

Porque a vida acontece

*9+ ideias práticas e reflexões
para (sobre)viver nos dias de hoje*

Ana Relvas



Do blog Objetivo Lua - 2021

Porque a vida acontece

9+ ideias práticas e reflexões para (sobre)viver nos dias de hoje

Ana Relvas

Copyright Original 2022, Ana Relvas

www.objetivolua.com

Índice

Prefácio	3
12 ideias para saber dizer não	4
Como lidar com alguém aos berros e com atitudes intimidatórias	7
Como lidar com pessoas tóxicas no trabalho?	11
A capacidade a desenvolver para ter mais tempo e distinguir-se profissionalmente	14
Práticas culturais para mais produtividade e menos burnout em Portugal.....	16
Parar é morrer ou parar é viver?.....	21
Porque o “não desistas” é um mau conselho	23
6 dicas para tirar partido do que lê e seleccionar o que ler	25
Checklists: uma seca ou um salva-vidas?	27
Ferramentas que recomendei em 2021	29
Episódios de 2021 do Podcast Casa Trabalho Casa.....	30
Links úteis para ir à Lua.....	33

Prefácio

Olá!

Neste ebook compilo alguns dos artigos que escrevi no [blog da Objetivo Lua em 2021](#) sobre as áreas que costumo trabalhar nos cursos ou individualmente como mentora/coach (gestão de tempo, gestão de stress, comunicação, liderança).

Compilo alguns artigos todos os anos e confesso que desta vez quase que não o fiz. Andei a procrastinar esta tarefa. 😊 Mas aqui está e partilho o meu processo para ultrapassar esta procrastinação.

No fim de 2021, comecei por reconhecer porque estava a adiar esta atividade que me costuma dar tanto prazer. Por um lado, estava indecisa sobre que estratégia devia adotar: compilar pequenos textos ([“as curtas” como fiz em 2020](#)) ou agregar os artigos mais extensos como fiz nos outros anos. A dúvida de como avançar é uma das maiores causas da procrastinação. Tomar a decisão ajudou-me muito a pôr as mãos na massa. Um dia que na próxima meia hora ía tomar a decisão. A decisão de decidir é outra decisão.

Não ía fazer o trabalho. Ía SÓ decidir como avançar.

Por outro lado, o fim de 2021 foi agitado e tinha outras prioridades. Tomei a decisão de adiar a tarefa para o início de 2022 reconhecendo que a única pessoa que me estava a pressionar para escrever era eu mesma e continuava tudo bem se não publicasse o ebook em 2021. Isto é sempre uma grande lição. Reconhecer que há situações em que somos nós mesmos que colocamos a pressão em nós. Perguntar “e se não fizer (agora) o que acontece?” ajudou-me a largar a má vontade relativa à tarefa.

Depois (e esta estratégia pode desbloquear muita gente) dividi a tarefa em pequenos passos e avancei com uma que para mim era simples ainda em 2021: fazer uma primeira seleção dos conteúdos. Para terminar, coloquei na minha agenda quando ía retomar em 2022. E aqui está! 🚀 😊 🚀

Em paralelo, para acender a motivação, fui-me lembrando do feedback que fui recebendo das pessoas que me acompanham (na [newsletter mensal](#) e nas [redes sociais](#)), de como alguns artigos as ajudam e inspiram. Encontrar uma fonte de motivação, de motivo para a ação, reduz a força da parte de nós que nos impede de avançar.

Espero que este ebook tenha o mesmo resultado. Boa Leitura! 🙏

Até breve,



Ana Relvas

anarelvas@objetivolua.com | www.objetivolua.com | [Escola online Objetivo Lua](#) | [Podcast Casa Trabalho Casa](#)

Telefone/Whatsapp: (+351) 920 139 815

12 ideias para saber dizer não

Algumas pessoas têm dificuldade em responder negativamente quando lhes pedem alguma coisa, fazem um convite ou desafiam para um novo projeto e, por isso, o seu tempo acaba preenchido de coisas que não querem ou têm tempo para fazer. Isto acontece na nossa vida profissional e pessoal.

Para dizermos “sim” às nossas prioridades, precisamos de estar dispostos a dizer “não” a outras coisas.

E é curioso que, para muitos de nós, parece mais fácil dizermos “não” a nós mesmos do que dizermos “não” aos outros. E por vezes não estamos só a dizer “não” a nós mesmos. Já ajudei várias pessoas que ao não terem sido capazes de dizer “não” a convites para projetos, eventos sociais ou pequenas tarefas, acabaram por roubar tempo com a família dizendo às pessoas que lhes estão mais próximas “não”.

Embora seja uma realidade física que temos dificuldade em reconhecer, é importante aceitarmos que o tempo é limitado e por isso nem sempre possível aceitarmos/fazermos tudo o que nos pedem.

Porque é que isto é tão difícil dizer não?

Já li (não consigo recuperar a fonte) que o medo da rejeição é uma questão evolutiva. Quando vivíamos em pequenas comunidades, a rejeição da comunidade podia significar ser expulso e, literalmente, não sobreviver. Alguém que se recusasse a ajudar o vizinho ou a contribuir para o grupo podia ser ostracizado e ficar exposto às feras e intempéries do mundo.

Até as bactérias rejeitam as que não colaboram, como explicado pelo professor António Damásio no livro “A estranha ordem das coisas”.

Atualmente a nossa sobrevivência não está em jogo mas continuamos a ter medo. Temos medo de estarmos a fechar portas, ou sermos vistos como pouco cooperantes, com pouco “espírito de equipa” ou pouco amigos. A comunidade alargou-se num mundo cada vez mais preenchido de coisas para fazer e todos esperam que os outros estejam disponíveis e sejam capazes de fazer o seu tempo esticar. E nós também esperamos isso de nós e dos outros.

Por outro lado, como estudou o Tim Ferris, as pessoas admiram e respeitam quem consegue dizer não. Parece que essas pessoas têm o controlo da sua vida e estão focadas naquilo que é importante. A questão é como é que isso se comunica de modo a manter relações e a continuar a ajudar.

Como dizer não de modo a manter relações e a continuar a ajudar?

É importante conseguirmos avaliar aquilo a que devemos mesmo dizer não, em particular, para atividades/projetos/convites que possam consumir tempo considerável.

Para isso é importante termos claro **QUAIS SÃO AS COISAS MAIS IMPORTANTES PARA NÓS** a nível pessoal e profissional e avaliarmos como é que essa atividade está alinhada com o que é mais importante para nós. Ou quais são os compromissos que já assumimos e que podem ser postos em causa com um sim.

Caso digamos sim a essa atividade, o que estamos a dizer a nós mesmos é: a atividade a que dissemos sim é mais importante do que achávamos que era mais importante até então.

Há pessoas que têm uma espécie de ORÇAMENTO DE TEMPO PARA ACEITAREM CONVITES/PROJETOS e quando consomem esse orçamento, passa a ser muito mais fácil dizer “não posso”.

Ou como na anedota “Não posso. O meu médico diz que eu não quero.”

Há quem tenha um orçamento de tempo ou REGRAS como “não faço esse tipo de projetos” ou “o fim-de-semana é sempre para a família”.

O orçamento e as regras tornam o dizer não menos pessoal. Nestes casos devemos dizer não de um modo sincero e simpático explicando que não estamos a envolvermo-nos nesse tipo de atividade pois estamos focados noutros projetos, ou temos essa regra. Sem entrar em detalhes, sem dar muitas justificações nem descrevendo o que temos em mãos. Isso parece que de alguma maneira nos desculpa, mas pode tornar a conversa interminável ou gerar julgamentos do outro lado.

Se é um convite pessoal podemos dizer “não posso ir”. E lembrarmo-nos que não precisamos de dar justificação da razão.

Se quisermos mesmo dar algum tipo de justificação, podemos usar o argumento de que para fazer o que nos pedem, vamos deixar outras pessoas penduradas. Este argumento tende a criar uma imagem de que na realidade nos importamos com os outros.

Outra alternativa é dizer “AGORA NÃO POSSO”, ou seja, não estamos a dizer não. Estamos só a procurar uma altura mais conveniente para o fazer. E isto pode-se aplicar a grandes e pequenos pedidos. Um colega (ou mesmo o chefe) pede-nos algo e podemos responder “Não consigo fazer isso hoje, mas consigo no início da próxima semana. Está bem para ti?”. Talvez essa pessoa acabe por arranjar outra solução.

Podemos, e devemos (sempre) investigar qual é o prazo real que a nossa contribuição é necessária. Às vezes somos nós que nos chegamos à frente a comprometermo-nos com um prazo curto que não é necessário com um “Envio isso ainda hoje”. Será que é mesmo preciso hoje?

Se gerimos uma equipa, podemos também PEDIR A ALGUÉM DA NOSSA EQUIPA PARA O FAZER (aceitando que essa pessoa nos pode dizer não). Às vezes projetos ou atividades que não são interessantes para nós podem ser uma oportunidade entusiasmante para colegas mais novos.

Podemos também AJUDAR A PESSOA DANDO SOLUÇÕES ALTERNATIVAS PARA RESOLVER A SITUAÇÃO sugerindo por exemplo outra pessoa que possa ajudar ou indicando recursos (uma ideia, um documento, uma ferramenta) que a ajude a avançar sem nos envolvermos.

