *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 67, pp. 366–381.
- [21](#) J. R. Kelly e S. J. Karau (1999), 'Group decision making: The effects of initial preferences and time pressure', *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 25, pp. 1342–1354.
- [22](#) John Maeda (2006), *The Laws of Simplicity*, MIT Press: Cambridge, Massachusetts.
- [23](#) David Allen (2003), *Getting Things Done*, Piatkus: Londres.
- [24](#) Marc G. Berman, John Jonides e Stephen Kaplan (2008), 'The Cognitive Benefits of Interacting With Nature', *Psychological Science*, v. 19, n. 12, pp. 1207–1212.
- [25](#) Ron Gutman (2011), 'The hidden power of smiling', Ted Talk, [www.ted.com/talks/ron\\_gutman\\_the\\_hidden\\_power\\_of\\_smiling.html](http://www.ted.com/talks/ron_gutman_the_hidden_power_of_smiling.html).
- [26](#) Ernest L. Abel e Michael L. Kruger (2010), 'Smile Intensity in Photographs Predicts Longevity', *Psychological Science*, v. 21, issue 4, pp. 542–544.
- [27](#) M. E. P. Seligman e S. F. Maier (1967), 'Failure to escape traumatic shock', *Journal of Experimental Psychology*, v. 74, pp. 1–9.
- [28](#) Robert A. Karasek, Jr. (1979), 'Job Demands, Job Decision Latitude, and Mental Strain: Implications for Job Redesign', *Administrative Science Quarterly*, v. 24, n. 2, pp. 285–308.
- [29](#) S. F. Maier e M. E. P. Seligman (1976), 'Learned Helplessness: Theory and Evidence', *Journal of Experimental Psychology: General*, v. 105, n. 1, pp. 3–46.
- [30](#) M. E. P. Seligman e S. Nolen-Hoeksema (1987), 'Explanatory style and depression', in D. Magnusson e A. Ohman, *Psychopathology: An Interactional Perspective*, Academic Press: Nova York, pp. 125–139.
- [31](#) D. F. Gucciardi e J. A. Dimmock (2008), 'Choking under pressure in sensorimotor skills: Conscious processing or depleted attentional resources?', *Psychology of Sport and Exercise*, v. 9, pp. 45–59.
- [32](#) E. J. Masicampo e R. F. Baumeister (2011), 'Consider it done!: Plan making can eliminate the cognitive effects of unfulfilled goals', *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 101, pp. 667–683.
- [33](#) Jim Loehr e Tony Schwartz (2005), *The Power of Full Engagement: Managing Energy, Not Time, Is the Key to High Performance and Personal Renewal*, Free Press.
- [34](#) Leslie A. Perlow e Jessica L. Porter (2009), 'Making Time Off Predictable – and Required', *Harvard Business Review*, Outubro, v. 87, issue 10, pp.102–9, 142.
- [35](#) A. F. T. Arnsten (1998), 'The biology of being frazzled', *Science*, 12 junho, v. 280, n. 537,0 pp. 1711–1712.
- [36](#) Viktor E. Frankl (1959), *Man's Search for Meaning*. Publicado em 2004 por Rider, Ebury Publishing, p. 75.
- [37](#) M. D. Lieberman, N. I. Eisenberger, M. J. Crockett, S. M. Tom, J. H. Pfeiffer e B. M. Way (2007), 'Putting feelings into words: affect labelling disrupts amygdala activity in response to affective stimuli', *Psychological Science*, v. 18, ed. 5, pp. 421–428.

