

DEB SMOLENSKY

ATIVE O SEU
CÉREBRO

Tradução de
Fernanda Semedo

alma
dos
livros

Todo o amor e gratidão do mundo para o meu marido incrível, David, e para as nossas filhas, Alyssa e Ashley, pelo seu amor incondicional, por acreditarem sempre em mim e por serem os meus maiores fãs quando estou no meu melhor e por me apoiarem e motivarem quando não estou.

&

Para o meu pai, a minha irmã Julia e a minha tia Margie por me encorajarem sempre a seguir os meus sonhos.

ÍNDICE

Prefácio	11
Os dados estão lançados! Vamos começar	15
PRIMEIRA PARTE	
PORQUE É QUE O SEU CÉREBRO PRECISA DE <i>FITNESS MENTAL</i>	23
O seu cérebro, versão 1.0	25
O seu percurso de obstáculos diário	37
Os básicos da energia cerebral	55
Foque a energia nos seus pontos fortes	65
SEGUNDA PARTE	
MANUAL INDIVIDUAL DIÁRIO	83
Os novos objetivos de trabalho baseados nos seus pontos fortes	85
Seis estratégias para um dia energizante	101
Exercícios de <i>fitness</i> mental	115
Estimulantes cerebrais <i>on-demand</i>	131
TERCEIRA PARTE	
MANUAL ORGANIZACIONAL	143
O perfil de um líder no modo ativo	149
A equipa de Recursos Humanos como dinamizadora do modo ativado ..	163

Tornar-se uma cultura regenerativa 185

EPÍLOGO

Está na hora! Comece a tornar o seu dia de trabalho num êxito 197

Com gratidão 201

Notas 205

PREFÁCIO

Passaram mais de seis décadas desde que Peter Drucker cunhou o termo «trabalhador do conhecimento» para descrever a parte cada vez maior dos trabalhadores que «pensa para ganhar a vida». Hoje em dia, quase mil milhões de pessoas em todo o mundo são trabalhadores do conhecimento e compõem a força impulsionadora da inovação e do desenvolvimento económico.

Passaram mais de duas décadas desde que comecei a ensinar os meus cursos *Executive Mind*, baseados na perspectiva de Drucker segundo a qual não podemos gerir os outros enquanto não nos gerirmos a nós próprios – começando pela nossa própria mente. Aprender sistematicamente a gerir a desconcentração, a alterar as respostas de sobrevivência, a subverter o estado humano inato de piloto automático e a transformar emoções difíceis em energia produtiva ainda é uma aprendizagem lamentavelmente rara para os executivos.

Além disso, os trabalhadores do conhecimento também são «trabalhadores sociais», visto terem de trabalhar em equipas diversificadas, cultivar relacionamentos eficazes e funcionar em cenários nos quais organizações pouco hierarquizadas e em trabalho remoto têm uma exigência muito maior no que diz respeito a uma comunicação hábil.

Tudo isto está a acontecer enquanto não só reexaminamos assuntos importantes, mas emocionalmente intensos como a justiça racial, o sexismo, a autoridade e o poder, como também nos adaptamos a um clima imprevisível e em aquecimento. Damos por nós a precisar de ser eficazes em situações de tremenda complexidade e volatilidade emocional.

Como é que temos ajudado os trabalhadores a adaptarem-se a estas mudanças? Que inovações desenvolvemos para apoiar esta alteração fundamental do trabalho físico para o mental, emocional e social? Para começar, criámos «action offices» (*i.e.*, cubículos) que removeram as barreiras que promovem o foco e a concentração. Incentivámos os trabalhadores ao *multitasking*, como os computadores que têm nas secretárias, conduzindo à exaustão das suas reservas mentais. Criámos tecnologias que estão «sempre ligadas», as quais nunca nos permitem descansar e recuperar. É de admirar que as pessoas estejam esgotadas, recusando-se a voltar aos escritórios, ou que tantas larguem os seus empregos? Quem quer viver assim?

Falhámos miseravelmente em cuidar da base fundamental de que os seres humanos que «ganham a vida a pensar» (e a sentir e a socializar) precisam realmente: *o seu cérebro*.

Até agora.

Com uma compreensão arguta e um pragmatismo igualmente profundo, Deb Smolensky criou uma obra acessível, prática e intemporalmente relevante. Ajuda os líderes a despertarem para a realidade que nos encara há mais de meio século. Os trabalhadores do conhecimento (já para não dizer todos os seres humanos) prosperam em ambientes que apoiam o crescimento, a curiosidade e o desenvolvimento. Definem em espaços de medo e ameaça. O génio particular da Deb é traduzir estas perspetivas nos fundamentos da gestão no atual mundo laboral.

