

FICHA TÉCNICA

Título original: *How to Have a Good Day*

Autor: *Caroline Webb*

Copyright: © 2016 by Seven Shift, Ltd.

Todos os direitos reservados

Tradução: © Editorial Presença, Lisboa, 2017

Tradução: *Ana Cristina Pais*

Revisão: *Tiago Marques/Editorial Presença*

Imagem da capa: *Shutterstock*

Capa: *Sofia Ramos/Editorial Presença*

Pré-impressão, impressão e acabamento: *Multitipo — Artes Gráficas, Lda.*

1.^a edição, Lisboa, fevereiro, 2017

Depósito legal n.º 420 537/17

Reservados todos os direitos
para Portugal à

EDITORIAL PRESENÇA

Estrada das Palmeiras, 59

Queluz de Baixo

2730-132 Barcarena

info@presenca.pt

www.presenca.pt

ÍNDICE

Introdução.....	11
Princípios Científicos Básicos	19
O cérebro e os seus dois sistemas.....	23
O eixo descoberta-defesa	32
O circuito mente-corpo	39
PRIMEIRA PARTE: PRIORIDADES	45
Um — Escolha os seus filtros.....	47
Dois — Estabeleça grandes objetivos.....	60
Três — Reforce as suas intenções.....	71
SEGUNDA PARTE: PRODUTIVIDADE	83
Quatro — Uma tarefa de cada vez.....	85
Cinco — Programe uma pausa deliberada	95
Seis — Supere a sobrecarga	105
Sete — Vença a procrastinação	120
TERCEIRA PARTE: RELAÇÕES	131
Oito — Crie uma empatia real.....	133
Nove — Resolva tensões	146
Dez — Traga ao de cima o melhor que há nos outros.....	172

QUARTA PARTE: RACIOCÍNIO	185
Onze — Tenha visão	186
Doze — Tome decisões inteligentes	196
Treze — Melhore a sua capacidade intelectual	214
QUINTA PARTE: INFLUÊNCIA	229
Catorze — Transponha os filtros dos outros	230
Quinze — Faça acontecer	242
Dezasseis — Transmita confiança	261
SEXTA PARTE: RESILIÊNCIA	273
Dezassete — Mantenha a cabeça fria	275
Dezoito — Avance	289
Dezanove — Mantenha-se forte	298
SÉTIMA PARTE: ENERGIA	307
Vinte — Recarregue baterias	309
Vinte e um — Tire partido das suas qualidades	324
POSFÁCIO — Persevere	335
SUGESTÕES DE LEITURA	356
GLOSSÁRIO	359
AGRADECIMENTOS	363
NOTAS	367

INTRODUÇÃO

A forma como vivemos os nossos dias corresponde, naturalmente, à forma como vivemos as nossas vidas. ANNIE DILLARD

Há trinta anos recebi o meu primeiro cheque de ordenado. Na verdade, não era um cheque — apenas um pequeno molho de notas e moedas num envelope, o meu salário como caixa num supermercado local. À primeira vista, não era lá um grande emprego. Era mal pago e de glamoroso não tinha nada. Fazia reposição, lavava o chão e usava uma bata da empresa cheia de nódoas feitas pelo dono anterior. O gerente era rabugento e vigiava a loja de uma cabina acima do nível do chão. No entanto, de certa forma, gostava dele. Havia camaradagem entre os funcionários, incluindo uma ou outra saída à noite. Orgulhava-me de agradar aos clientes com a minha velocidade na caixa registadora. Sentia-me útil.

Seis anos mais tarde, consegui um emprego muito mais chique como investigadora num instituto de economia. Tinha o meu próprio gabinete e um número surpreendentemente grande de caixotes de reciclagem só para mim. Mas em breve senti-me estranhamente infeliz. Não conseguia chamar a atenção de ninguém para o meu trabalho e fiquei à deriva. Escrevi um relatório enorme e sério — sobre o desenvolvimento económico na Europa pós-comunista — que, tenho quase a certeza, ninguém leu. Estava perante o que hoje em dia designaríamos como «problema dos países desenvolvidos» e sabia que tinha sorte por ter aquele emprego. Mas tornou-se difícil arranjar energia para ir trabalhar todos os dias. E naquela altura da minha vida eu não sabia como dar a volta à questão. Marquei passo até o meu contrato terminar e depois fui calmamente à minha vida.