- [38](#) Michael J. Apter (1989), 'Reversal theory: Motivation, emotion and personality', Taylor & Frances/Routledge: Florença, KY.
- [39](#) Barry Schwartz (2005), *The Paradox of Choice: Why more is less*, HarperCollins.
- [40](#) Daniel Kahneman (2012), *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus and Giroux: Nova York.
- [41](#) G. P. Cipriani e A. Zago (2011), 'Productivity or Discrimination? Beauty and the Exams', *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, v. 73, ed. 3, pp. 428–447, 06.
- [42](#) B.C. Madrian e D. F. Shea (2001), 'The Power of Suggestion: Inertia in 401(k) Participation and Savings Behavior', *Quarterly Journal of Economics*, v. 116, ed. 4, pp. 1149–1187.
- [43](#) N. J. Goldstein, R. B. Cialdini e V. Griskevicius (2008), 'A Room with a Viewpoint: Using Social Norms to Motivate Environmental Conservation in Hotels', *Journal of Consumer Research*, v. 35, pp. 472–482.
- [44](#) Solomon Asch (1955), 'Opinions and social pressure', *Scientific American*, v. 193, ed. 5, pp. 31–35.
- [45](#) B. Wansink e J. Sobal (2007), 'Mindless Eating: The 200 Daily Decisions We Unknowingly Make', *Environment and Behavior*, v. 39, ed. 1, pp. 106–123.
- [46](#) Charles Handy (2002), *The Elephant and the Flea: Looking backwards to the future*, Random House Business: Londres, nova edição.
- [47](#) Brian Tracy (2006), *Eat That Frog: Get more of the important things done, today!*, Berrett-Koehler Publishers, Inc., segunda edição.
- [48](#) Danziger, S., Levav, J. e Avnaim-Pesso, L. (2011) 'Extraneous factors in judicial judge-ments'. *Proceedings of the National Academy of Science*, 26 abril, v. 108, ed.17, pp. 6889–6892.
- [49](#) Brian Wansink (2006), *Mindless Eating: Why we eat more than we think*, Bantam: Nova York.
- [50](#) Nassim Nicholas Taleb (2013), *Antifragile: Things that gain from disorder*, Penguin: Londres.
- [51](#) P. Herriot e C. Pemberton (1995), *New Deals: The revolution in managerial careers*, Wiley: Chichester.
- [52](#) R. Fisher e W. Ury (1997), *Getting to Yes: Negotiating an agreement without giving in*, Random House Business, segunda edição revisada.
- [53](#) I. Simonson (1993), 'Get closer to your customers by understanding how they make choices', *California Management Review*, v. 35, pp. 68–84.
- [54](#) A. G. Greenwald, C.G. Carnot, R. Beach e B. Young (1987), 'Increasing voting behaviour by asking people if they expect to vote', *Journal of Applied Psychology*, v. 72, pp. 315–318.
- [55](#) Stanley Milgram (1963), 'Behavioral Study of Obedience', *Journal of Abnormal and Social Psychology*, v. 67, ed. 4, pp. 371–8.
- [56](#) William Ury (2007), *The Power of a Positive No: Save the deal, save the relationship and still say no*, Hodder and Stoughton: Londres.