Podemos também dizer um “NIM” RENEGOCIANDO O ÂMBITO, ou seja, não podemos fazer tudo o que nos estão a pedir, mas podemos fazer algo que ajude com menos investimento do nosso lado.

É o clássico “não vamos jantar, mas passamos ao fim da noite para cantar os parabéns”.

Por fim, antes de aceitarmos, podemos “PASSAR A BOLA” PARA O OUTRO LADO, ou para reduzir o trabalho do nosso lado ou acabar por levar os outros a desistirem. Aqui podemos indicar que, para fazer o que nos pedem, precisamos por exemplo de mais informação ou de algum recurso.

Se QUEREMOS DIZER SIM, ou porque a atividade nos interessa ou porque sentimos a obrigação de o fazer, devemos avaliar se temos as condições para o fazer, ou seja, QUAL O IMPACTO QUE DIZER SIM TERÁ EM TUDO O RESTO E REDEFINIR PRIORIDADES.

Na maior parte das vezes não paramos para pensar nisso. Não avaliamos se temos tempo pois isso custa e dizer não também custa. Por isso, é mais fácil adiar o problema, dizer sim agora e depois logo se vê.

Se o pedido é do chefe, pode ser útil pedir-lhe ajuda para redefinir prioridades. Por exemplo “Para fazer isso, não vou conseguir cumprir o prazo de outras coisas.” e atrevermo-nos a dar ideias como “podemos adiar o prazo de outra coisa”, “o colega pode fazer o que estava previsto ser eu a fazer”, “podemos reduzir o âmbito”, “podemos renegociar o prazo com...”.

Pode também valer a pena COMPRAR TEMPO PARA AVALIAR A RESPOSTA, ou seja, em vez de darmos logo resposta, indicarmos que precisamos de ver a agenda ou confirmar com alguém a disponibilidade, pensar sobre isso, etc. Daremos a resposta mais tarde.

Mas damos resposta pois IGNORAR O PEDIDO É PIOR DO QUE DIZER NÃO. Às vezes para evitarmos lidar com a situação que achamos desagradável (dizer não), adiamos a resposta até nunca, ignorando a pessoa o que é mais desagradável do que dizer não. Só que é um desagradável com que não temos de lidar agora.

Por fim, é importante APRENDERMOS A LIDAR COM A CULPA, dizendo não com confiança, indo buscar determinação lembrando que é importante para nós, para que que estamos a criar tempo profissional e pessoal dizendo não? Reconhecer o que é importante para nós, dá-nos força.

E agora?

Para terminar deixo-lhe uma sugestão.

Escreva 3 coisas que gostava de dizer não (ou que costumam surgir, ou que surgiram no passado, ou que prevê que possam surgir no futuro). Reveja as sugestões deste artigo e, para cada uma dessas coisas, identifique quais as estratégias mais adequadas.

E para uma inspiração extra, termino com uma frase do Henry Ford:

“Quer acredite que consegue fazer uma coisa ou não, você está certo.”

Como lidar com alguém aos berros e com atitudes intimidatórias

Infelizmente o falar alto, ataques pessoais e atitudes intimidatórias acontecem em muitos contextos, como no contexto profissional onde por vezes quem está em posições de poder (mas não só) assume este comportamento como resposta a situações que não correm como gostaria, mas também a nível pessoal.

Há hoje intenção em minimizar as micro-agressões e discriminação como se estas macro agressões, visíveis e aceites como normais em várias culturas organizacionais e familiares, já estivessem resolvidas.

Deixo algumas sugestões hoje para lidarmos com estas situações mas recorro que todos nós podemos entrar neste modo de falar alto ou intimidarmos outros com os nossos julgamentos. Por isso, antes de mais, devemos criar alguma empatia para quem, a cada momento, não o está a conseguir fazer (com ou sem intenção) pois por vezes somos nós que ali estamos.

A estupidez emocional revelada pelo falar alto, ataques pessoais e atitudes intimidatórias

Será que podemos qualificar este tipo de atitudes como estupidez emocional?

É expectável que o Daniel Goleman refira que “pelo menos 80% do êxito na idade adulta vem da inteligência emocional.” Goleman definiu inteligência emocional como (retirei da wikipedia):

“...capacidade de identificar os nossos próprios sentimentos e os dos outros, de nos motivarmos e de gerir bem as emoções dentro de nós e nos nossos relacionamentos.”

Para ele, a inteligência emocional é a maior responsável pelo sucesso ou insucesso dos indivíduos. Como exemplo, recorda que a maioria das situações de trabalho envolve relacionamentos e, desse modo, pessoas com qualidades de relacionamento humano, como afabilidade, compreensão e gentileza têm mais chances de obter o sucesso.

Segundo ele, a inteligência emocional pode ser categorizada em cinco habilidades:

- ▲ Autoconhecimento emocional – reconhecer as próprias emoções e sentimentos quando ocorrem;
- ▲ Controle emocional – lidar com os próprios sentimentos, adequando-os a cada situação vivida;
- ▲ Automotivação – dirigir as emoções a serviço de um objetivo ou realização pessoal;
- ▲ Reconhecimento de emoções em outras pessoas – reconhecer emoções no outro e empatia de sentimentos; e
- ▲ Habilidade em relacionamentos interpessoais – interação com outros indivíduos utilizando competências sociais.

Parece que os comportamentos que referi revelam alguma estupidez emocional (que, felizmente, se houver vontade pode ser treinada). Mas neste artigo o foco é outro: como lidar com estas pessoas?

Como lidar e responder a alguém hostil e que fala aos berros? Começar por manter a calma

Confrontar alguém hostil ajuda a manter a sanidade e sentimo-nos melhor do que quando nos resignamos.

Não podemos controlar o que outro faz, mas podemos controlar a nossa resposta. Pode não ser fácil controlar a nossa resposta só que é mesmo essencial para não amplificar o problema.

Para começar, é essencial conseguirmos gerir o nosso estado emocional mantendo uma resposta calma, assertiva e confiante. E isto é difícil muitas vezes.

Devemos defendermo-nos sem sermos agressivos e mostrando calma e confiança no não verbal. Além do clássico de respirar fundo, ajuda adotar uma fisiologia que mostre (e nos faça sentir) autoconfiança. Sobre como o fazer aconselho a célebre [TED Talk da Amy Cuddy](#).

Para nos conseguirmos distanciar da situação e manter a calma, ajuda sentirmos alguma empatia por aquela pessoa e reconhecer o nível de ignorância a que está a aceder. É um pouco como se alguém nos desse um encontrão na rua. Provavelmente tenderíamos a responder de um modo agressivo ou irritado. Mas se reparássemos que a pessoa era cega, a nossa resposta transformar-se-ia imediatamente e tenderíamos até a ajudar a outra pessoa e ver se estava bem.

Pode ajudar reconhecer que este tipo de comportamentos tem mais que ver com as dificuldades da pessoa que fala aos berros do que conosco.

O falar alto pode ser um reflexo da sua instabilidade emocional, insegurança, egoísmo apesar de o seu comportamento tentar demonstrar força e que domina a situação. No fundo é uma birra demonstrando imaturidade.

Percebermos também as razões e as dificuldades dessa pessoa pode-nos ajudar a lidar com a situação embora isto não implique concordarmos com essas razões.

No fundo, precisamos de usar alguma da nossa inteligência emocional 😊

Reduzir o tom de voz do outro

É mesmo importante conseguir quebrar o padrão desta resposta e não reforçar o comportamento do outro. Muitos ficarão felizes por terem luta ou alguém a fugir. Uma maneira de os abanar é surpreendê-los.

“Pare de gritar” não vai funcionar

Tal como nunca ninguém ficou mais calmo por lhe dizerem “Acalma-te”, dizer a alguém para parar de gritar não vai reduzir o seu tom de voz.

Gritar de volta ou atacar com um “Eu não admito que me fales assim” pode reforçar o comportamento.

Podemos experimentar transformar o estado emocional do outro, pela surpresa da nossa resposta e levá-lo a tomar consciência da desadequação (algumas pessoas nem têm noção de que estão aos berros).

Uma estratégia fora da caixa é pedir para “por favor, fale mais devagar, eu gostava de perceber/ajudar”. É difícil falar alto quando se fala mais devagar.

Além disso, os outros estão à espera de resistência e vão ficar confusos por aparentarmos querermos colaborar.

Pedimos para clarificar e mostrámos interesse? Pode ser que mudem o chip da agressividade para o cérebro que pensa.

Dizer como os gritos nos fazem sentir também pode ser uma opção. Por exemplo: “Eu não consigo ouvir/concentrar-me e ter uma conversa com o seu volume de voz.”.

E de seguida podemos fazer um pedido “Está disposto a falar um pouco mais baixo? Também podemos voltar a este tema mais logo.”

Ou então sermos logo mais assertivos com um “Não posso ter uma conversa neste tom. Podemos voltar a falar disto daqui a uma hora.” E saímos da sala. Este “podemos” deve ser mais uma afirmação do que uma pergunta, mas devemos avaliar as consequências tendo em conta a relação de poder que existe.

