

Caroline Webb

Como ter um dia ideal

O que as ciências comportamentais têm a dizer para melhorar sua vida no trabalho

TRADUÇÃO
André Fontenelle



Copyright © 2016 by Seven Shift Ltd.

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990,
que entrou em vigor no Brasil em 2009.

Titulo original

How to Have a Good Day

Capa

Claudia Espínola de Carvalho

Preparação

Tarcila Lucena

Índice remissivo

Probo Poletti

Revisão

Adriana Bairrada

Carmen T. S. Costa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Webb, Caroline

Como ter um dia ideal : O que as ciências comportamentais têm a dizer para melhorar sua vida no trabalho / Caroline Webb ; tradução André Fontenelle.
– 1^a ed. – Rio de Janeiro : Editora Objetiva, 2016.

Título original: How to Have a Good Day.

ISBN 978-85-470-0018-9

1. Comportamento – Aspectos psicológicos 2. Neuropsicologia 3. Psicologia industrial 4. Satisfação no trabalho – Aspectos psicológicos I. Título.

16-06300

CDD-650.1

Índice para catálogo sistemático:

1. Sucesso profissional : Administração 650.1

[2016]

Todos os direitos desta edição reservados à

EDITORASCHWARZ S.A.

Praça Floriano, 19, sala 3001

20031-050 – Rio de Janeiro – RJ

Telefone: (21) 2199-7824

Fax: (21) 2199-7825

www.objetiva.com.br

*A minha mãe e meu pai,
que me dotaram de confiança e de um propósito*

Sumário

Introdução	11
<i>Ciência básica</i>	21
O duplo sistema cerebral	25
O eixo de descoberta e defesa	34
O ciclo mente-corpo	41

PARTE I: PRIORIDADES COMO DEFINIR O RUMO QUE SEU DIA VAI TOMAR

1. A escolha dos filtros	50
2. Como estabelecer metas excepcionais	64
3. Como reforçar suas intenções	76

PARTE II: PRODUTIVIDADE COMO FAZER AS HORAS DO DIA RENDEREM MAIS

4. Monotarefa — uma coisa de cada vez	91
5. Como planejar um descanso voluntário	101

6. Como superar o excesso de trabalho	111
7. Como derrotar a procrastinação	127

PARTE III: RELACIONAMENTOS
COMO EXTRAIR O MÁXIMO DE CADA CONTATO

8. Como construir relações autênticas	139
9. Como resolver situações tensas	153
10. Como obter dos outros o rendimento ideal	184

PARTE IV: REFLEXÃO
SEJA VOCÊ MESMO, SÓ QUE MAIS
INTELIGENTE, SENSATO E CRIATIVO

11. Como criar ideias novas	201
12. Como tomar decisões sensatas	212
13. Como turbinar sua energia mental	231

PARTE V: INFLUÊNCIA
COMO MAXIMIZAR O IMPACTO DE
TUDO QUE SE DIZ E FAZ

14. Como superar os filtros alheios	249
15. Como fazer as coisas andarem	261
16. Como angariar confiança	280

PARTE VI: RESILIÊNCIA
COMO ATRAVESSAR PERÍODOS DE
DERROTAS E DIFICULDADES

17. Como conservar a cabeça fria	293
18. Como seguir em frente	308
19. Como se manter firme	318

PARTE VII: ENERGIA
COMO AUMENTAR SEU ENTUSIASMO
E SUA SATISFAÇÃO

20. Como encher o tanque	329
21. Como favorecer seus pontos fortes	345
POSFÁCIO: Um aprendizado duradouro	357
APÊNDICE A: Como se destacar em reuniões	363
APÊNDICE B: Como ser eficiente em e-mails	370
APÊNDICE C: Como revigorar sua rotina	379
<i>Leituras sugeridas</i>	383
<i>Glossário</i>	387
<i>Agradecimentos</i>	392
<i>Notas</i>	396
<i>Índice remissivo</i>	423

Introdução

A forma como vivemos o dia é, obviamente, a forma como vivemos a vida.

ANNIE DILLARD, ESCRITORA AMERICANA

Faz trinta anos que recebi meu primeiro contracheque. A rigor, não era um contracheque — só um punhado de notas e moedas dentro de um envelope, meu ordenado pelo trabalho como funcionária de um supermercado de bairro. Pensando bem, o emprego não era grande coisa. Era mal pago e, com certeza, não tinha nenhum charme. Eu abastecia as prateleiras, passava pano no chão e usava o uniforme da empresa, ainda com as manchas do portador anterior. O gerente era tosco e vigiava a loja de uma cabine bem acima do piso. E mesmo assim, não sei por quê, eu gostava. Entre os empregados, reinava a camaradagem, e às vezes até saímos juntos à noite. Eu me orgulhava de agradar os clientes com minha rapidez no caixa. Sentia-me útil.