- [57](#) Oliver Burkeman (2012), *The Antidote: Happiness for people who can't stand positive thinking*, Canongate Books: Edimburgo.
- [58](#) Michael Porter (1996), 'What is strategy?', *Harvard Business Review*, v. 74, ed. 6, pp. 61–78.
- [59](#) Reference to the Nomura Institute in John Kao (1997), *Jamming: The art and discipline of business creativity*, HarperCollins.
- [60](#) Kjell Nordström e Jonas Ridderstrale (2004), *Karaoke capitalism: Management for mankind*, Financial Times/Prentice Hall.
- [61](#) Tim Cook, citação de uma entrevista para a Goldman Sachs Technology Conference em 2010. Registrado em [www.businessinsider.com](http://www.businessinsider.com).
- [62](#) R. I. M. [http://en.wikipedia.org/wiki/Robin\\_Dunbar](http://en.wikipedia.org/wiki/Robin_Dunbar) Dunbar (1992), 'Neocortex size as a constraint on group size in primates', *Journal of Human Evolution*, v. 22, ed. 6, pp. 469–984.
- [63](#) Exemplo das janelas quebradas retirado de Malcolm Gladwell (2000), *The Tipping Point: How little things can make a big difference*, Little, Brown: Londres.
- [64](#) A.F.T. Arnsten (2009), 'The Emerging Neurobiology of Attention Deficit Hyperactivity Disorder: The Key Role of the Prefrontal Association Cortex', *Journal of Pediatrics*, 1 maio, v. 154, ed. 5, pp. 1–43.
- [65](#) J. C. Welch (1898), 'On the Measurement of Mental Activity Through Muscular Activity and the Determination of a Constant Attention', *American Journal of Physiology*, v. 1, pp. 283–306.
- [66](#) H. Pashler, J. C. Johnston e E. Ruthruff (2001), 'Attention and performance', *Annual Review of Psychology*, v. 52, pp. 629–651.
- [67](#) David Allen (2003), *Getting Things Done*, Piatkus: Londres.
- [68](#) D. E. Meyer e D. E. Kieras (1997a), 'A computational theory of executive cognitive processes and multiple-task performance: Part 1. Basic mechanisms', *Psychological Review*, v. 104, pp. 3–65; D. E. Meyer e D. E. Kieras (1997b), 'A computational theory of executive cognitive processes and multiple-task performance: Part 2. Accounts of psychological refractory-period phenomena', *Psychological Review*, v. 104, pp. 749-791.
- [69](#) Jonathon B. Spira foi citado em um artigo intitulado 'Slow down, brave multitasker, and don't read this in traffic' no *New York Times*, em 25/03/2007. Baseado em um estudo feito pela sua empresa, Basex.
- [70](#) E. Ophir, C. Nass e A. D. Wagner (2009), 'Cognitive control in media multitaskers', *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 106, ed. 37, pp. 15583–15587.
- [71](#) S. Adam Brasel e James Gips (2011), 'Media Multitasking Behavior: Concurrent Television and Computer Usage', *Cyberpsychology, Behavior and Social Networking*, v. 14, ed. 9, pp. 527–534.
- [72](#) Gloria Mark, Victor Gonzalez e Justin Harris (2005), 'No task left behind? Examining the nature of fragmented work', *Proceedings of the Conference on Human Factors in Computer Systems*, pp. 321–330.
- [73](#) Chip Heath e Dan Heath (2010), *Switch: How to change things when change is hard*, Random House Business: Londres.
- [74](#) A. J. Crum e E. J. Langer (2007), 'Mind-set matters: exercise and the placebo effect'. *Psychological Science*, v. 18, pp. 165–171.

- [75](#) Maggie Jackson (2008), *Distracted: The erosion of attention and the coming of the dark age*, Prometheus Books: Nova York.
- [76](#) T. Hedden e J. D. Gabrieli (2006), 'The ebb and flow of attention in the human brain', *Nature Neuroscience*, v. 9, pp. 863–865.
- [77](#) David Rock (2009), *Your Brain at Work: Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*, HarperCollins.
- [78](#) Marc Berman, Jon Jonides e Stephen Kaplan (2008), 'The Cognitive Benefits of Interacting With Nature', *Psychological Science*, 19: 12, 1207–1212.
- [79](#) Edward M. Hallowell (2006), *CrazyBusy: Overstretched, overbooked and about to snap!*, Ballantine Books: Nova York, p. 9.
- [80](#) M. Baghai, S. Coley e D. White (2000), *The Alchemy Of Growth: Practical insights for building the enduring enterprise*, Basic Books: Nova York.
- [81](#) Geoffrey A. Moore (2007), 'To Succeed in the Long Term, Focus on the Middle Term'. *Harvard Business Review*, julho-agosto.
- [82](#) Robert S. Kaplan e David P. Norton (1992), 'The balanced scorecard – measures that drive performance', *Harvard Business Review*, janeiro-fevereiro.
- [83](#) Rosabeth Moss Kanter (2011), 'Zoom in, zoom out', *Harvard Business Review*, março.
- [84](#) Esta história é sobre o general Rhona Cornum, de Martin Seligman (2011), *Flourish: A new understanding of happiness and well-being – and how to achieve them*, Nicholas Brealey Publishing: Londres.
- [85](#) Michael Shermer (2008), 'Patternicity: Finding Meaningful Patterns in Meaningless Noise', *Scientific American*, 25 novembro.
- [86](#) Daniel T. Gilbert (1991), 'How mental systems believe', *American Psychologist*, v. 46, pp. 107–119.
- [87](#) J. Kounios e M. Beeman (2009), 'The Aha! moment: The cognitive neuroscience of insight', *Current Directions in Psychological Science*, v. 18, pp. 210–216.
- [88](#) Jonah Lehrer (2012), *Imagine: How creativity works*, Canongate Books.
- [89](#) E. Polman e K. J. Emich (2011), 'Decisions for Others Are More Creative Than Decisions for the Self', *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 37, ed. 4, pp. 492–501.
- [90](#) Histórias de Devi Shetty e Cemex em *The Economist* (2010), 'The world turned upside down: A special report on innovation in emerging markets', 17 abril.
- [91](#) Tim Harford (2012), *Adapt: why success always starts with failure*, Abacus: Londres.
- [92](#) Mihaly Csikszentmihalyi, experiência registrada em Kevin P. Coyne, Patricia Gorman Clifford e Renée Dye (2007), 'Breakthrough Thinking from Inside the Box', *Harvard Business Review*, dezembro.
- [93](#) Mike Marquardt (2013), *Facilitating Action Learning: A Practitioner's Guide*, Open University Press.