Ao longo do tempo, tive muitos tipos de trabalho diferentes, uns piores, outros melhores do que aqueles meus dois primeiros empregos. Fui camareira, rececionista e empregada de mesa. Tive profissões exigentes como economista, consultora de gestão e formadora de executivos. Trabalhei quer no setor privado quer no setor público, fiz parte de uma multinacional gigantesca e lancei a minha própria

start-up minúscula. E em todos reparei sempre na mesma coisa: que a qualidade da minha experiência diária não era necessariamente definida pelo meu cargo. Era possível ter dias bons em «maus» empregos, ao passo que as posições de maior prestígio nem sempre estavam associadas a grande satisfação.

Esse paradoxo lançou a semente da minha permanente curiosidade relativamente ao que é preciso para crescer no trabalho, quer mental quer emocionalmente. Tornou-se uma espécie de causa pessoal à medida que eu procurava encontrar a forma certa de lidar com a intensidade crescente da minha vida profissional — sobretudo quando reparei como os meus colegas e clientes se sentiam amiúde frustrados e desgastados, o que fazia com que fosse difícil funcionarem no seu melhor. Na realidade, inúmeras sondagens sugerem que metade (ou mais) de todas as pessoas empregadas se sente desligada do trabalho.¹ Se a isso acrescentarmos os dias maus vividos por aqueles de nós que geralmente se sentem motivados e felizes, estamos perante muito potencial humano perdido. Contudo, costumamos falar da insatisfação profissional como se fosse um dissabor pontual, algo que se deve suportar até à chegada do fim de semana e que é, porventura, motivo de brincadeira com os amigos. («Que fizeste hoje?» «Oh, trabalhei, o costume». «Ah, ah. Eu também. Bebe um copo.»)

Por conseguinte, dediquei grande parte da minha carreira a descobrir como aumentar as nossas hipóteses de responder com um alegre «sim, obrigado» quando nos perguntam «tiveste um bom dia?». Os doze anos que trabalhei na McKinsey & Company (uma empresa de consultoria de gestão) ajudaram-me muito na prossecução desse objetivo, uma vez que me deu a oportunidade de descobrir como era o quotidiano de centenas de locais de trabalho. Especializei-me em projetos que ajudavam organizações a mudarem a sua cultura numa direção mais positiva, o que significava que passava muito tempo a estudar o comportamento, as atitudes e os processos. E sempre que podia fazia aos meus clientes as mesmas três perguntas: «O que é para si ter um bom dia? E um mau? O que seria preciso para ter mais dias bons?» Depois, punha mãos à obra, ajudando-os a transformar os seus dias maus em dias melhores. Umhas vezes isso implicava oferecer *coaching* a líderes individuais, outras reunia grupos grandes para os ajudar a repensar a forma como trabalhavam juntos. Observei como, repetidas vezes, mudanças bastante pequenas — por exemplo, ajustar a forma como as pessoas definiam prioridades ou lidavam com

divergências — podiam redundar em grandes melhorias em matéria de desempenho e realização profissional. Era gratificante de ver.

Ao longo desses anos, o meu trabalho apoiou-se principalmente no número crescente de descobertas realizadas pela ciência comportamental sobre o que era preciso para os seres humanos prosperarem. A minha primeira carreira foi na área da economia, mas comecei também a interessar-me profundamente por desenvolvimentos nas outras ciências comportamentais, pelo que tive formação complementar em psicologia e neurociência. Passei então horas infindas a ler artigos académicos e livros (mais de seiscentos, segundo a minha última contagem) sobre as três disciplinas, à procura de conclusões que pudesse traduzir em conselhos úteis para os meus clientes. E essa abundância de investigação e experiência prática constitui a base deste livro.

ENTÃO, O QUE É UM BOM DIA?

Ao longo dos anos, reparei em algumas respostas comuns à minha pergunta «o que é um bom dia?» — respostas que faziam eco dos pequenos encantos do meu humilde emprego no supermercado. Primeiro, as pessoas costumavam falar de como ficavam entusiasmadas por se sentirem produtivas e por saberem que os seus esforços contavam para algo útil. Os melhores dias tinham igualmente tendência para envolver pessoas que se sentiam confiantes de estarem a fazer um bom trabalho e que tinham o apoio de que precisavam dos outros. Por último, as pessoas falavam de como, de um modo geral, os dias bons as deixavam a sentir-se com mais energia do que esgotadas. Não quero com isto dizer que o trabalho não fosse física ou mentalmente cansativo, simplesmente que retribuía com prazer e motivação suficientes de modo a compensar o que estivesse a tirar-lhes.