Seis anos depois, consegui uma função bem mais nobre como pesquisadora num instituto de ciências econômicas. Tinha sala própria e um espantoso número de cestos de coleta seletiva de lixo só para mim. Mas não demorou para que eu me sentisse péssima. Não conseguia com que ninguém prestasse atenção no meu trabalho, e eu me dispersei. Escrevi um relatório gigantesco, seriíssimo — sobre o desenvolvimento econômico na Europa pós-comunista —, que estou certa de que ninguém leu. Eu estava às voltas com aquilo que hoje nós chamaríamos de “problema de rico”, e tinha consciência de que deveria

erguer as mãos aos céus por ter aquele emprego. Mas foi ficando cada vez mais difícil ter força de vontade para sair da cama e ir trabalhar. E, àquela altura da vida, eu não sabia como dar uma virada. Fui empurrando com a barriga até o final do contrato de trabalho e, sem alarde, parti para outra.

Ao longo dos anos, tive diversos tipos de emprego, alguns piores que esses dois primeiros, outros melhores. Fui camareira de hotel, recepcionista e garçonete. Tive carreiras estressantes como economista, consultora de empresas e coach de executivos. Trabalhei no setor privado e no setor público; fui empregada de uma grande multinacional e criei minha própria e minúscula start-up. Em todos esses lugares sempre percebi a mesma coisa: que a qualidade da minha experiência cotidiana não tinha relação direta com meu cargo. Dava para ter dias felizes em empregos “ruins”, enquanto nem sempre havia correlação entre as funções de maior prestígio e uma satisfação maior.

Esse paradoxo está na origem de minha eterna curiosidade sobre o que é necessário para que o trabalho seja gratificante, mental e emocionalmente. Virou uma espécie de causa pessoal a busca do jeito certo de lidar com a intensidade cada vez maior de minha vida profissional — mais ainda quando notei a constante frustração e o desânimo de meus colegas e clientes, que os impedia de dar o melhor de si. Na verdade, inúmeros estudos mostram que metade (ou mais) dos trabalhadores não se sente envolvida com o trabalho.¹ Junto a isso os dias ruins que até os mais motivados e felizes às vezes enfrentam, e o cenário é de um enorme desperdício de potencial humano. Apesar disso, falamos de insatisfação profissional como se fosse um descontentamento ocasional, algo que temos que ir levando até chegar o fim de semana, e motivo de brincadeiras com os amigos (“Que cara é essa hoje?”, “Ah, sabe como é, tive que trabalhar”, “Ah, é. Eu também. Bebe mais uma”).

Por isso, dediquei boa parte da minha carreira pensando em maneiras de aumentar nossa probabilidade de responder alegremente “Sim, obrigada” à pergunta “Seu dia foi bom?”. Meus doze anos na McKinsey & Company me ajudaram muito na busca desse objetivo ao me proporcionar a oportunidade de descobrir como era a vida cotidiana em centenas de locais de trabalho. Especializei-me em projetos que ajudavam empresas a transformar positivamente sua cultura interna, o que exigiu passar muito tempo estudando comportamentos, atitudes e processos. E, sempre que podia, eu fazia aos clientes as mesmas três perguntas: para você, o que é um dia feliz? E um dia ruim? O que falta para que haja mais dias bons? Em seguida, punha mãos à obra,

ajudando-os a transformar os dias ruins em dias melhores. Isso, às vezes, exigia treinamento individual de lideranças; às vezes, reunia grupos numerosos para ajudar a repensar a forma de trabalharem juntos. Várias vezes constatei como mudanças relativamente pequenas — por exemplo, aprimorar a maneira de estabelecer prioridades ou resolver discordâncias — podiam resultar em grandes melhorias no desempenho e na satisfação no emprego. Era inspirador ver.

Ao longo desses anos, meu trabalho se baseou muito na quantidade cada vez maior de descobertas da ciência comportamental em relação àquilo que faz o ser humano progredir. Minha carreira original foi como economista, mas me interessei profundamente pelos avanços em outras ciências comportamentais, e por isso estudei também psicologia e neurociência. Depois, passei incontáveis horas (mais de seiscentas, pela última conta) lendo livros e artigos acadêmicos nessas três áreas, à procura de descobertas que eu pudesse transformar em conselhos práticos para meus clientes. Toda essa riqueza de pesquisas e experiência prática compõe a base de *Como ter um dia ideal*.