Eles querem luta ou fuga ou resolver as coisas rapidamente. Dar-lhes isso vai reforçar o seu comportamento. Adiar a conversa quebra-lhes o estado e dá-nos oportunidade para nos recompormos se for necessário.

Falar baixo quando alguém está aos berros, até ao ponto em que nos têm de pedir para falar mais alto, pode distrair a pessoa do que o está a incomodar.

Devemos projetar calma, mas não de uma maneira condescendente ou provocatória. Podemos mostrar por exemplo, surpresa genuína à atitude que a pessoa está a ter.

Não dizer nada mantendo a calma e a confiança é outra estratégia. Podemos olhar a pessoa nos olhos em silêncio, mostrando como o comportamento dela nos incomoda e é ofensivo. Isto funciona presencialmente e ao telefone. Ao telefone, mais cedo ou mais tarde vão acabar por perguntar “Está aí?”

Como comunicar

Como ter uma conversa com alguém com este padrão? Depende das situações e da relação de poder. Quando houver espaço para uma conversa civilizada, devemos ser específicos e estarmos preparados com exemplos relativos à situação.

Responder à crítica ou dar explicações, no fogo da discussão, pode ser contraproducente. É difícil de resistir a defendermo-nos, mas poderá ser interpretado como um ataque e escalar a situação. Não lhes devemos dar combustível. Isto pode ser frustrante para estas pessoas o que até é divertido. Podemos evitar responder à crítica ou dar explicações no momento.

Estas pessoas não querem assumir que estão erradas. Declarações (“isto é assim”) são uma forma de os atacar mostrando que estão errados e nós estamos certos. Uma alternativa é fazer perguntas (sem ser condescendente) para criar novos pontos de vista ou simplesmente perguntar, quando adequado, “O que gostaria que eu fizesse?”. Nalgumas situações os outros só precisam de se sentirem ouvidos.

Às vezes o modo como dizemos as coisas traz uma carga emocional que leva o outro a sentir-se atacado e acende a discussão. Devemos focar-nos em nós, usando mais o eu do que o Tu/Você. Por exemplo, em vez de dizer

“Tu ofendeste-me” podemos dizer “Eu sinto-me ofendido”.

“O que tu estás a fazer é inaceitável.” podemos dizer “Eu gostaria que encontrássemos uma solução justa para esta situação”.

Até conseguimos que o outro pare para respirar, reconhecemos o que acabou de dizer com um “sim” e seguimo-lo de um “mas” que tende a por em causa tudo aquilo a que dissemos “sim”. Podemos simplesmente dizer “Sim, e...” ou continuar a conversa com um “E ao mesmo tempo...”. Esta estrutura é difícil de transformar, mas... 😊

Por fim...

Nem sempre conseguimos evitar ter pessoas assim à nossa volta. Lidar com esta estupidez emocional requer inteligência emocional do nosso lado:

- ▶ percebermos que aquela atitude diz mais sobre eles do que sobre nós,
- ▶ que é mesmo importante mantermos a calma e a assertividade,
- ▶ que, apesar de um certo modo estarmos a ser atacados, devemos evitar ações que sejam interpretadas como ataque,
- ▶ e que podemos ter alguma empatia por estas pessoas pois se é cansativo lidar com elas deve ser ainda mais cansativo ser-se emocionalmente estúpido e viver com isso 24 horas todos os dias.

E às vezes, aquelas pessoas somos nós.

Como lidar com pessoas tóxicas no trabalho?

Há tempos num curso uma participante perguntou-me como lidar com pessoas tóxicas no trabalho. Na altura não tivemos oportunidade para explorar o tema, mas ficou prometido que ia escrever sobre isso.

Todos nós já tivemos (ou temos) colegas com comportamentos tóxicos que tipicamente alimentam mexericos, criticam e culpabilizam os outros (a responsabilidade nunca é deles e têm sempre razão) e chegam a trair a confiança dos colegas. Seja numa conversa de café ou numa reunião, este comportamento pode ser muito cansativo.

Além disso, é um perigo pois cria mau ambiente e pode até intoxicar os outros que começam também a fazê-lo. Chama-se o efeito manada.

Procuro neste artigo dar algumas ideias para lidar com estas pessoas. Umhas vão funcionar, outras não. Mas podem ser um começo 😊

Algumas destas ideias serão mais úteis se tem funções de gestão sobre essa pessoa. E, nesse cenário, tem a obrigação de o fazer para que a toxicidade não seja contagiada a outros membros da equipa.

Se não tem esse tipo de funções, pode inspirar-se nalgumas das sugestões para influenciar o comportamento do colega.

Vou falar de dois cenários: um em que o conteúdo das críticas/mexericos é verdadeiro e o outro em que não é verdadeiro ou está distorcido.

Cenário 1: o conteúdo é verdadeiro

Neste cenário, a pessoa “tem razão” embora possa não estar a conseguir lidar com isso de um modo construtivo.

Estratégia 1: Resolver o problema

Se temos poder para resolver o problema que está a originar as críticas e os mexericos, devemos falar com a pessoa e garantir que queremos encontrar uma solução e fazê-lo.

Pode ser difícil porque o nosso ego está fragilizado e não queremos “dar o braço a torcer”. Se errámos ou algo na organização não está bem, devemos fazer o que está ao nosso alcance para o corrigir.

Podemos ter uma conversa com esta pessoa, fazer perguntas, ouvir e recolher informação com a pessoa para nos ajudar a resolver o problema.

Se não temos poder para resolver o problema, pode ser útil darmos sugestões à pessoa. Por vezes reclamam de algo que as incomoda porque não estão a ver uma solução (que pode passar por fazerem algo de maneira diferente ou pedirem ajuda). Em vez de alimentarmos a conversa focada no problema, podemos redirecioná-la para a solução.

Estratégia 2: Explicar porque não se pode resolver ou porque se faz assim

E quando não há solução, ou a solução não é a que a pessoa deseja?

O segredo aqui é explicar o porquê. Há coisas que não se podem resolver (a curto ou médio prazo) ou há decisões que têm uma razão. Na maior parte das vezes as pessoas não conhecem toda a história e por isso é tão importante explicar o outro lado.

“Estamos pressionados para terminar este projeto para podermos faturar ao cliente e pagar os ordenados”.

“Não conseguimos contratar alguém com essas competências para te ajudar porque...”

“Estamos a apostar nesta área porque...”

PORQUE...

Porque às vezes as pessoas só precisam de se sentirem ouvidas, envolvidas e importantes.

Cenário 2: o conteúdo não é verdadeiro

Se a pessoa não “tem razão” no que diz, é importante confrontá-la numa conversa franca.

Mas antes, avaliar se a história que conta não tem mesmo um fundo de verdade. Às vezes estamos tão agarrados à nossa história que não aceitamos as outras. Tal como esta pessoa.

Estratégia 1: Fazer ver o impacto do seu comportamento

Muitas vezes estas pessoas não têm ideia do quão destrutivo e desagradável é o seu comportamento. Não têm realmente noção do impacto que aquelas conversas têm nos outros.

Este comportamento é consequência de estarem magoadas e frustradas no trabalho ou noutras áreas da vida.

O segredo aqui é descobrir qual é a história. A sua história. Em geral, há sempre uma história que está enviesada. Às vezes não se sentem respeitados, ouvidos, sentem que estão a ser injustiçados, explorados, acham que está tudo mal.

E isto pode ainda ser exacerbado se a sua autoimagem passar por serem alguém desafiador, que não se deixa enganar e refilão (“a mim ninguém me cala”).

Qual é a história? E qual é a necessidade que estão a tentar satisfazer com aquele comportamento? Às vezes só querem sentir-se importantes porque alguém lhes dá atenção.

Estratégia 2: Desmontar a história

Frontalmente podemos questionar a veracidade por exemplo da crítica que está a ser ventilada e dar informação que ajude a pessoa a conhecer a realidade. Esta conversa pode ser uma conversa de surdos. Muita gente tem dificuldade em ouvir outras perspetivas quando isso põe em causa o que acreditam. Gosto particularmente deste “guião” para estas situações:

(1) Reconhecer o que a outra pessoa está a acreditar como a sua crença (“Eles são injustos, não sabem o que fazem...”). Não vale a pena dizer que está errada, mas podemos perguntar o que a pessoa observou para dizer isso.

(2) Partilhar aquilo que acreditamos (a nossa crença) e o que observámos que nos leva acreditar nisso.

Mais do que certo ou errado, começamos a ver as observações que sustentam as crenças e talvez isso ajude a transformá-las ou a lidar com elas de um modo mais leve.

Estratégia 3: Incentivar a pessoa a contribuir para resolver o problema

Às vezes também é importante ressignificarmos a importância dos problemas lembrando que resolver problemas é o trabalho de toda a gente. Se não existissem problemas, ninguém tinha trabalho. Ninguém. Isto pode alimentar uma atitude mais construtiva em relação aos problemas. Em vez de gastar energia a reclamar, podemos incentivar a pessoa a canalizar essa energia para contribuir para a solução.

