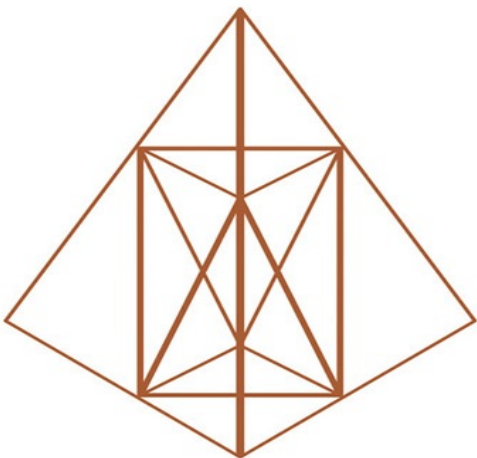


Coleção Inteligência Emocional

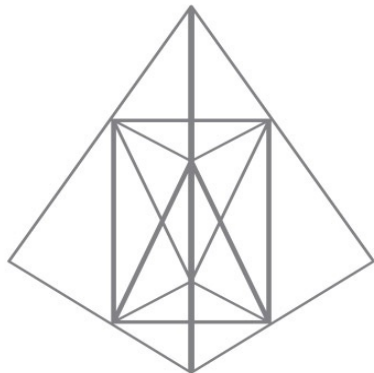
MINDFULNESS





Coleção Inteligência Emocional

MINDFULNESS



Título original: *Mindfulness* [HBR Emotional Intelligence Series]
Copyright © 2017 por Harvard Business School Publishing Corporation
Copyright da tradução © 2019 por GMT Editores Ltda.
Publicado mediante acordo com a Harvard Business Review Press.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

TRADUÇÃO: Paulo Geiger
PREPARO DE ORIGINAIS: Melissa Lopes
REVISÃO: Alice Dias e Tereza da Rocha
DIAGRAMAÇÃO: DTPhoenix Editorial
CAPA: Harvard Business Review Press
ADAPTAÇÃO DE CAPA: Gustavo Cardozo
E-BOOK: Marcelo Morais

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M616 Mindfulness [recurso eletrônico]/ Ellen Langer... [et al.]; [Harvard Business Review]; tradução de Paulo Geiger. Rio de Janeiro: Sextante, 2019.
recurso digital (Coleção Inteligência emocional: Harvard Business Review)

Tradução de: Mindfulness
Formato: ePub
Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions
Modo de acesso: World Wide Web
ISBN 978-85-4310859-9 (recurso eletrônico)

1. Atenção plena baseada na terapia cognitiva. 2. Meditação. 3. Inteligência emocional. 4. Livros eletrônicos. I. Langer, Ellen. II. Geiger, Paulo. III. Série.

19-59188

CDD: 158.1
CDU: 159.947

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br
www.sextante.com.br

Sumário

1. Como praticar mindfulness durante seu dia de trabalho

Treine seu cérebro para focar melhor

Rasmus Hougaard e Jacqueline Carter

2. O mindfulness pode literalmente mudar o seu cérebro

A ciência

Christina Congleton, Britta K. Hölzel e Sara W. Lazar

3. Mindfulness na era da complexidade

O que é e o que não é importante

Uma entrevista com Ellen Langer, por Alison Beard

4. Resiliência para o resto de nós

Use o mindfulness para recarregar as energias

Daniel Goleman

5. Agilidade emocional

Não se deixe dominar por seus sentimentos negativos

Susan David e Christina Congleton

6. Não se deixe corromper pelo poder

Você está ciente das grosserias que comete?

Dacher Keltner

7. Mindfulness para pessoas ocupadas demais para meditar

Quando você simplesmente não tem tempo para nada

Maria Gonzalez

8. Algo se perde quando usamos o mindfulness como ferramenta de produtividade?

Você pode estar errando a mão

Charlotte Lieberman

9. Os riscos que o mindfulness pode trazer ao trabalho

Não o leve longe demais

David Brendel

Informações sobre a Sextante

1

Como praticar mindfulness durante seu dia de trabalho

Treine seu cérebro para focar melhor

Rasmus Hougaard e Jacqueline Carter

Provavelmente você conhece muito bem esta sensação: você chega ao escritório com o dia todo planejado e então, depois do que pareceu ser um breve instante, já está voltando para casa. Nove ou dez horas se passaram, mas você só deu conta de algumas poucas tarefas. Além disso, nem é capaz de lembrar exatamente o que fez o dia inteiro. Se isso lhe soa familiar, não se preocupe: você não está sozinho. Pesquisas demonstram que as pessoas passam cerca de 47% das horas em que estão despertas pensando em algo diferente daquilo que estão fazendo.¹ Em outras palavras, muitos funcionam no piloto automático.