A autora aborda tópicos que normalmente ficam catalogados sob etiquetas de «excêntricos», «lamechas» ou, de forma discretamente condescendente, *soft skills*, e conduz pacientemente o leitor através dos motivos pelos quais são fulcrais para a prosperidade das organizações.

Como aquela tia que sabe tudo, baseando-se nas suas décadas de experiência de trabalho com as realidades quotidianas da gestão de recursos humanos, a autora explica em linguagem inteligível como implementar estas ferramentas na sua organização. Qual é a sua relevância para o recrutamento, as condições de trabalho oferecidas (salário, bónus, férias pagas, etc.), a avaliação de desempenho e a retenção de talentos? Quais são as perguntas que devem ser feitas para abrir uma mente à exploração de novas possibilidades, à aprendizagem e ao crescimento? Quais são as frases que devem ser ditas para amenizar uma situação difícil? Tudo isto é explicado.

A autora descodifica algo que tenho vindo a observar ao longo dos anos. Os gestores medíocres concentram os seus esforços na concretização de tarefas pela equipa, ao passo que os gestores extraordinários constroem relações de qualidade que libertam a energia humana. O poder criado pela segurança e pela confiança, o humor e a gentileza, a compaixão e os desafios, mas com o apoio adequado, é imparável. O mediano é tão mediano porque fazemos as coisas erradas em piloto automático, mas onde é que podemos aprender a cultivar a energia transformadora, individual e organizacional?

Este é um livro escrito por alguém que está no terreno, para pessoas que estão no terreno. É um manual prático para implementar práticas que melhorarão o moral e o desempenho da sua organização. Ao mesmo tempo, é um manual de segredos para indivíduos que queiram adotar estratégias que os ajudarão não apenas a sobreviver no caótico ambiente de trabalho moderno, mas a prosperar nele com a saúde mental intacta.

Mais importante ainda, à medida que ler estas páginas, irá dar-se conta de um tom que o torna um manifesto revolucionário para os «recursos humanos» num mundo em mudança.

– **Jeremy Hunter**

Diretor Fundador do Instituto Executive Mind Leadership e Professor Convidado na Peter F. Drucker Graduate School of Management, Claremont Graduate University

OS DADOS ESTÃO LANÇADOS! VAMOS COMEÇAR

Passei a maior parte da minha carreira focada no bem-estar mental e no desempenho humano no local de trabalho. Aprendi que o bem-estar não está relacionado apenas com a parte física ou com o estatuto financeiro. A base do bem-estar é nutrir uma atitude forte, saudável e resiliente. *Acredito que a única forma de prosperar no trabalho é dar prioridade ao bem-estar mental acima de tudo o resto.* Esta é uma forma radicalmente nova de pensar no seu dia de trabalho – dando os passos necessários para assegurar que o seu bem-estar mental está intacto antes de se dedicar a qualquer dos objetivos para o dia e a interagir com os colegas e a equipa.

Conheça o Treinador do Seu Cérebro

Trabalhei com centenas de organizações importantes, concebendo estratégias e programas para milhares de funcionários. Esta experiência proporcionou-me uma perspetiva completamente nova acerca do que está errado na forma como a maioria de nós passa os dias em piloto automático, com o cérebro desligado. Não fomos ensinados a proteger e a regular a energia cerebral para podermos ser mais produtivos e felizes no trabalho. E esta não é apenas a

minha perspectiva – há ciência que mostra que é possível treinar o cérebro para se tornar mais focado, enérgico e alegre no trabalho. Quando atingir este ponto, irá perceber que as suas relações se tornam mais fortes e que tem energia para sustentar o crescimento das suas capacidades e atingir os seus objetivos. É aí que reside a verdadeira felicidade, quer no trabalho quer na vida.

O cérebro sempre me fascinou e o seu funcionamento deslumbrava-me. Sou uma viciada em neurociência e psicologia, e tenho passado a vida a aprender. A coisa mais poderosa que aprendi ao longo dos anos é que esta misteriosa e complexa matéria cinzenta nas nossas cabeças pode ser aperfeiçoada e atualizada através de um treino de *fitness* mental que fortalece os músculos do cérebro.