Estratégia 4: Pedir que páre

Pedir-lhe para parar embora algumas pessoas não mudem: 4% acham graça a alimentarem este comportamento e acham que se safam. Podem não se “safar”?

E se não pára, avaliar se é contagiante e afastá-la dos outros e não lhe dar tempo de antena.

Se não tem poder para isso, pelo menos não alimentar as conversas e ignorar.

Em paralelo podemos dar o exemplo e encorajar conversas mais positivas com outras pessoas e valorizar as pessoas que têm uma atitude construtiva.

Alimentar a nossa energia

Ajuda-me sempre pensar que se eu estivesse no lugar daquela pessoa, com a sua história de vida, no fundo vendo o mundo da maneira que ela vê, talvez fizesse exatamente o mesmo.

E isto ajuda-me a criar alguma empatia e a ter energia para talvez dizer-lhe algo positivo.

A capacidade a desenvolver para ter mais tempo e distinguir-se profissionalmente

Vinte e quatro horas é o tempo que cada dia nos oferece. Mil quatrocentos e quarenta minutos. E parece que nunca chegam para o que queremos fazer.

A maior parte das pessoas gostava de conseguir produzir mais com o tempo que tem disponível. E pode ser produzir mais trabalho para responder às responsabilidades profissionais ou não levar trabalho para casa e ter tempo para fazer outras coisas.

E muitos também gostavam de se conseguir distinguir profissionalmente e ter melhores resultados.

E o se o segredo para tudo isto for alimentarmos a nossa atenção?

O psicólogo organizacional Adam Grant diz-nos que a produtividade é menos sobre gestão de tempo e mais sobre gestão da atenção. A atenção é uma capacidade cognitiva como a memória, a lógica, o raciocínio, a capacidade de resolver problemas, de planear, de processar informação.

E cada vez há mais estímulos que consomem a largura de banda da nossa atenção. O mais presente para a maior parte das pessoas é a tecnologia como o telemóvel e tudo aquilo que nos permite fazer.

E a quantidade de informação que temos hoje disponível? Eu às vezes sinto-me perdida no meio de tantos livros, artigos e vídeos que quero ver.

Temos estado a ser treinados para “ler” e ignorar parte dos conteúdos. Às vezes noto que para conseguir ler um artigo na internet preciso de fechar não sei quantos pop-ups e ignorar pelo meio do texto anúncios de coisas que não me interessam.

Passámos a ser especialistas em ignorar informação sendo que por vezes essa informação é importante. Fico impressionada com o número de pessoas (pequeno, mas mesmo assim...) que é capaz de preencher um formulário numa página a perguntar-me informação que está lá explicitamente indicada como a data ou o valor de um curso...

Ou ao “lermos” um email escapam-nos detalhes importantes com consequências na nossa imagem ou no resultado do nosso trabalho.

Também deve estar a pensar em como a expectativa de conexão constante e resposta imediata pedem a nossa atenção. É um problema cultural que todos alimentamos pois todos queremos resposta imediata. Por isso uso com muita frequência o botão “não incomodar” do meu telefone. E por isso é hoje tão essencial sabermos dizer “não” para podermos dizer “sim” ao que é mais importante.

Giro a minha atenção com o mesmo cuidado que giro o tempo e a minha energia, pois são todos igualmente preciosos.

Por outro lado, a qualidade da nossa atenção prevê o nosso desempenho na execução de várias tarefas mas não só. Prevê até a nossa capacidade de gerirmos as nossas emoções e a qualidade das nossas relações pessoais e profissionais.

Além disso, na economia de conhecimento de hoje, aqueles capazes de se distinguir são aqueles que conseguem aprender rapidamente por exemplo a usar uma nova ferramenta ou a manterem-se atualizados na sua área profissional. (Veja aqui 6 dicas para ser mais produtivo a estudar)

Na economia de conhecimento de hoje, aqueles capazes de se distinguir são aqueles que conseguem produzir um trabalho de qualidade.

Realizarmos um trabalho de qualidade implica sermos capazes de nos focar a usar as nossas capacidades cognitivas, sermos capazes de nos focar a realizar um trabalho profundo.

Um trabalho profundo é difícil de replicar por qualquer pessoa pois depende do conhecimento que temos vindo a adquirir, das nossas capacidades cognitivas, da nossa criatividade para resolvermos problemas e criarmos algo diferente.

E depende da qualidade do nosso foco para aplicarmos tudo isto. Normalmente dizemos que estamos focados quando conseguimos propositadamente concentrar a nossa atenção em algo durante algum tempo desligando-nos de outros estímulos, do barulho à nossa volta.

A capacidade de aprender e produzir trabalho profundo é cada vez mais rara muito porque a capacidade de foco é cada vez mais rara. Por isso, quem o consegue fazer distingue-se.

Por isso, quem o consegue fazer será mais raro e mais dificilmente substituível.

E as boas notícias são que fazê-lo não requer mais tempo. Pelo contrário. É uma maneira de fazer o tempo esticar.

Comece por experimentar criar alguns momentos no dia em que reduz as fontes de distração e se foca a realizar tarefas que requerem concentração. Este é um tema que costumo trabalhar nos cursos de gestão de tempo e é uma das áreas que causa mais frustração porque parece que está tudo contra nós (até nós mesmos) e ao mesmo tempo traz maiores ganhos. Se o tema lhe interessa, esteja atento aos próximos cursos.

Práticas culturais para mais produtividade e menos burnout em Portugal

Uma parte da produtividade individual pode ser influenciada por práticas culturais dentro das empresas, em particular no modo como se comunica e gere o trabalho. E pelo que tenho observado, para algumas pessoas, o confinamento dos últimos meses, piorou a situação, mas a responsabilidade é de todos nós. A cultura improdutiva de que falo hoje é alimentada por todos mas pode, e deve, ser facilitada organizacionalmente.

Eu sei que, para muitos de nós, em particular para quem tem funções de liderança, esta cultura é o que conhecemos, o que sempre vimos, como sempre trabalhámos. Mas isso não significa que fiquemos aqui congelados, que não nos reinventemos como empresas e como profissionais. Pode não ser fácil, mas temos connosco a confiança de que não estamos a percorrer este caminho sozinhos, que não estamos a reinventar a roda. Estamos só a trazer para o nosso trabalho aquilo que estudos nos dizem e práticas que outras empresas implementam com impacto nos resultados e na satisfação e empenho das suas equipas.

Um dos maiores problemas que observo é a expectativa de comunicação síncrona, da resposta imediata, de estarmos sempre ligados. É um mal cada vez mais presente nas nossas organizações. Nos últimos 20 anos, o tempo gasto em colaboração aumentou 50%. Nalgumas empresas, 80% do tempo dos seus colaboradores é “investido” em reuniões, telefonemas, email e em mensagens instantâneas.

Se o trabalho destas pessoas não é só isto, onde conseguem tempo para fazer trabalho crítico que precisam de fazer sozinhos? Muitas vezes fazem-no fora de horas. E depois achamos estranho Portugal ser o país da Europa onde há maior risco de burnout.

Além disso, a qualidade do trabalho piora muito quando trabalhamos neste modo de atenção constante à comunicação. O nosso coeficiente de inteligência reduz-se, cometemos mais erros, e demoramos muito mais tempo a fazer o trabalho. Por isso, é tão importante a nível organizacional permitir que cada um tenha momentos ao longo do dia em que realmente possa se concentrar no trabalho que depende só de si.

Neste artigo vou tentar sistematizar “as histórias” que vou ouvindo e vou deixar algumas sugestões para transformar estas histórias. Não é uma lista exaustiva e existem muito mais coisas que podemos fazer, mas podemos começar por aqui.

Problema 1: sobrecarga de colaboração/comunicação e expectativas de resposta imediata

O email em particular deve ser usado como uma ferramenta de comunicação assíncrona, ou seja, não devemos ter expectativa de resposta imediata (comunicação síncrona). Além de que é sabido que a resposta imediata leva a uma resposta de pior qualidade, menos pensada (o termo técnico é “em cima do joelho”).

O que fazer?

Melhorar a comunicação

Definir internamente canais de urgência. Que meio devemos utilizar quando precisarmos de resposta imediata? Eu aposto na sms que deve ser provavelmente o canal menos usado.

E aqui podemos também avaliar qual é realmente a necessidade de resposta imediata para o nosso negócio. Precisamos de estar sempre a ver o email? A maior parte dos temas não pode esperar uma, duas, três horas? Um dia?

“Queremos deixar de pensar nisto porque sim” não se enquadra na necessidade de resposta imediata. 😊

Reduzir o número de canais de comunicação. É de loucos estarmos a gerir conversas e trabalho em várias plataformas de comunicação diferentes. Recebemos mensagens no teams, no whatsapp, no skype, no slack, etc. E como fazer seguimento de tudo isto? Provavelmente fica informação perdida ou tarefas em atraso. Devemos acordar internamente qual é O (único) canal de comunicação que agrega as conversas e que permite as pessoas fazerem seguimento do que é necessário.

Também nestas ferramentas é importante acordar expectativa de tempos de resposta.