- [94](#) Tim Harford (2011), 'Trial, error and the God complex', TED Talk, 15 julho, [www.ted.com/talks/tim\\_harford.html](http://www.ted.com/talks/tim_harford.html).
- [95](#) John Hagel III e John Seely Brown (2013), *Institutional Innovation*, Deloitte University Press, 12 março.
- [96](#) Philip E. Tetlock (2005), *Expert Political Judgement*, Princeton University Press: Nova York.
- [97](#) Paul Ormerod (2005), *Why Most Things Fail: And how to avoid it*, Faber and Faber: Londres.
- [98](#) Stuart Kauffman (1996), *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*, Oxford University Press.
- [99](#) Lu Hong e Scott E. Page (2004), 'Groups of diverse problem solvers can outperform groups of high ability problem solvers', *Proceedings of the National Academy of Sciences*, v. 101, ed. 46, pp. 16385–16389.
- [100](#) Tim Harford (2012), *Adapt: why success always starts with failure*, Abacus: Londres.
- [101](#) D. Kahneman e A. Tversky (1979), 'Prospect theory: an analysis of decision making under risk', *Econometrica*, v. 47, pp. 263–291.
- [102](#) Clay Shirky (2010), 'Cognitive surplus: creativity and generosity in a connected age', Penguin Press: Nova York.
- [103](#) John Kay (2011), *Obliquity: Why our goals are best achieved indirectly*, Profile Books.
- [104](#) D.G. Myers e E. Diener (1996), 'The pursuit of happiness: new research uncovers some anti-intuitive insights into how many people are happy – and why', *Scientific American*, maio, pp. 54-56.
- [105](#) Tim Kasser (2002), *The High Price of Materialism*, MIT Press: Cambridge, Massachusetts.
- [106](#) Citação de Tim Kasser (ver anteriormente), que por sua vez cita o artigo de Kurt Anderson no *New York Times Review of Books* (1999) sobre *The New York Thing*, de Michael Lewis. As afirmações de Clark podem ser encontradas em Lewis (2000), pp. 259–261.
- [107](#) Veblen, Thorstein (1899), *Theory of the Leisure Class: An economic study in the evolution of institutions*, Macmillan: Nova York.
- [108](#) T. Kasser e R. M. Ryan (2001), 'Be careful what you wish for: optimal functioning and the relative attainment of intrinsic and extrinsic goals', em P. Schmuck e K.M. Sheldon (eds.) *Life Goals and Well-Being: Towards a Positive Psychology of Human Striving*, Hogrefe and Huber: Goettingen, Alemanha, pp. 116-131.
- [109](#) K. M. Sheldon e T. Kasser (1998), 'Pursuing personal goals: Skills enable progress but not all progress is beneficial', *Personality and Social Psychology Bulletin*, v. 24, pp. 1319–1331.
- [110](#) C. S. Dweck (1986), 'Motivational processes affecting learning', *American Psychologist*, v. 41, pp. 1040–1048.
- [111](#) Daniel Gilbert (2007), *Stumbling On Happiness*, HarperPerennial.
- [112](#) Daniel Gilbert (2004), 'The surprising science of happiness', TED Talk, publicada em setembro 2006, [www.ted.com/talks/dan\\_gilbert\\_asks\\_why\\_are\\_we\\_happy.html](http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy.html).
- [113](#) Pew Research Center (2008), 'Free Time: Middle America's Top Priority', publicada em 09/07/2008.