Claro que o cérebro não tem verdadeiramente músculos, como o corpo, mas é assim que gosto de imaginar o processo de o ajudar a tornar-se mais sábio e resiliente. Os músculos cerebrais tornam-se mais «fortes» à medida que se aprende a estar com o cérebro ativo. Desenvolvendo respostas mais saudáveis e produtivas às tarefas do dia a dia. A analogia dos músculos é a minha forma de traduzir a neurociência, a psicologia e a saúde preventiva com termos do dia a dia e com ideias que podemos usar para desenvolver um cérebro de alto desempenho.

Gosto de pensar em mim como a Rainha dos Guias de Estudo do treino de *fitness* mental. Porquê? Porque passei décadas a estudar o funcionamento do cérebro a todos os níveis no ambiente de trabalho – física, emocional e espiritualmente. Explorei o funcionamento do cérebro através da aprendizagem formal e de muita leitura e prática pessoal. Procurei respostas sobre como obter mais alegria no trabalho e lhe dar mais sentido, reduzir o *stress*, ganhar mais energia, alimentar as minhas paixões e construir conexões pessoais mais profundas.

A minha maior epifania foi quando percebi que o cérebro está programado para resolver as necessidades da época das cavernas, não as do mundo rápido, complexo e desafiador em que vivemos no século XXI. Nascemos todos com uma série de gatilhos e reações primitivas que nos podem fazer descarrilar completamente e

bloquear a parte mais sensata do cérebro. Percecionamos uma série de eventos e interações diárias como ameaças, o que nos faz ficarmos distraídos, assoberbados e nos leva a cair na procrastinação, no evitamento, no medo e em todo um conjunto de pensamentos e comportamentos que não são saudáveis. Estes são os resultados negativos de estarmos no estado mental de desativado.

Aproveite este trabalho de casa que fiz para si! Sinto que a minha missão é partilhar os conhecimentos sobre o cérebro que adquiri, assim como exercícios diários e sugestões que desenvolvi, para que tanto eu como os meus clientes estivéssemos ativados. O meu maior desejo para si é que este livro o ajude a construir um cérebro mais forte, saudável e resiliente, a fim de obter mais felicidade no trabalho e na vida.

Há uma coisa que é verdade para todos nós: o cérebro só se pode concentrar por um período limitado de tempo antes de precisar de um intervalo. Para me ajudar a focar, adotei a Técnica Pomodoro de me concentrar numa tarefa durante vinte e cinco minutos e depois conceder um intervalo de cinco minutos ao cérebro. Este truque de produtividade tem funcionado muito bem para mim. Sugiro que o experimente com este livro – vinte e cinco minutos de leitura e depois alguns minutos de reflexão. Esta técnica está também inserida em muitos dos capítulos. Ou tire cinco minutos para relaxar o cérebro, sem qualquer estímulo. Sem ir às redes sociais ou ver a previsão do tempo para o fim de semana. Olhe para uma árvore pela janela ou arranje fotografias da natureza para o escritório.

Também sugiro a leitura deste livro em várias sessões. Os estudos de neurociência demonstraram que recordar é mais eficaz quando o cérebro tem tempo para processar a informação através de períodos de repouso e recuperação, como uma sesta, uma boa noite de sono ou mesmo umas férias. É nesses momentos que o cérebro pega nos excertos de informação a curto prazo que aprendeu e os transfere para a memória de longo prazo. Quem é que quer despende de tanto tempo e investimento para ler e aprender e depois esquecer tudo no dia seguinte?

Ilustrarei muitas das perspetivas e técnicas como as descritas acima partilhando histórias da minha própria vida. Serei vulnerável e deixá-lo-ei entrar nas minhas experiências e na minha história pessoal de bem-estar mental. Espero que as minhas histórias ajudem a inspirá-lo e a guiá-lo no desenvolvimento de uma nova relação com o seu cérebro e consigo mesmo – uma relação assente em mais compreensão e compaixão, enquanto se procura tornar a sua melhor versão no trabalho e na vida.

A sua relação com o seu cérebro nunca será perfeita. Contudo, neste livro, encontrará muitas técnicas eficazes de *fitness* mental, práticas e hábitos para manter o cérebro saudável, em forma e a trabalhar para si e não contra si. Na verdade, vão permitir-lhe que o seu dia de trabalho seja um êxito.