O QUE, AFINAL, É O DIA IDEAL?

Ano após ano, ouvi respostas recorrentes à minha pergunta “O que é um dia ideal?” — respostas que tinham conexão com as pequenas alegrias de meu humilde emprego no supermercado. Em primeiro lugar, notei que muitas pessoas dizem que a sensação de ser produtivo “dá um barato”, assim como saber que o esforço foi significativo na obtenção de algo de valor. Os dias mais felizes, em geral, têm a ver com a sensação de confiança por estarem realizando um bom trabalho e terem o apoio necessário dos colegas. Por fim, as pessoas diziam que os dias felizes lhes dão, em geral, mais energia, e não menos. Não estou afirmando que o trabalho não era mental ou fisicamente cansativo, e sim que ele proporcionava satisfação e motivação suficientes para compensar o esforço exigido, por maior que fosse.

É claro que realizar apenas coisas agradáveis num determinado dia de trabalho é, em parte, questão de sorte. Quando temos que lidar com um colega difícil ou uma crise, obviamente não temos controle total sobre a qualidade daquele dia. Mas a experiência me levou a uma conclusão animadora: a margem de manobra é maior do que em geral nos damos conta. O segredo mora

no aprendizado de parte da ciência por trás do funcionamento do cérebro e do comportamento das pessoas. O dia parece menos guiado pelo acaso quando compreendemos algumas das forças que moldam nossas decisões e nossas emoções, e quando reconhecemos o modo pelo qual nossos padrões de raciocínio podem afetar tudo, da nossa percepção da realidade ao humor daqueles à nossa volta. Ao dominar esses fundamentos, fica muito mais evidente a maneira de extrair o melhor, de nós mesmos e dos outros. E isso nos coloca em condições bem melhores de criar o tipo de dia que queremos viver.

Por exemplo, um executivo que conta sua história mais adiante neste livro relata que começou a participar de “reuniões inesperadamente boas” depois de aprender algo conhecido dos cientistas comportamentais: que até mesmo pequenas críticas à noção de competência de uma pessoa podem colocar o cérebro na defensiva, dificultando pensar de forma clara (o que, por sua vez, cria uma espécie de profecia autorrealizável). Nas reuniões, o estilo implacável desse executivo acabava, inadvertidamente, desencadeando essa reação defensiva naqueles à sua volta, o que gerava muita tensão. Mas assim que corrigiu a maneira de expressar suas ideias, a qualidade de sua interação com os outros se transformou quase instantaneamente.

Em outra parte do livro, um profissional calejado nos conta como “de repente” começou a ganhar oportunidades de promoção depois que experimentou novas técnicas, de origem científica, para aguçar o foco e a autoconfiança. Leremos sobre um líder que descobriu, para sua própria satisfação, talentos ocultos em sua equipe depois de pôr em prática estudos que mostram que o pensamento fica mais criativo quando se proporciona um tipo particular de espaço para pensar. Quando um empreendedor aprende noções sobre o sistema de recompensa do cérebro, descobre que é possível dizer “não” às pessoas e assim mesmo fazê-las se sentirem quase tão bem quanto se o pedido delas tivesse sido aceito.

Como ter um dia ideal trata de como aumentar o número de bons momentos assim, ao descobrirmos mais a respeito da ciência de nossas mentes incríveis.

SOBRE ESTE LIVRO

Organizei este livro em torno de sete “blocos” que espelham os temas das respostas à minha pergunta do “dia ideal”. As duas primeiras seções criam uma

base para tudo que você fizer, ao mostrar como estabelecer o tipo certo de prioridade e usar seu tempo da melhor maneira possível. Em seguida, há três seções que explicam como transformar grande parte de suas tarefas em algo prazeroso e gratificante, ajudando-o a tirar proveito de toda interação, maximizar sua criatividade e sua capacidade de reflexão, e aumentar seu charme. Por fim, redigi duas seções sobre como conservar a alegria ao longo de um dia de trabalho, como aumentar sua resiliência frente às decepções e como traçar estratégias para gerar mais energia nesse processo.