- [114](#) Joseph Campbell (1988), *The Power of Myth*, Broadway Books.
- [115](#) James March (1994), *A Primer on Decision Making: How decisions happen*, Free Press: Nova York.
- [116](#) Chip Heath e Dan Heath (2010), *Switch: How to change things when change is hard*, Random House Business: Londres.
- [117](#) Jens Förster, Ronald S. Friedman e Nira Liberman (2004), 'Temporal Construal Effects on Abstract and Concrete Thinking: Consequences for Insight and Creative Cognition', *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 87, ed. 2, pp. 177–189.
- [118](#) Daniel Kahneman (2010), 'The riddle of experience over memory', TED talk, 01/03/2010, [www.ted.com/talks/daniel\\_kahneman\\_the\\_riddle\\_of\\_experience\\_vs\\_memory.html](http://www.ted.com/talks/daniel_kahneman_the_riddle_of_experience_vs_memory.html).
- [119](#) E. M. Hallowell e J. J. Ratey (2006), *Delivered from Distraction: Getting the Most Out of Life with Attention Deficit Disorder*, Ballantine Books.
- [120](#) B. K. Alexander (2008), *The Globalization of Addiction: A study in poverty of the spirit*, Oxford University Press.
- [121](#) Kent C. Berridge citado de Emily Yoffe (2009), 'Seeking', em [www.slate.com](http://www.slate.com), 12 agosto.
- [122](#) Kent C. Berridge e Terry E. Robinson (1995), 'The Mind of an Addicted Brain: Neural Sensitization of Wanting versus Liking', *Current Directions in Psychological Science*, v. 4, n. 3, pp. 71–76.
- [123](#) Mihalyi Csikszentmihalyi (1992), *Flow: the classic work on how to achieve happiness*. Editado em 2002 por Rider, Random House.
- [124](#) Daniel Gilbert (2004), 'The surprising science of happiness', TED Talk, publicado em setembro 2006, [www.ted.com/talks/dan\\_gilbert\\_asks\\_why\\_are\\_we\\_happy.html](http://www.ted.com/talks/dan_gilbert_asks_why_are_we_happy.html).
- [125](#) George Leonard (1991), *Mastery: The key to success and long-term fulfillment*, Plume.
- [126](#) Fred B. Bryant e Joseph Veroff (2006), *Savoring: A New Model of Positive Experience*, Psychology Press.
- [127](#) Lisa F. Berkman (1995), 'The role of social relations in health promotion', *Psychosomatic Medicine*, v. 57, pp. 245–254.
- [128](#) Lisa F. Berkman e S. Leonard Syme (1979), 'Social networks, host resistance, and mortality: a nine year follow-up study of Alameda County residents', *American Journal of Epidemiology*, v. 109, ed. 2, pp. 186–204.
- [129](#) Jonathan Haidt (2007), *The Happiness Hypothesis: finding modern truth in ancient wisdom*, Arrow.
- [130](#) W. Fleeson, A. B. Malanos, N. M. Achille (2002), 'An intraindividual process approach to the relationship between extraversion and positive affect: is acting extraverted as 'good' as being extraverted?', *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 83, pp. 1409-1422.
- [131](#) S. Cohen e T. B. Herbert (1996), 'Health psychology: psychological factors and physical disease from the perspective of psychoneuroimmunology', *Annual Reviews of Psychology*, v. 47, pp. 113-142.
- [132](#) S. L. Brown, R. M. Nesse, A. D. Vinokur e D. M. Smith (2003), 'Providing social support may be more beneficial than receiving it: results from a prospective study of mortality', *Psychological Science*, v. 14, pp. 320–327.