Dar confiança aos outros de que os assuntos estão a ser tratados. Se vemos um email e só vamos dar seguimento ao que nos estão a pedir noutro dia, responder à pessoa enviando um email a informar de quando vamos tratar disso. Isto pode reduzir alguns telefonemas embora aumente o número de emails mas pronto... trazemos conforto e reduzimos outro tipo de interações. 😊

Criar condições para ligar o modo de trabalho profundo

Permitir que as pessoas desliguem as notificações durante PARTE DO DIA e criem blocos de tempo para responder. Aconselho o modo “não incomodar” no telefone com as exceções para sms se esta for a opção de canal de urgência.

Obviamente a duração dos períodos desligados e focados depende do trabalho de cada um e da necessidade para os seus objetivos de estar contactável. Tudo isto requer bom senso e não nos agarrarmos às exceções para dizer “não posso fazer isso”.

Pode...mas o seu médico diz que não quer? 😊

Premiar o progresso e qualidade do trabalho em vez da rapidez de resposta.

Um “obrigada pela resposta rápida” alimenta o o problema. Um “obrigada pelo trabalho extraordinário” é muito melhor.

Ter a intenção (todos nós) de reduzir o número de interrupções a menos que sejam importantes e urgentes. Importantes E Urgentes.

Cada vez que interrompemos alguém, o custo não são só os 5 minutos da interrupção para essa pessoa.

Muitas vezes é o nosso egoísmo que nos leva a interromper pois queremos despachar/resolver o nosso problema ou queremos desanuviar.

Precisamos de ser capazes de avaliar a real urgência e importância da interrupção a cada momento, de planearmos e criarmos canais para resolver os problemas que podem ser resolvidos com tempo (já retomo este tema do planeamento mais à frente).

Se precisamos de falar com uma pessoa várias vezes ao dia, podemos também avaliar se esses temas podem esperar um pouco, anotá-los todos e fazer um ponto de situação por exemplo diariamente ou duas vezes por dia. Sugiro o Dyalist para estas notas (que até podemos partilhar com a pessoa).

Identificar quais são as causas recorrentes que levam a pedidos que parecem ter necessidade de resposta imediata e minimizar as condições que levam a esses pedidos. Por exemplo, se parte das urgências são colegas a precisarem de informação, podemos organizar a informação, processos e dar acessos para que possam aceder sozinhos.

A cerejinha no topo do bolo, implementada por várias empresas, é **acordar partes do dia em que está definido que só se interrompem mutuamente se for importante e urgente.** Ou urgente e importante.

Problema 2: pressão social a quem prioriza ser produtivo a estar contactável

Além das dificuldades às estratégias que falei antes, há uma muito grande que é o medo, que “parece mal”, que os outros vão criticar, que vou ser prejudicado.

Culturalmente, alimentamos a falta de produtividade com a critica a quem não responde logo aos emails. Ou então usamos outros meios de comunicação (como um telefonema, mensagem instantânea, ou uma interrupção presencial) para que a pessoa nos dê resposta imediata.

😬 Algumas pessoas tentam priorizar o estar produtivo em vez de estarem contactáveis 😬 por exemplo criando momentos de tempo ao longo do dia em que se desligam. Mas quando o fazem não conseguem resistir ao medo de não estarem disponíveis para os chefes, ou serem mal vistos pelos colegas porque não viram o último email.

O que fazer?

Começar por evitar “as bocas” (outro termo técnico) e julgar quem não está sempre a ver o mail ou responde rapidamente. Essas pessoas não devem ser prejudicadas mas sim premiadas.

Transformar a mentalidade (que é como se diz mindset em português 😊) **de que todos têm de se ajustar à agenda do chefe.** A função de um líder é criar as condições para que a sua equipa seja o mais produtiva possível e tenha excelentes resultados. É remover-lhes obstáculos. É deixar de ser um obstáculo e não lhes dificultar a vida.

Uma interrupção do chefe ou uma reunião a meio do dia pode ter alto impacto na produtividade de quem tem a função de realizar trabalho profundo. Falei sobre o trabalho profundo noutro artigo recentemente. (A capacidade de desenvolver para ter mais tempo e distinguir-se profissionalmente).

Aceitar um “Agora não posso”. A maior parte das pessoas tem mais trabalho do que tempo disponível, mas têm medo das consequências de o dizer.

Problema 3: excesso de reuniões

A facilidade das reuniões online tornou este problema ainda maior. Cada vez temos mais reuniões e com mais gente.

O que fazer?

Tornar as reuniões mais produtivas começando por criar uma agenda ou um plano de trabalhos para o que vai ser tratado (nem tem de ser nada muito sofisticado, podem ser uns pontos num email ou no convite da reunião).

Sempre que é convidado para uma reunião sem propósito claro, peça que lhe enviem os tópicos a falar (para se preparar 😊). Pode descobrir que afinal não é pessoa certa para participar ou que a sua presença não é necessária.

Envolver só quem realmente precisa de estar ali. Se algumas pessoas só precisam de estar informadas, podem sê-lo usando outros meios.

Também podemos optar por dividir a reunião em várias para tratar temas diferentes de modo a cada pessoa só precisar de estar presente na altura em que a sua presença é imprescindível.

Aceitar que as reuniões podem ter menos de uma hora e usar outros canais de comunicação.

Quando trabalho o tema das reuniões mais produtivas mostro a t-shirt que diz “Sobrevivi a mais uma reunião que podia ter sido um email” e todos querem essa t-shirt. 🤔

Quando trabalhamos com pessoas que fazem trabalho profundo tentar ao máximo não lhes cortar o dia com uma reunião a meio da manhã ou da tarde para lhes dar tempo continuado de concentração para cumprirem os seus objetivos. Neste tipo de trabalho, o estado de concentração continuada é essencial para produzir de um modo produtivo, criativo e com qualidade.

Problema 4: falta de planeamento

Parte da necessidade de resposta imediata vem da nossa falta de planeamento. E sim, não é só responsabilidade nossa. É fruto da cultura portuguesa (?). Mas apesar do orgulho nacional, a cultura do “desenrascar” não compensa como referido num estudo sobre os gestores Portugueses.

O que fazer?

Obviamente esta abordagem não serve para todos mas toda a gente tem áreas do trabalho que pode **planear**, identificando quando vão fazer essa atividade e antecipando o que vão precisar de outras pessoas para lhes dar tempo para responderem.

Usar ferramentas a nível organizacional para organizar o trabalho. Pode ser um quadro branco ou uma das inúmeras ferramentas informáticas que agregam o trabalho a fazer, os prazos, o estado de cada atividade, informação necessária para a realizar e até troca de informação sobre cada atividade. Se usa o Teams, pode avaliar também o planner para não estar a trazer ainda mais uma ferramenta e ter tudo no mesmo sítio.

Escolher estrategicamente fornecedores (e também clientes) que sejam mais organizados.

O barato sai muitas vezes caro pois não contabilizamos nas nossas margens o custo de refazer trabalho mal feito do fornecedor ou o custo da gestão e acompanhamento de fornecedores que não cumprem.

Não foi à toa que a Toyota capacitou os seus fornecedores para assumirem o mesmo tipo de filosofias e práticas de produção que desenvolveram internamente, criando relações de parceria e confiança que lhes permitiam manter a produtividade e qualidade que almejavam.

Problema 5: excesso de emails com comunicação pouco clara

Investimos muito do nosso tempo em emails porque é fácil enviar um email (e pagamos o mesmo se enviarmos para um ou para muitas pessoas). Além disso, muitas vezes não somos claros na nossa comunicação, o que leva a que aquele email se multiplique em pedidos de esclarecimento e correções.

O que fazer?

Enviar emails só para quem precisa mesmo de os receber e usar corretamente os campos do email. O campo “para” é para quem tem de dar resposta ou fazer alguma coisa. O campo “cc” é para quem só precisa de tomar conhecimento.

E avaliar se temos de pôr aquelas pessoas em cc. Às vezes assusto-me com a quantidade de endereços no campo cc nos emails que recebo, e tenho alguma pena daquelas pessoas pois aquele email em particular deve ser a ponta do iceberg. Espero que tenham regras que lhes tirem estes emails (em que estão em cc) da caixa de entrada.

Ser claro no que pretendemos e qual o prazo. Podemos também enviar o máximo de informação por email para que a pessoa tenha os recursos necessários para realizar o que lhe estamos a pedir (e assim minimizamos pedirem mais informação, interromperem-nos ou não fazerem como queremos).

Escrever um texto no assunto do email que ajude a pessoa do outro lado a priorizar.

E agora?

Tudo isto requer bom senso e vontade em transformar o modo como sempre trabalhámos.

E não é por não podermos mudar tudo que não podemos mudar algumas coisas.

Cada vez estou mais focada nisso. Passos pequenos, dados consistentemente, levam-nos longe.

Deixo-lhe um convite que gostava que aceitasse com carinho para fazer este caminho.

Escolha 3 ideias das várias que partilhei e que pode fazer no seu dia-a-dia para contribuir para uma melhor produtividade das pessoas que tem à sua volta.

Partilhe este artigo com quem decide, com colegas, com outras pessoas. Passo a passo, se todos formos adotando boas práticas, eu acredito (e acredito mesmo 🙏) que poderemos ter melhores resultados.