PENSE NISTO

Acabou de passar cinco ou dez minutos a ler os parágrafos anteriores. Quantas vezes é que a sua mente divagou para pensar noutras coisas? O *e-mail* que aguarda resposta, a chamada que precisa de devolver, o assunto que tem de tratar urgentemente ou as contas que precisam de ser pagas. Não estou a censurar – é só um facto da vida moderna. Estamos todos a fazer malabarismos com um milhão de pormenores, entre trabalho e tarefas pessoais. O cérebro simplesmente não consegue acompanhar tudo isto. Não tem capacidade de armazenar todos estes *inputs* incessantes. Então, o que acontece? Chegamos ao fim da maior parte dos dias a sentir-nos emocionalmente exauridos, insatisfeitos com o nosso desempenho no trabalho e, em suma, stressados e esgotados. Fizemos o nosso melhor para conceber este livro da forma mais amigável possível para o cérebro – usando fontes legíveis e espaço em

branco no desenho. Ainda assim, mantermo-nos no momento é difícil. Ao longo do livro, procure atividades de *brain check* como esta. São uma grande oportunidade para verificar a forma como está a praticar a ativação num determinado momento. Considere estas atividades como oportunidades para praticar e tornar o seu dia de trabalho um êxito.

Dê a Volta ao Guião

Este livro está dividido em três partes concebidas para o leitor mudar e se tornar mentalmente resiliente no trabalho, como indivíduo e como organização. A Primeira e a Segunda Parte estão estruturadas para ajudar os indivíduos no trabalho e a Terceira Parte expande essas lições a toda a gente numa posição de liderança ou nos Recursos Humanos (RH). Descobrirá que estar ligado é o que o faz transcender quaisquer objetivos de desempenho, incentivos para as equipas ou planos de bónus para aumentar o empenho no trabalho.

A **Primeira Parte** dá início à jornada em que aborda porque é que pode mudar o relacionamento com o cérebro, as descobertas mais importantes da neurociência e psicologia sobre o funcionamento do cérebro e porque é que a consciência de ter o cérebro em modo ativo pode resultar em mais produtividade e dias de trabalho mais felizes.

A **Segunda Parte** é o Manual Individual Diário, no qual apresenta formas comprovadas de manter o cérebro focado e a avançar na direção dos seus objetivos. Aprenderá a criar a sua própria rotina de *fitness* mental, que treinará o seu cérebro para usar técnicas, práticas e hábitos eficazes na superação dos obstáculos que encontra no trabalho.

A **Terceira Parte** é o Manual Organizacional, concebido especificamente para líderes, equipes de RH e a empresa para manter os colaboradores com os cérebros ligados e criar um ambiente de prosperidade. Se aspira a ser um líder, sugiro que mantenha este livro à mão para quando isso se concretizar.

O meu objetivo é ajudá-lo a chegar ao fim de cada dia mais feliz do que estava no dia anterior e mais preparado para enfrentar o dia seguinte com mais consciência, otimismo, motivação e resiliência. Nunca podemos eliminar completamente os desafios e os obstáculos. Estes são um dado adquirido na vida. Mas podemos desenvolver um mecanismo de resposta interna que nos permita lidar e exprimir as nossas emoções relativas a assuntos de trabalho de formas mais saudáveis. Conseguir um cérebro ativo impede-nos de sentir que estamos sempre a correr sem atingir verdadeiramente os objetivos no trabalho. Deixaremos de gastar a nossa preciosa energia em tarefas sem importância e começaremos a usá-la para atingir os objetivos.

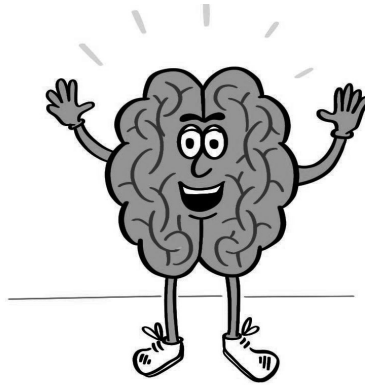
Preparado para pôr o cérebro na melhor forma da sua vida? Vamos pôr essas células a mexer e começar!

Apresento-lhe o Onyx

Incorporar hábitos saudáveis pode ser um desafio, especialmente porque nem sempre conseguimos ver os resultados do nosso trabalho árduo. Quando partimos um osso, podemos senti-lo a sarar e ver o nosso tônus muscular ficar mais forte enquanto fazemos reabilitação e exercícios de fortalecimento. Todavia, com os exercícios de *fitness* mental, será por vezes difícil notar que está a ficar mais forte e mais em forma mentalmente.

Quando se trata de começar qualquer nova rotina saudável, gosto de visualizar as coisas, por isso criei esta personagem, o Onyx, para representar o cérebro e o que ele pode estar a pensar quando lhe apresentamos ideias novas.

ATIVE O SEU CÉREBRO



Tendemos todos a ser muito duros connosco próprios e os nossos comportamentos, por isso espero que o Onyx o inspire a ver-se a si e ao seu cérebro com maior compreensão e autocompaixão.