- [133](#) E. Diener e M. E. P. Seligman (2002), 'Very happy people', *Psychological Science*, v. 13, pp. 80–83.
- [134](#) Sherry Turkle (2013), *Alone Together: Why we expect more from technology and less from each other*, Basic Books: Nova York.
- [135](#) 'Phubbing' – Tom Chatfield atribui o termo a Alex Haigh, residente de 23 anos de idade de Melbourne, mas o termo foi "popularizado" por by Chatfield. "Phubbing" significa 'the act of snubbing someone in a social setting by looking at your phone instead of paying attention'. Tom Chatfield, em 'The rise of phubbing – aka phone snubbing' *Independent*, 05/08/2013.
- [136](#) Sherry Turkle (2013), *Alone Together: Why we expect more from technology and less from each other*, Basic Books: Nova York.
- [137](#) danah boyd, estudo em Maggie Jackson (2008), *Distracted: The erosion of attention and the coming of the dark age*, Prometheus Books: Nova York.
- [138](#) R. I. M. Dunbar (1992), 'Neocortex size as a constraint on group size in primates', *Journal of Human Evolution*, v. 22, ed. 6, pp. 469–984.
- [139](#) Jorge Moll, Frank Krueger, Roland Zahn, Matteo Pardini, Ricardo de Oliveira-Souza e Jordan Grafman (2006), 'Human Fronto-Mesolimbic Networks Guide Decisions About Charitable Donation', *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 17 outubro, v. 103, ed. 42, pp. 15623–15628.
- [140](#) Carolyn E. Schwartz, Janice Bell Meisenhelder, Yunsheng Ma e George W. Reed (2003), 'Altruistic social interest behaviors are associated with better mental health', *Psychosomatic medicine*, v. 65, ed. 5.
- [141](#) Kelly McGonigal (2013), 'How to make stress your friend', TED Talk, setembro 2013, [www.ted.com/talks/kelly\\_mcgonigal\\_how\\_to\\_make\\_stress\\_your\\_friend.html](http://www.ted.com/talks/kelly_mcgonigal_how_to_make_stress_your_friend.html)
- [142](#) Em Jonathan Haidt (2007), *The Happiness Hypothesis: finding modern truth in ancient wisdom*, Arrow.
- [143](#) W. Cutler, C. Garcia, G. Higgins e G. Prett (1986), 'Sexual behaviour and steroid levels among gynecologically mature premenopausal women', *Fertility and Sterility*, v. 45, pp. 496–502.
- [144](#) Eckhart Tolle dá uma boa palestra sobre estar presente nos relacionamentos, sem passado. Disponível no YouTube, 'Eckhart Tolle – Being present in relationships', uploaded 04/02/2008, [www.youtube.com/watch?v=vshBnR4Z9x8](http://www.youtube.com/watch?v=vshBnR4Z9x8).
- [145](#) Barbara L. Fredrickson (1998), 'What Good Are Positive Emotions?', *Review of General Psychology*, v. 2, n. 3, pp. 300–319.
- [146](#) I. Altman e D. Taylor (1973), *Social Penetration: The development of interpersonal relationships*, Holt: Nova York.
- [147](#) M. Losada e E. Heaphy (2004), 'The role of positivity and connectivity in the performance of business teams: a nonlinear dynamics model', *American Behavioral Scientist*, v. 47, pp. 740–765. (Nota: houve questionamento sobre a acurácia de certas matemáticas complicadas por trás dessa proporção. Não importam os números finais, pois o princípio do equilíbrio entre positivo e negativo continua válido.)
- [148](#) John Gottman (1994), *What Predicts Divorce?: The relationship between marital processes and marital outcomes*, Erlbaum: Hillsdale, NJ.
- [149](#) S. L. Gable, H. T. Reis, E. A. Impett, E. R. Asher (2004), 'What do you do when things go right? The intrapersonal and interpersonal benefits of sharing good events', *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 87, pp. 228–245.