E sairmos do primeiro lugar dos países Europeus com maior risco de burnout.

Complemento: E para saber mais, ouça [os 4 episódios sobre o tema do burnout no podcast Casa Trabalho Casa](#).

Parar é morrer ou parar é viver?

Li há tempos a expressão “Parar é morrer” e acho que pela primeira vez parei uns instantes (e aparentemente continuei viva) para pensar nas implicações que esta frase feita nos traz.

Vivemos numa sociedade que nos pressiona para não pararmos. Que nos pressiona para aproveitar cada momento, cada segundo.

A pressão do tudo para ontem, as 1001 expectativas (nossas e dos outros) do que devemos fazer e ser, a avalanche de informação disponível para podermos “aproveitar” todos os instantes.

Talvez o crescente número de pessoas a reportarem stress e doenças mentais seja um resultado desta realidade.

Cada vez mais noto que parar não é morrer. Parar não é sinal de preguiça nem de falta de ambição.

Pelo contrário.

Parar é essencial para desligarmos o piloto automático, sairmos da rodinha do rato e escolhermos a nossa resposta às situações.

“Entre o estímulo e a resposta há um espaço. Neste espaço está o poder de escolhermos a nossa resposta. Na nossa resposta está nosso crescimento e a nossa liberdade.” Viktor Frankl

Parar aumenta a energia e a criatividade.

Parar é sinal de amor próprio, pelos outros e pela vida. A nossa.

Desaprendemos a parar e a esperar

É curioso que a sociedade tem criado as condições para desaprendemos a parar.

Desaprendemos, por exemplo, a sermos capazes de esperar. Sentimo-nos compelidos a aproveitar todos os tempos com algo “útil”.

E chamamos aos tempos de espera “tempos mortos”.

Estaremos vivos nos tempos mortos? Tive alguma dificuldade em encontrar uma imagem de pessoas à espera que não estivessem com o telemóvel na mão para ilustrar este tema.

Ou será que já não somos capazes de fazer companhia a nós próprios? É curioso que pessoas isoladas de qualquer tipo de passatempo (outra expressão que me põe a pensar) escolhem experimentar uma máquina de choques ao fim de 15 minutos para quebrar o tédio.

Fomentamos a rapidez.

Fast food. Fast information. (Too long, didn't read.). Fast life.

Cada coisa que fazemos é algo a despachar para passarmos à próxima.

Quando tratamos cada coisa a fazer como algo a despachar, como um obstáculo para a coisa seguinte, estamos a tratar a Vida como algo a despachar, como um obstáculo para a Vida (?) seguinte.

Encaramos cada uma destas coisas a despachar, cada espera, como uma parte da vida que não conta. Achamos que não conta. Que o dia de hoje não conta, mas como vivemos o dia de hoje é como vivemos a nossa vida.

Treinar Parar

Tenho andado a treinar isto do parar e deixo algumas sugestões.

A mais óbvia é mesmo o parar, descansar, dormir, desligar. A opção “não-incomodar” no meu telemóvel é muito utilizada. É tão importante aprendermos que temos o direito de não estarmos sempre disponíveis, que as chamadas, mensagens e emails não têm de ser respondidos na hora.

É tão importante aprendermos a notar o processo de dependência de vermos o que há de novo nas redes (que estão desenhadas para serem viciantes e para saber mais sobre isso aconselho o documentário da [Netflix – O dilema das redes sociais](#)).

E se achamos que tudo isto é impossível, será sempre impossível.

Outra ideia é **criar momentos para refletir sobre a vida.** A nossa. No artigo “[Journaling: uma espécie de diário com poderes](#)” falo sobre os benefícios de escrevermos e como o fazer.

E dedicar a nossa atenção totalmente ao que estamos a fazer sem outro entretém ligado (como a TV, um vídeo, ou um podcast)? Isto pode ser treinado, por exemplo, a realizar tarefas domésticas. Tenho treinado isto a cozinhar e isso traz-me tranquilidade e deixa-me bem-disposta. Podemos reduzir aqui um pouco a rapidez, mas não é essencial. A ideia aqui é quando estamos a fazer uma coisa, estamos só a fazer essa coisa. Quando corto a cenoura, corto a cenoura. Quando mexo o tacho, mexo o tacho.

Nem sempre é fácil **treinar a paciência de esperar e aproveitar todos os “tempos mortos” como uma oportunidade maravilhosa para não fazer nada.** Ou melhor: fazer Viver. Respirando. Observando o que está à nossa volta. Vendo coisas em que nunca reparámos. E deixarmo-nos surpreender pela beleza e humor do mundo. E às vezes dou por mim a inclinar-me para o telemóvel. Sorrio e treino a gentileza de voltar ao fazer Viver. Estando.

Ler livros pelo prazer de ler, sem propósito de aprender algo. Atualmente há tantos livros interessantes focados em aprendizagens que podemos ceder à pressão (de quem?) de aproveitar todos os momentos para ler este tipo de livros. Esta é uma das áreas onde posso treinar mais: ler livros “a sério”, de autores que nos maravilham com as suas ideias, histórias e uso das palavras.

E finalmente, o clássico que é aquilo que cada vez mais trago à minha vida e que mudou mais o modo como estou no mundo: prática de mindfulness. Tenho investido muito da minha vida a aprender e a treinar. (Se quiser explorar esta estratégia, [deixe o seu nome nesta lista de espera](#) para lhe contar mais sobre o que vou oferecer em breve.)

Que este ano seja um bom treino de treinar o Parar para Viver.

Porque o “não desistas” é um mau conselho

“Nunca desistas!”

“Nunca desistas.” é uma expressão “motivadora” da moda que pode ser um conselho mesmo mau.

“Desiste!” Ouve-se pouco nos dias de hoje.

Confesso que a provocação “motivadora” do “Vais desistir? Hum, vais desistir?” no ginásio sempre teve o efeito contrário em mim. Fazia-me rolar os olhos. Sempre me deu mais forças o ter alguém ao meu lado a dizer “Acredito em ti, sei que consegues, eu ajudo-te, estou aqui contigo, só mais 5 segundos”. Mas pronto, este é o “programa” que eu corro. E não é sobre isso que quero falar.

Mas este exemplo ilustra do como a ideia de “desistir” é mal vista. Estamos imersos numa cultura em que a coragem e a capacidade para ultrapassar obstáculos é celebrada. E isso é bom. Só que nos pode cegar e impedir de avaliar a situação.

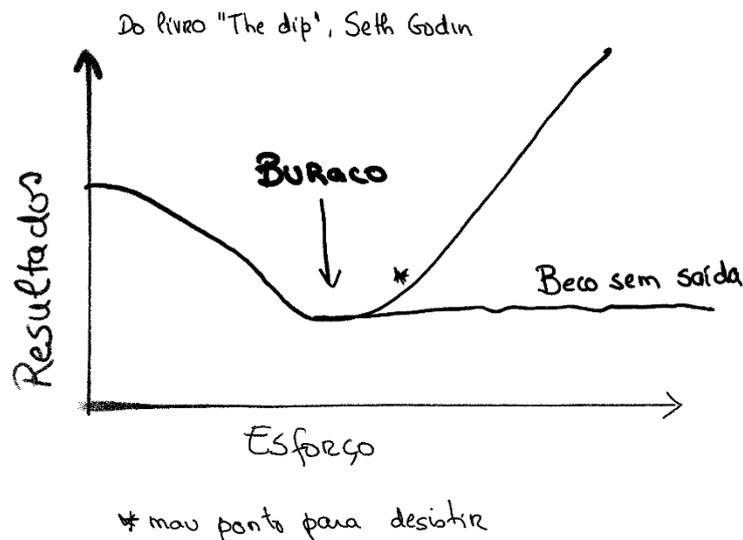
E isso leva a que alguns não parem de investir na empresa que criaram e não traz resultados. Outros a despedirem-se de um trabalho que os vai matando lentamente. Outros a mudarem de carreira que odeiam. Outros a saírem de uma relação. Outros...

Gosto especialmente do conceito do livro “The dip” do Seth Godin que defende que os vencedores (seja lá o que isso for) estão sempre a desistir, mas o que os distingue é saberem quando fazê-lo. O Seth representa num gráfico os resultados em função do esforço.

E neste gráfico está representado um ponto em que não se está a ter os resultados desejados por uma de duas razões:

(1) Estamos no buraco e é uma fase necessária para que os resultados surjam (o que requer dedicação, disciplina e trabalho); no fundo uma barreira que, como só alguns estão dispostos a investir, faz a distinção dos que têm e não têm sucesso;

(2) Estamos num beco sem saída que, apesar de todo o esforço, não gerará resultados. E neste caso não é um buraco. É um planalto. Um planalto de insatisfação.



O Seth escreve sobre resultados no trabalho/negócios, mas para mim faz sentido estender isto para além do emprego e carreira, para observarmos o nosso nível de satisfação por exemplo nas relações e na vida em geral.

Continuarmos a esforçarmo-nos (a investir tempo, dinheiro e energia) ali valerá a pena? Um dos problemas é que quando estamos no buraco pode não ser claro se mais um esforço compensará.