Claro que o facto de obtermos ou não todas essas coisas agradáveis num dia de trabalho é, em parte, fruto da sorte. Se estivermos perante um colega rabugento ou uma crise, é óbvio que não controlamos totalmente a disposição que se sente nesse dia. Mas a minha experiência fez-me chegar a uma conclusão animadora: geralmente, temos mais margem de manobra do que pensamos. O segredo está em conhecer alguns dos factos científicos que explicam como é que o cérebro funciona e porque é que as pessoas se comportam como se comportam. Atribuímos uma menor parte do dia a obra do acaso assim que

compreendemos algumas das forças que moldam as nossas escolhas e as nossas emoções, e assim que reconhecemos como os nossos padrões de pensamento podem afetar tudo, desde a nossa percepção da realidade aos humores daqueles que nos rodeiam. Basta compreender estes princípios básicos para se tornar muito mais claro como trazer ao de cima o que de melhor há em nós e nos outros. E isso coloca-nos numa posição muito mais forte para criar o tipo de dia que realmente queremos ter.

Por exemplo, um executivo que partilha a sua história mais adiante neste livro refere ter começado a ter «reuniões inesperadamente ótimas» depois de ter aprendido algo que os cientistas comportamentais conhecem bem: que mesmo os pequenos desafios ao sentimento de competência de uma pessoa irão pôr o seu cérebro na defensiva, fazendo com que lhes seja mais difícil pensar com clareza (o que, por sua vez, cria uma espécie de profecia autorrealizada). Nas reuniões, o estilo pessoal implacável do executivo desencadeava inadvertidamente a tal reação defensiva nas pessoas que estavam à sua volta, e estava a causar muita tensão. Porém, assim que ele modificou a forma como manifestava as suas opiniões, a qualidade das suas interações mudou num ápice.

Noutro ponto do livro, outra profissional experiente conta-nos sobre como «de repente» garantiu novas oportunidades de promoção depois de experimentar novas técnicas científicas para aguçar a sua concentração e autoconfiança. Ficamos a conhecer uma líder que descobriu com satisfação talentos ocultos na sua equipa depois de agir com base em investigação que mostrava que as pessoas pensam de forma mais criativa quando lhes é dado um determinado tipo de espaço para pensar. Assim que um empresário aprende um pouco sobre o sistema de recompensa do cérebro, constata que pode dizer «não» às pessoas ao mesmo tempo que as faz sentir quase tão bem como se tivesse acedido aos seus pedidos. E assim por diante.

Este é um livro sobre as formas como podemos criar mais desta espécie de golpes de sorte depois de sabermos mais sobre a ciência das nossas magníficas mentes.

SOBRE ESTE LIVRO

Organizei o livro em torno de sete elementos fundamentais que refletem os temas presentes nas respostas das pessoas à minha pergunta sobre o «bom dia». Em primeiro lugar, há duas secções que

visam dar-lhe uma base sólida para tudo o que faz, mostrando-lhe como definir o tipo certo de prioridades e aproveitar o seu tempo o melhor possível. De seguida, encontrará três secções que explicam como transformar mais das suas tarefas num prazer e num triunfo, ajudando-o a ter sucesso em todas as interações, a maximizar a criatividade e sabedoria e a aumentar o seu impacto pessoal. Por último, escrevi duas secções sobre formas de manter a *joie de vivre* ao longo do dia de trabalho, mostrando-lhe como aumentar a resiliência perante um dissabor e apresentando estratégias para gerar mais energia durante todo o processo.

A título de bónus, no final do livro encontrará conselhos sobre como usar os conhecimentos do livro para melhorar dois acessórios da vida profissional moderna: o *e-mail* e as reuniões. Há igualmente uma útil lista de controlo para o ajudar a usar as dicas do livro para revigorar a sua rotina de manhã à noite.

CIÊNCIA, PASSOS, HISTÓRIAS

Ao longo do livro encontrará uma mistura de provas científicas, técnicas práticas e exemplos reais de pessoas que usaram essas técnicas nas suas vidas. Permita-me que diga algumas palavras sobre cada uma delas.