Como bônus, no final do livro você encontrará conselhos para empregar as novidades na melhoria de dois aspectos do trabalho moderno: o e-mail e as reuniões. Além disso, um checklist ajudará você a fazer proveito de diversas dicas para revigorar sua rotina, do despertar ao adormecer.

CIÊNCIA, CONSELHOS E CASOS

Ao longo do livro, você será apresentado a um misto de evidências científicas, técnicas a serem postas em prática e exemplos reais de pessoas que as empregaram na vida cotidiana. Vou falar um pouco sobre cada uma delas.

Antes de tudo, todos os conselhos de *Como ter o dia ideal* se baseiam em rigorosas evidências científicas da psicologia, da economia comportamental ou da neurociência. Tomei cuidado para que o foco se mantivesse em descobertas com ampla aceitação, replicadas por diversos grupos de pesquisadores, embora aqui e ali tenha pinçado experiências isoladas que permitiam ilustrar argumentos específicos e, ao mesmo tempo, provocar um sorriso (ou uma careta). Fiz de tudo para que a parte científica fosse explicada da forma mais simples possível, sem abrir mão da precisão. Com esse objetivo, na seção “Ciéncia básica”, logo depois desta introdução, redigi um pequeno guia com três grandes temas transversais presentes em todos os conceitos do livro. É tudo de que você precisa para navegar com facilidade por essas informações.

O objetivo principal da obra é traduzir os dados científicos em técnicas graduais que melhorem sua vida cotidiana. Cada capítulo foi planejado para que você possa encontrar rapidamente o conselho que procura, com ícones para ressaltar as instruções práticas; e se encerra com um quadro, para referência imediata, sintetizando as sugestões apresentadas. Espero que a sequência

escolhida para os capítulos contribua — mas, se estiver passando por alguma dificuldade específica no trabalho, pode pular direto para a parte que aborda sua preocupação do momento. A leitura fora de ordem não causará nenhum problema, sobretudo se tiver lido a seção “Ciência básica”.

Como já mencionei, você também vai conhecer casos reais de dezenas de pessoas bem-sucedidas que contam como estes conselhos melhoraram seu cotidiano no trabalho. Essas personagens abarcam a maior parte dos setores da economia e abrangem todos os continentes (menos o mais gelado). Alguns estão no auge da carreira, enquanto outros estão a caminho do topo. Em quase todos os casos, usei os nomes verdadeiros, embora tenha omitido o sobrenome ou o nome da empresa, para poupar os de uma chuva de pedidos de aconselhamento depois que suas ideias fossem publicadas. Espero que sejam tão inspiradoras para você quanto são para mim. E, antes que você pergunte: sim, eu uso meus próprios conselhos diariamente — e por isso vou compartilhar exemplos de situações em que essas técnicas me ajudaram a progredir na carreira.

A BOA-NOVA

Além de mostrar como chegar ao auge da forma, *Como ter o dia ideal* pode extrair o melhor dos seus subordinados ou colaboradores. A maior parte das técnicas sugeridas pode ser aplicada a grupos, para aprimorar a relação dentro de uma equipe ou servir como base para reuniões importantes — mesmo que você não aplique as informações científicas que as embasam (se quiser reunir os colegas para discutir as sugestões do livro, encontrará material de apoio para debates coletivos no site www.howtohaveagooodday.com, em inglês).

Fora dos locais de trabalho comuns, também testemunhei a diferença para melhor que os conselhos listados representaram. Seja você um estudante universitário ou um voluntário em sua comunidade, um aposentado ou alguém que cuida dos afazeres de casa, pode empregar os princípios deste livro para aumentar sua eficiência e a satisfação de seu dia. Muitos clientes já me confidenciaram, ao longo dos anos, que essas técnicas melhoraram seus casamentos e reforçaram seus laços com filhos e amigos. Quando pergunto se estão bem, alguns dão um sorriso malicioso e me contam que estão usando parentes e

amigos como cobaias involuntárias antes de ensaiar novas abordagens no trabalho. Portanto, onde quer que esteja, divirta-se fazendo experiências com as sugestões aqui apresentadas.

Todos nós enfrentamos situações que estão além do nosso alcance. Mas em alguns casos a ciência comportamental nos mostra de maneira espantosa o quanto podemos influenciar nossa forma de vivenciar o mundo. Quando tomamos a decisão de agregar esse conhecimento, o efeito é, no mínimo, transformador. Passamos a exercer maior controle e a desfrutar da nossa “sorte planejada”. Isso se traduz em um número maior de dias ideais. Agora, mãos à obra.