Mas não é só isso. A situação pode tornar-se perigosa devido ao conselho do “Nunca desistas” levando alguns a investirem o que não têm por exemplo num projeto, ou a investirem a sua energia e saúde num emprego sem saída chegando a pontos de burnout ([no podcast Casa Trabalho Casa temos uma série de 4 episódios este mês sobre o tema do burnout](#)).

De uma certa maneira sabemos que conseguimos reagir ao perigo óbvio (como o sapo que salta imediatamente quando cai na panela com água a ferver) mas deixamo-nos ir cozendo na insatisfação que vai crescendo porque não vemos o perigo (como o sapo na panela em que água vai aquecendo lentamente até ferver).

Uma estratégia sugerida pelo Seth Godin é definirmos antecipadamente quais são as condições que nos levarão a desistir, a sair dali. No fundo quais são os nossos limites. Uma espécie de contracto connosco mesmos. Qual a temperatura da água para saltarmos da panela. E a chave aqui é fazê-lo ANTECIPADAMENTE pois quando estamos no buraco podemos acabar por tomar uma medida impulsiva.

Esta história do sapo é um mito. O sapo, ao contrário de muitos de nós, tem a capacidade de repensar a situação e sair dali.

E qual é uma das fontes da dificuldade de repensar e sair dos becos sem saída?

Uma das razões tem um nome. É um programa mental chamado “Escalada irracional do compromisso”: tomámos uma decisão (às vezes até contra conselhos dos outros) e fizemos um investimento dos nossos recursos (naquele negócio, carreira, emprego, relação). E quando descobrimos que foi uma má escolha, em vez de repensar, queremos provar que tomámos uma boa decisão e continuamos a investir. Muitos negócios afundam-se ainda mais assim. Muitas carreiras também. E vidas.

Acreditamos que “se me esforçar o suficiente, vou dar a volta a isto”.

Além disso, por vezes temos medo.

Medo não só de não sermos capazes de ultrapassar o problema, mas também de isso pôr em causa a nossa identidade. Identidade que somos levados a associar aos papéis que estamos ali a desempenhar. A etiqueta que nos colocamos. E se não somos esse papel, quem somos? Lembro-me que quando mudei de carreira ter tido dificuldade em largar a etiqueta de engenheira e, durante algum tempo, ainda dizia isso quando me perguntavam a profissão.



Talvez estejamos também agarrados à identidade da pessoa que não desiste, não conseguindo criar eus alternativos.

Não há vergonha em desistir. Talvez nos servisse mais ter vergonha de não parar para pensar e reavaliar as situações.

De não conhecermos os nossos limites e o que é mais importante para nós.

Ninguém é menos por isso. E para desistir é muitas vezes preciso ter coragem. Acredito eu. E isso é ser vencedor (seja lá o que isso for).

6 dicas para tirar partido do que lê e seleccionar o que ler

Temos o privilégio de viver numa época em que podemos aprender sobre tudo e estamos expostos a um infindável mundo de informação não só online como nos livros. Até hoje, nenhuma geração esteve assim exposta e sentiu tanto a necessidade de seleccionar onde investir o seu tempo. Por outro lado, muitas vezes, a informação que consumimos não é memorizada e/ou integrada/aplicada no nosso dia-a-dia.

Se estiver curioso sobre o que pode fazer para transformar essa realidade, as estratégias seguintes podem ajudar já que são usadas pelos entusiastas em aprender e que têm pouco tempo.

Como seleccionar o que lemos e como criar valor com a informação que nos chega em particular livros “técnicos”? Repare que estou a chamar livros técnicos a livros por exemplo a livros sobre desenvolvimento profissional e pessoal, sobre o comportamento humano ou outro tema (vs. por exemplo romances). Se vai ler algum livro deste género nas férias, experimente as dicas seguintes.

Dica #1: Truque para integrar a informação: ser ativo

A maneira de integrar, memorizar, tirar valor da informação que lemos é fazermos algo com ela, aplicá-la. Muitos investem muito do seu tempo a ler blogs e livros, a acumularem informação e nada muda na sua vida.

Quando ler um artigo num blog ou um livro reflita uns instantes sobre como vai usar essa informação na sua vida.

Ou, pelo menos, partilhe com alguém o que aprendeu. Ensinar outras pessoas é uma das melhores maneiras de integrarmos e memorizarmos o que lemos porque isso nos leva a ler com mais atenção, a capturar a informação mais importante e depois a organizarmos ideias para transmitir a outra pessoa. Repare que esta partilha não é reencaminhar um artigo ou oferecer o livro a outra pessoa 😊

Dica #2: Just in case (no caso de um dia ser preciso) vs. Just in time (na hora certa)

Em vez de ler os livros que parecem interessantes (e há tantos) no caso de um dia essa informação lhe ser útil, opte por escolher os livros que são úteis AGORA.

Quais são os problemas que quer resolver neste momento? Quais são as áreas onde se desenvolvesse competências na sua vida agora, poderia trazer mais resultados (e resultados aqui podem ser coisas como melhor produtividade, eficácia, crescimento financeiro, tranquilidade, energia e até felicidade)?

Comece por aí para que esteja altamente motivado em aplicar logo o que está a ler e a criar resultados.

Como tirar notas para promover aprendizagem e a aplicação?

Uma das melhores maneiras de reter o que aprende e facilitar a aplicação é tirar notas e de seguida vou partilhar consigo algumas ideias para o ajudarem nesse caminho em particular nas leituras de livros “técnicos”.

Dica #3: Escreva qual é a sua intenção

Antes de ler um livro, escreva nas suas notas qual é a sua intenção, o que quer resolver, que respostas está à procura. Isto vai ajudá-lo a manter o foco.

Dica #4: Tenha um caderno com as notas das suas aprendizagens e tire notas manuscritas

Vários estudos têm demonstrado que tirar notas manuscritas promove mais memorização do que tirar notas no computador. Claro que tirar notas no computador é melhor do que não tirar notas...

Pode tirar notas num caderno e depois guardá-las digitalmente por exemplo tirando fotografia.

Sugiro que use o Evernote o Onenote, caderno digitais, em que pode criar uma nota que agrega as fotos das páginas das notas desse livro.

Tenho um cliente que costuma fazer um resumo dos livros nas primeiras folhas dos livros que são em geral brancas... e às vezes envia-me as fotos dessas páginas dos livros que lhe vou sugerindo.

Dica #5: Antes de ler um livro, leia-o por alto

Antes de ler um livro, comece por perceber a estrutura do livro para ser mais fácil relacionar os temas:

- ▶ Leia o índice;
- ▶ Folheie todas as páginas e veja as imagens;
- ▶ Procure palavras-chave ou definições.

Pode já tirar notas nesta fase e até criar um esquema mental (aqui, se a informação for muita pode ser mais simples criar um mindmap usando uma aplicação digital... não há mundo perfeito).

Dica #6: Tire notas usando o cérebro

Habitue-se a tirar notas manuscritas dividindo a página do caderno em duas colunas. Dependendo do conteúdo, as colunas podem ter a mesma largura ou não.

CAPTURE a informação na coluna da esquerda, ou seja, registre a informação que quer reter. É mais útil escrevê-la por palavras suas em vez de copiar. Experimente usar cores ou organizar a informação de um modo gráfico, até fazendo desenhos. Aqui está a ativar o lado lógico do cérebro.

CRIE nova informação na coluna da direita, por exemplo ideias, como vai usar, questões que lhe surjam e outras fontes de informação que vai explorar para aprofundar o tema. Aqui estará a ativar o lado criativo do cérebro. Esta coluna não só o foca na vontade de aplicar o que está a aprender como facilita que mais tarde encontre essa informação e a use.

Experimente fazer um pequeno resumo de cada capítulo e também partilhar isso com alguém.

Dica extra: leia pelo prazer de ler, sem nada para aprender

Porque também é importante! Deixarmo-nos levar pelas palavras dos bons autores, criando novas imagens, reforçando a nossa própria capacidade de comunicação sem darmos por isso.

Checklists: uma seca ou um salva-vidas?

Quando começo a falar na importância das checklists nos meus cursos noto que não é um dos temas mais atrativos. Embora alguns adorem esta ferramenta e fiquem felizes por alguém os compreender, para outros é só uma seca de um processo que serve para perder tempo.

Por isso imagino que este artigo não vá gerar muito interesse 😊, mas vou escrever sobre isto na mesma pois acredito que as checklists podem ajudar bastante aqueles que querem fazer o seu trabalho bem feito lidando com o aumento da complexidade, informação e pressão dos dias de hoje.

“Como fazer as coisas bem feitas” é o subtítulo do livro cativante do Atul Gawande “The checklist manifesto” (que curiosamente (ou não) não consegui encontrar nas nossas livrarias em Português).

Atul Gawande é um cirurgião de Harvard, um especialista em saúde pública e, neste livro, mostra-nos como o uso das checklists reduziu o erro humano e salvou vidas em operações médicas. Atul Gawande observou uma redução de menos 35% nas complicações das operações e a 47% menos mortes nas operações. UAU!

Na aviação as checklists também salvam vidas, mas não só. Outras profissões com menor risco na vida humana também as usam.