Acrescente a isso o fato de que entramos naquilo que muitas pessoas estão chamando de “economia da atenção”. Na economia da atenção, a capacidade de manter o foco e a concentração é tão importante quanto habilidades técnicas ou de gestão. E como líderes têm que ser capazes de assimilar e sintetizar um crescente fluxo de informações para poderem tomar boas decisões, eles são atingidos com particular rigor por essa tendência emergente.

A boa notícia é que você pode treinar seu cérebro para se concentrar melhor incorporando exercícios de mindfulness ao seu dia. Com base em nossa experiência com milhares de gestores de 250 organizações, aqui estão algumas orientações para se tornar um líder mais focado e mais plenamente atento.

Primeiro, comece seu dia da maneira correta. Pesquisadores descobriram que liberamos a maior parte dos hormônios do estresse minutos após acordar.² Isso porque antecipar como será o dia desencadeia nossa reação de luta ou fuga e libera cortisol em nossa corrente sanguínea. Portanto, experimente o seguinte: quando acordar, passe dois minutos na cama simplesmente prestando atenção em sua respiração. Quando surgirem em sua mente pensamentos sobre o dia que o espera, deixe eles irem embora e volte para sua respiração.

Em seguida, quando chegar ao escritório, fique 10 minutos em sua mesa ou em seu carro, antes de começar suas atividades, estimulando seu cérebro com esta breve prática de mindfulness. Feche os olhos, relaxe e sente-se com as costas eretas. Concentre todo o seu foco na respiração. Simplesmente mantenha um fluxo contínuo de atenção na experiência de sua respiração: inspire, expire; inspire, expire. Para ajudar a manter o foco, conte silenciosamente a cada exalação. Toda vez que perceber que sua mente se distraiu, simplesmente descarte essa distração redirecionando o foco para a respiração. Mais importante,

permita-se desfrutar desses minutos. Ao longo do dia, outras pessoas e urgências vão disputar sua atenção. Mas, nesses 10 minutos, sua atenção é total e exclusivamente sua.

Quando terminar essa prática e já estiver pronto para começar a trabalhar, a atenção plena ajudará a aumentar sua eficácia. Dois atributos definem uma mente em atenção plena: *foco* e *consciência*. Foco é a capacidade de se concentrar no que você está fazendo, ao passo que consciência é a capacidade de reconhecer e descartar distrações desnecessárias quando se manifestam.

Entenda que o mindfulness não é uma prática sedentária; ele desenvolve uma mente clara e afiada. Além disso, é uma excelente alternativa para a prática ilusória da multitarefa. Trabalhar com atenção plena significa aplicar foco e consciência a tudo que você faz desde o momento em que entra no escritório. Concentre-se na tarefa imediata, reconhecendo e descartando distrações internas e externas quando surgirem. Desse modo, a atenção plena aumentará sua produtividade, reduzirá erros e até mesmo estimulará a criatividade.

Para compreender melhor o poder do foco e da consciência, considere uma coisa que aflige quase todos nós: o vício em e-mails. Os e-mails têm o poder de atrair nossa atenção e redirecioná-la para tarefas de baixa prioridade, porque completar tarefas pequenas e rapidamente realizáveis libera dopamina, um hormônio do prazer, em nosso cérebro. Essa liberação nos torna viciados nos e-mails e compromete nossa concentração. Em vez disso, pratique a atenção plena quando abrir sua caixa de entrada. *Foque* o que é importante e mantenha-se *consciente* do que é meramente ruído. Para começar melhor o dia, evite checar seus e-mails assim que chegar ao trabalho. Essa mudança o ajudará a esquivar-se do assédio de distrações e dos problemas de curto prazo durante um período do dia que oferece um potencial de foco e criatividade excepcional.

À medida que o dia avança e começa a inevitável sequência de reuniões, a atenção plena pode ajudá-lo a conduzir encontros mais curtos e mais eficazes. Para evitar entrar numa reunião com a mente distraída, tire dois minutos para praticar mindfulness, o que você pode fazer a caminho da sala de conferências. Melhor ainda: se possível, faça com que os dois primeiros minutos da reunião transcorram em silêncio, permitindo que cada um se situe física e mentalmente. Tente encerrar a reunião cinco minutos antes da hora marcada, para permitir a cada participante uma transição atenta para seu próximo compromisso.

Com o transcorrer do dia, quando seu cérebro começar a se cansar, a atenção plena ajudará você a manter a mente aguçada, evitando que tome decisões erradas. Depois do almoço, programe seu celular para despertar a cada hora. Quando ele tocar, pare com a atividade em curso e pratique mindfulness por um minuto. Essa interrupção consciente evitará que você recorra ao piloto

automático e caia no vício da ação.

Finalmente, quando terminar o expediente e você começar sua viagem para casa, pratique mais uma vez a atenção plena. Durante pelo menos 10 minutos do percurso, ponha o celular no modo avião, desligue o rádio e simplesmente exista. Livre-se de todo pensamento que surgir. Esteja atento à sua respiração. Isso vai permitir que você esqueça o estresse do dia, de modo que poderá chegar em casa totalmente presente para o momento em família.