- [150](#) M.E.P. Seligman, T. A. Steen, N. Park e C. Peterson (2005), ‘Positive psychology progress: empirical validation of interventions’, *American Psychologist*, v. 60, pp. 410-421.
- [151](#) Richard P. Feynman (1985), *Surely you’re joking Mr Feynman: Adventures of a curious character*, W.W. Norton and Company: Nova York.
- [152](#) Edward Tory Higgins (1997), ‘Beyond Pleasure and Pain’, *American Psychologist*, v. 52, ed. 12, pp. 1280-1300.
- [153](#) Klodiana Lanaj, Chu-Hsiang ‘Daisy’ Chang e Russell E. Johnson (2012), ‘Regulatory Focus and Work-Related Outcomes: A Review and Meta-Analysis’, *Psychological Bulletin*, v. 138, ed. 5, pp. 998–1034.
- [154](#) Steve Peters (2011), *The Chimp Paradox: The mind management programme to help you achieve, confidence and happiness*, Vermilion: Londres.
- [155](#) Ronald S. Friedman e Jens Forster (2001), ‘The Effects of Promotion and Prevention Cues on Creativity’, *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 81, ed. 6, pp. 1001–1013.
- [156](#) A. F. Arnsten (2009), ‘Stress signalling pathways that impair prefrontal cortex structure and function’, *Nature Reviews Neuroscience*, v. 10, pp. 410–422.
- [157](#) B. L. Frederickson e C. Branigan (2005), ‘Positive emotions broaden the scope of attention and thought-action repertoires’, *Cognition & Emotion*, v. 19, ed. 3, pp. 313-332.
- [158](#) American Psychological Association, ‘Stress in America 2010 findings’, 2010.
- [159](#) P. R. Goldin, K. McRae, W. Ramel e J. J. Gross (2008), ‘The neural basis of emotion regulation: reappraisal and suppression of negative emotions’, *Biological Psychiatry*, v. 63, pp. 577–586.
- [160](#) James Gross (2002), ‘Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences’. *Psychophysiology*, v. 39, pp. 281–291.
- [161](#) K. N. Ochsner, R. D. Ray, J. C. Cooper, S. Robertson, J. D. Chopra, J. D. Gabrieli e J. J. Gross (2004), ‘For better for worse: Neural systems supporting the cognitive down and up-regulation of negative emotion’, *Neuroimage*, v. 23, ed. 2, pp. 483–499.
- [162](#) T. A. Judge, E. A. Locke, C. C. Durham (1997), ‘The dispositional causes of job satisfaction: A core evaluations approach’, *Research in Organizational Behavior*, v. 19, pp. 151–188.
- [163](#) Brené Brown (2010), ‘The power of vulnerability’, TED Talk, dezembro 2010, [www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_on\\_vulnerability.html](http://www.ted.com/talks/brene_brown_on_vulnerability.html); Brené Brown (2012) ‘Listening to shame’, TED Talk, março 2012, [www.ted.com/talks/brene\\_brown\\_listening\\_to\\_shame.html](http://www.ted.com/talks/brene_brown_listening_to_shame.html).
- [164](#) Este exercício se baseia no exercício de escrita de James Pennebaker, junto com a robusta evidência de sua eficácia presente no livro de Timothy D. Wilson (2011), *Redirect: The surprising new science of psychological change*, Little, Brown and Company: Nova York.
- [165](#) J. E. Maddux e R. W. Rogers (1983), ‘Protection Motivation and Self-Efficacy: A Revised Theory of Fear Appeals and Attitude Change’, *Journal of Experimental Social Psychology*, v. 19, pp. 469–479.
- [166](#) M. Csikszentmihalyi (1998), *Finding Flow*, Basic Books.
- [167](#) D. H. Schunk (1991), ‘Self-Efficacy and Academic Motivation’, *Educational Psychologist*, v. 26, ed. 3–4.