Primeiro, todos os conselhos constantes neste livro são acompanhados por provas científicas do campo da psicologia, da economia comportamental ou da neurociência. Tive o cuidado de me focar apenas em conclusões que são universalmente aceites e que foram seguidas por múltiplas equipas de investigação, embora por vezes tenha escolhido experiências peculiares capazes de ilustrar um ponto ao mesmo tempo que provocam um sorriso (ou um gemido). O meu objetivo foi simplificar o máximo possível a ciência sem descuidar a sua correção. A título de ajuda, na secção «Princípios Científicos Básicos», que surge logo após a Introdução, escrevi um breve guia para três grandes temas transversais que englobam todas as ideias do livro. É tudo aquilo de que vai precisar para explorar com facilidade estas provas fascinantes.

O propósito central do livro é traduzir toda essa ciência em técnicas passo-a-passo que visam melhorar o seu quotidiano. Cada capítulo foi concebido de modo a permitir-lhe encontrar rapidamente o conselho de que precisa, já que as indicações práticas aparecem destacadas com

pontos; cada capítulo termina igualmente com uma caixa que resume o respetivo conselho com vista a uma consulta rápida. Apresentei os capítulos numa sequência que espero que seja útil — mas, se neste momento estiver a debater-se com um desafio específico no trabalho, poderá optar por avançar para material que responda diretamente à sua preocupação atual. Passar à frente deve funcionar, sobretudo se tiver lido previamente a secção «Princípios Científicos Básicos».

Como já mencionei, irá igualmente ouvir histórias de dezenas de pessoas de sucesso que descrevem como os conselhos deste livro as ajudaram a melhorar as suas vidas profissionais. Juntas, representam a maior parte das principais indústrias e abrangem todos os continentes do mundo (com exceção do mais frio). Algumas estão no auge das suas carreiras, enquanto outras estão a subir. Usei os seus nomes reais em praticamente todos os casos, embora não tenha incluído os respetivos apelidos ou organizações para evitar que sejam inundados de pedidos de aconselhamento depois de as suas técnicas sábias serem tornadas públicas. Espero que as ache tão inspiradoras quanto eu. E, caso esteja curioso, todos os dias ponho em prática o que apregoo — pelo que também partilharei alguns exemplos de ocasiões em que estas técnicas me ajudaram a prosperar na minha carreira.

ESPALHE A PALAVRA

Além de lhe mostrar como estar em plena forma, este livro pode ser usado para o ajudar a trazer ao de cima o melhor que há nas pessoas que lidera, que gere ou com quem colabora. A maioria das técnicas referidas pode ser usada em grupos, para melhorar interações de equipa ou fornecer estrutura para reuniões importantes — quer consulte ou não os princípios científicos por trás das técnicas. (Se quiser juntar colegas para falarem sobre as sugestões do livro, irá encontrar materiais para o ajudar a promover discussões de grupo em <www.howtohaveagoodday.com>.)

Vi igualmente os conselhos do livro fazerem uma diferença positiva em cenários que não os locais de trabalho convencionais. Quer seja universitário ou voluntário na sua comunidade, reformado ou dona de casa, pode usar os princípios constantes neste livro para aumentar a sua eficácia e fruição do dia. Muitos dos meus clientes confidenciaram-me inclusivamente ao longo dos anos que estas

técnicas melhoraram os respetivos casamentos e fortaleceram as suas relações com os filhos e os amigos. Alguns sorriem quando lhes pergunto como está a correr, dizendo-me que usaram sub-repticiamente as pessoas mais próximas como cobaias antes de experimentarem novas abordagens no trabalho. Portanto, divirta-se a experimentar estas sugestões, onde quer que esteja.

* * *

Todos nós lidamos com coisas que não podemos mudar. Mas a ciência comportamental por vezes é surpreendente a mostrar-nos quanta influência temos na forma como sentimos o mundo. Quando decidirmos aceitar esta evidência, o efeito só pode ser transformador. Podemos exercer um maior controlo e começar a ter mais «sorte bem planeada». Consequentemente, todos nós podemos ter muitos mais dias bons. Começemos.

TENHA UM BOM DIA

EM PRIMEIRO
LUGAR...



PRIORIDADES

Defina o rumo do seu dia

* * *

PRODUTIVIDADE

Faça render as horas
do dia

DEPOIS,
EM TODAS
AS TAREFAS...



RELAÇÕES

Tire o máximo partido
de cada interação

* * *

RACIOCÍNIO

Seja o mais inteligente,
sensato e criativo possível

* * *

INFLUÊNCIA

Maximize o impacto de
tudo o que diz e faz

... E AO LONGO
DO DIA



RESILIÊNCIA

Ultrapasse contrariedades
e aborrecimentos

* * *

ENERGIA

Aumente o seu
entusiasmo e prazer