É importante perceber já que uma checklist não é uma receita para fazer uma operação ou para pilotar um avião. É uma receita para as coisas importantes que são esquecidas. É uma receita para evitarmos erros que podem ser evitados.

Os erros por complexidade de informação e pressão

Podemos errar por falta de conhecimento ou experiência a realizar uma determinada atividade. Mas também podemos cometer erros apesar do nosso nível de conhecimento, em particular em situações críticas e de pressão.

É provável que não viva diariamente situações de vida ou morte, mas tendo em conta a quantidade de informação e pressão dos dias de hoje, depara-se com certeza com situações críticas e de pressão (que embora pareçam de vida ou morte, não o são, mas isso é assunto para outro artigo 😊).

Médicos, pilotos ou todos nós, podemos cometer erros ou por falta de atenção (que é cada vez mais limitada pois está a ser constantemente solicitada), ou porque nos esquecemos de um passo, ou porque minimizámos a importância de um passo que parece insignificante, mas pode ter alto impacto (como os médicos lavarem as mãos).

A conjugação dos fatores muita informação/conhecimento necessário para realizar uma atividade e contextos de emergência/pressão podem levar-nos a cometer estes erros. As boas notícias é que o uso de checklists os podem minimizar.

Tipos de checklists

Existe o equívoco que as checklists se resumem a umas caixas que temos de marcar para controlo, garantindo ao departamento de Qualidade ou numa auditoria que algo foi feito. Mas como disse, isso é um equívoco. As checklists devem servir para facilitar uma cultura de trabalho em equipa e promover a disciplina para “o fazer o trabalho bem feito”. Mas têm de ser bem feitas para servir esse propósito.

Todos podemos criar checklists para nos ajudarem no nosso trabalho individualmente ou em equipa.

Podemos começar por pensar em que atividades é que uma checklist nos pode servir para ultrapassar as limitações da nossa memória e incapacidade de usarmos todos os nossos recursos mentais quando estamos sob pressão. Quando mais vezes realizarmos essa atividade, mais útil será a checklist.

E não há vergonha nenhuma em nos organizarmos para poupar a nossa energia mental e termos ajuda para cometermos menos erros.

Uma checklist bem feita é clara, concisa e foca-se nos pontos que podem ser mais facilmente ignorados. Se a ideia é ser partilhada com outros, é mesmo uma boa prática envolvê-los na criação dessa checklist e testá-la no mundo real e ajustá-la com base no feedback.

A checklist pode ser a lista da sequência de atividades e subactividades ou uma lista que identifica os pontos de comunicação entre vários elementos da equipa referindo quando e que tipo de informação deve ser trocada antes de avançarem num projeto.

As minhas checklists

Muito do meu trabalho é suportado por checklists em particular as atividades/projetos que se repetem. Isto traz-me muita tranquilidade, ajuda-me a planear e a ser mais rápida a executar.

Por exemplo, tenho checklists que me ajudam a preparar um curso, a desenhar um curso online, a planear a minha semana e o meu trimestre, a preparar-me para ir de férias, ou a preparar uma viagem de trabalho ou lazer.

Estas listas não só me lembram do que há a fazer como agregam a informação necessária para o fazer, ou seja, listo os passos/atividades e incluo informação como por exemplo o link para um documento, uma pasta, ou um contacto para que, cada vez que realizo aquela atividade, não precise de andar à procura. Estas ligações são essenciais para ganhar tempo.

Uso o [Dynamist](#), uma das minhas ferramentas favoritas, para fazer checklists ([deixo aqui um manual sobre como uso o Dynamist](#)).

O Dynamist permite ter modelos destas listas que copio cada vez que vou utilizar, por exemplo quando estou a preparar um novo curso. Posso usá-las no telemóvel ou no computador. Permite também partilhar uma lista com outras pessoas. Cada lista tem um link que permite o acesso online. Normalmente registo esse link nas notas da minha aplicação de gestão de tarefas para que seja fácil aceder quando estou a fazer essa tarefa.

E agora?

Deixo a pergunta: quais são as atividades complexas, que requerem vários passos, que faz com mais frequência e que podem ganhar com uma checklist, não só no resultado como também em trazer alguma tranquilidade à sua mente?

Se ainda não está convencido, mas quer realmente inspirar-se neste caminho, explore o livro Atul Gawande "The checklist manifesto" 😊

Ferramentas que recomendei em 2021

[Sites, Apps e equipamento para fazer exercício em casa](#)

[Como manter os calendários do Outlook e Google sincronizados](#)

[Whatsapp: para as imagens não encherem o disco e tirá-las da galeria](#)

[Dynalist: uma das aplicações fundamentais na minha gestão](#)

[Como beber mais água](#)

[Para gerir chamadas e lembretes](#)

[App para meditar](#)

[Quadro para reuniões virtuais e definição de prioridades](#)

[Windows: colar textos e imagens](#)

[Extensões úteis \(grátis\)](#)

Episódios de 2021 do Podcast Casa Trabalho Casa

O podcast Casa Trabalho Casa é um outro meio onde partilho ideias. Pode ouvir em qualquer app de podcasts, no spotify ou [no site](#).

[Um Truque Para Atingir Objetivos | Ep. 35](#)

[Ler Mais: 13 Formas de Cultivar a Leitura | Ep. 36](#)

[Teletrabalho Para Empresas: Como Implementar | Ep. 37](#)

[Como Montar um Escritório em Casa | Ep. 38](#)

[Como Trabalhar no Estrangeiro Sem Emigrar | Ep. 39](#)

[Emigração: O Que Aprendemos Lá Fora | Ep. 40](#)

[Desempregado? Cria Uma Rotina de Trabalho | Ep. 41](#)

[Não Tenho Tempo Para Nada. O Que Fazer? | Ep. 42](#)

[Mentalidade de Abundância vs. Mentalidade de Escassez | Ep. 43](#)

[5 Conselhos Para Pedir Um Aumento | Ep. 44](#)

[Pandemia: Um Ano Depois | Ep. 45](#)

[Emprego On-Demand | Ep. 46](#)

[O Papel do Gestor vs. do Líder | Ep. 47](#)

[Uma Estratégia Para Gerir o Stress no Transito \(e na Vida\) | Ep. 48](#)

[Entrevistas: Porque não és Chamado | Ep. 49](#)

[Como Escrever Uma Carta de Apresentação | Ep. 50](#)

[Gere a Carreira Como um Investidor | Ep. 51](#)

[Maker's Schedule vs. Manager's Schedule | Ep. 52](#)

[Como Chegar ao Top 1% do LinkedIn | Ep. 53](#)

[Journaling: Uma Espécie de Diário Com Poderes | Ep 54](#)

[Mestrado: Sim ou Não? | Ep. 55](#)

[Quais São os Nossos Mantras | Ep. 56](#)

[Como Trabalhar de Modo Mais Ecológico | Ep. 57](#)

[Como Conduzir uma Reunião Eficaz | Ep. 58](#)

[Ser Freelancer: Como Começar | Ep. 59](#)

[Como Vingar Numa Profissão Ultra-competitiva | Ep. 60](#)

[Trabalhar Mais Horas Faz-Nos Mais Produtivos? | Ep. 61](#)

[Leituras Para as Férias | Ep. 62](#)

[OOO: Como Desligar Nas férias? | Ep. 63](#)

[Para Ver: Séries sobre profissões | Ep. 64](#)

[Onboarding: Começa Com o pé Direito | Ep. 65](#)

[Entrevistas de Emprego: FAQ | Ep. 66](#)

[Síndrome de Impostor | Ep. 67](#)

[Trabalhar Numa Empresa Grande vs. PME | Ep. 68](#)

[Devo Trabalhar de Graça? | Ep. 69](#)

[Burnout: Parte 1 | Ep. 70](#)

[Burnout: Parte 2 Como Lidar | Ep. 71](#)

[Burnout: Parte 3 Uma Experiência na Primeira Pessoa | Ep. 72](#)

[Burnout: Parte 4 Como Prevenir | Ep. 73](#)

[Melhores Práticas Para Reuniões Virtuais | Ep. 74](#)

[Zoom Fatigue: Como Minimizar | Ep. 75](#)

[Freelancing, Empreendedorismo e Startups | Ep. 76](#)

[Diz-Me Com Quem Andas! | Ep. 77](#)

[10 Sugestões para prendas de natal | Ep. 78](#)

[Como Aumentar Rendimentos | Ep. 79](#)

[Como Dizer Não Sem Medo | Ep. 80](#)

[O Movimento FIRE | Ep. 81](#)

[Competência Essencial: à Vontade Tecnológico | Ep. 82](#)

Links úteis para ir à Lua

Porque tal como ir à Lua, há metas que parecem inalcançáveis até alguém decidir que são importantes.

[Cursos \(videoconferência ou presenciais\)](#)

[Seminários mensais no zoom \(pague o que quiser\)](#)

[Cursos Online](#)

[Lista de espera para soluções mindfulness](#)

[Recursos digitais](#)

[Newsletter da Objetivo Lua \(onde conteúdos e novidades são partilhados mensalmente\)](#)

[Página da Ana Relvas no LinkedIn](#)