- [168](#) A história do Liverpool veio de um artigo de Ian Herbert no Independent, 'Dr Steve Peters: the psychiatrist charged with ridding Anfield of the fear factor', 28/03/2013.
- [169](#) Vilayanur Ramachandran (2012), *The Tell-Tale Brain: A Neuroscientist's Quest for What Makes Us Human*, W.W. Norton and Company.
- [170](#) Peter Drucker (1954), *The Practice of Management*, Harper Business.
- [171](#) Leroy Watson Jr (2009), 'Forgotten Stories of Courage and Inspiration: Glenn Cunningham', [www.bleacherreport.com](http://www.bleacherreport.com), 12 junho.
- [172](#) K. Patterson, J. Grenny, D. Maxfield, R. McMillan e A. Switzler (2011), *Change Anything: The new science of personal success*, Piatkus: Londres.
- [173](#) S. Booth-Butterfield e B. Reger (2004), 'The message changes belief and the rest is theory: the '1% milk or less' campaign and reasoned action', *Preventive Medicine*, v. 39, pp. 581–588.
- [174](#) R. B. Cialdini e D. A. Schroeder (1976), 'Increasing compliance by legitimizing paltry contributions: when even a penny helps', *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 34, pp. 599–604.
- [175](#) Howards Leventhal, Robert Singer, Susan Jones (1965), 'Effects of fear and specificity of recommendation upon attitudes and behavior', *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 2, ed.1, pp. 20–29.
- [176](#) W. Hofmann, R. F. Baumeister, G. Forster e K. D. Vohs (2012), 'Everyday Temptations: An Experience Sampling Study of Desire, Conflict, and Self-Control', *Journal of Personality and Social Psychology*, v.102, n. 6, pp. 1318–1335.
- [177](#) Roy E. Baumeister, Ellen Bratslavsky, Mark Muraven e Dianne M. Tice (1998), 'Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?', *Journal of Personality and Social Psychology*, v. 74, n. 5, pp. 1252–1265.
- [178](#) M. Oaten e K. Cheng (2006), 'Longitudinal gains in self-regulation from regular physical exercise', *British Journal of Health Psychology*, v. 11, pp. 713–733.
- [179](#) M. Oaten e K. Cheng (2006), 'Improved self-control: the benefits of a regular program of academic study', *Basic and Applied Social Psychology*, v. 28, pp. 1–16.
- [180](#) M. Oaten and K. Cheng (2006), 'Improvements in self-control from financial monitoring', *Journal of Economic Psychology*, v. 28, pp. 487–501.
- [181](#) M. Bateson, D. Nettle e G. Roberts (2006), 'Cues of being watched enhance cooperation in a real world setting', *Biology Letters*, v. 2, pp. 412–414.
- [182](#) B. Wansink (2006), *Mindless Eating: Why we eat more than we think*, Bantam Books: Nova York.
- [183](#) D.T.D de Ridder, G. Lensvelt-Mulders, C. Finkenauer, F. M. Marijn Stok e R. F. Baumeister (2012), 'Taking Stock of Self-Control: A Meta-Analysis of How Trait Self-Control Relates to a Wide Range of Behaviors', *Personality and Social Psychology Review*, v. 16, ed. 1, pp. 76 –99.
- [184](#) Para mais informação sobre o stickk.com veja Ian Ayres (2010), *Carrots and Sticks: Unlock the power of incentives to get things done*, Bantam: Nova York.
- [185](#) In R. F. Baumeister e J. Tierney (2011), *Willpower: Rediscovering the greatest human strength*, Penguin.

[186](#) Ronald Heifetz (1994), *Leadership Without Easy Answers*, Harvard University Press.

[187](#) R. Kegan e L. Lahey (2009), *Immunity to Change: How to overcome it and unlock the potential in yourself and your organization*, Harvard Business School Press.

# Table of Contents

[1](#)

[Prefácio: Superocupação](#)

[COMEÇANDO: Você está muito ocupado para ler este livro?](#)

[PARTE UM: DOMÍNIO](#)

[1. Ganhando controle](#)

[2. A escolha é sua](#)

[3. Negocie a devolução de sua vida](#)

[PARTE DOIS: FOCO](#)

[4. Faça a diferença](#)

[5. Pensando melhor](#)

[6. Causando impacto](#)

[PARTE TRÊS: COMPROMETIMENTO](#)

[7. O êxito correto](#)

[8. Da agitação à alegria](#)

[9. Reconnectando](#)

[O que eu aprendi?](#)

[PARTE QUATRO: MOMENTUM](#)

[10. Aceitando o desafio](#)

[11. Aferre-se às boas intenções](#)

[APÊNDICE: PLANEJANDO A MUDANÇA](#)

[NOTAS](#)

[2](#)

[3](#)

[4](#)

[5](#)

[6](#)

[7](#)

[8](#)

[9](#)

[10](#)

[11](#)

[12](#)

[13](#)

[14](#)

[15](#)

[16](#)

[17](#)

[18](#)

[19](#)

[20](#)

[21](#)

[22](#)

[23](#)

[24](#)

[25](#)

[26](#)

[27](#)

[28](#)  
[29](#)  
[30](#)