Mindfulness não é viver a vida em câmera lenta. Trata-se de aumentar o foco e a consciência tanto no trabalho quanto na vida pessoal. Tem a ver com afastar as distrações e permanecer no rumo de seus objetivos, individuais e organizacionais. Assuma o controle de sua atenção: teste essas dicas durante 14 dias e veja o que a prática de mindfulness pode fazer por você.

RASMUS HOUGAARD é fundador e diretor-geral do The Potential Project, um dos principais fornecedores globais de soluções corporativas de mindfulness. É coautor, com Jacqueline Carter, de *One Second Ahead: Enhance Your Performance at Work with Mindfulness*.

JACQUELINE CARTER é sócia do The Potential Project e trabalhou com líderes do mundo inteiro, incluindo executivos da Sony, da American Express, da RBC e da KPMG.

Notas

- [1.](#) S. Bradt, “Wandering Mind Not a Happy Mind”, *Harvard Gazette*, 11 de novembro de 2010.
- [2.](#) J. C. Pruessner et al., “Free Cortisol Levels After Awakening: A Reliable Biological Marker for the Assessment of Adrenocortical Activity”, *Life Sciences* 61, nº 26 (novembro de 1997): 2.539–2.549.

Adaptado da publicação de 4 de março de 2016.

2

O mindfulness pode literalmente mudar o seu cérebro

A ciência

Christina Congleton, Britta K. Hölzel e Sara W. Lazar

O mundo dos negócios está agitado com o conceito de mindfulness. Mas o que nem todos sabem é que esse destaque está amparado na ciência. Uma pesquisa recente apontou fortes evidências de que a prática da consciência sem julgamentos no momento presente (também conhecida como atenção plena) pode transformar o cérebro, de um modo que todos que trabalham no complexo ambiente contemporâneo dos negócios – e, com certeza, todo líder – deveriam saber.¹

Nós contribuímos para essa pesquisa em 2011, com um estudo envolvendo participantes que completaram um programa de mindfulness de oito semanas.² Observamos um aumento significativo na densidade de sua massa cinzenta. Desde então, laboratórios de neurociência no mundo inteiro também têm investigado maneiras pelas quais a meditação – um método-chave para a prática da atenção plena – altera o cérebro. Em 2017, uma equipe de cientistas da Universidade da Colúmbia Britânica e da Universidade de Tecnologia de Chemnitz reuniu dados de mais de 20 estudos para determinar quais áreas do cérebro são consistentemente afetadas.³ Eles identificaram pelo menos oito regiões diferentes. Aqui vamos focar duas delas, que acreditamos serem de particular interesse para profissionais do mundo dos negócios.

A primeira é o córtex cingulado anterior (CCA), localizado bem fundo na região da testa, atrás do lobo frontal. O CCA está associado à autorregulação, isto é, a capacidade de direcionar intencionalmente a atenção e o comportamento, suprimir reações automáticas indevidas e mudar estratégias.⁴ Pessoas com danos no CCA demonstram impulsividade e agressividade descontrolada, e aquelas com conexões prejudicadas entre essa e outras regiões do cérebro têm baixo desempenho em testes de flexibilidade mental: se agarram a estratégias ineficazes para resolver problemas em vez de adaptar seu comportamento.⁵ Quem pratica meditação, por outro lado, apresenta um desempenho superior em testes de autorregulação, resistindo a distrações e oferecendo respostas corretas com mais frequência do que os não praticantes.⁶ Também apresentam atividade maior do CCA do que quem não pratica meditação.⁷ Além da autorregulação, o CCA está associado ao aprendizado a partir de experiências passadas como suporte a um processo otimizado de tomada de decisões.⁸ Cientistas ressaltam que o CCA pode ser particularmente

importante em condições de incerteza e de mudanças rápidas.

A segunda região cerebral que queremos destacar é o hipocampo, onde foram encontradas quantidades aumentadas de massa cinzenta no cérebro dos participantes de nosso programa de mindfulness em 2011. Essa área em formato de cavalo-marinho (daí o nome de hipocampo) fica no interior da região temporal em cada hemisfério do cérebro e é parte do sistema límbico, um conjunto de estruturas interiores associadas à emoção e à memória. É coberta por receptores do hormônio do estresse, o cortisol. Estudos demonstraram que o hipocampo pode ser danificado pelo estresse crônico, contribuindo para um processo prejudicial no corpo.⁹ De fato, pessoas com distúrbios relacionados ao estresse, como depressão e transtorno do estresse pós-traumático, tendem a ter um hipocampo menor.¹⁰ Tudo isso demonstra a importância dessa área para a resiliência – outra aptidão essencial para a alta exigência do atual mundo dos negócios.

Essas descobertas são apenas o começo da história. Neurocientistas descobriram também que a prática do mindfulness afeta áreas do cérebro relacionadas com a percepção, a consciência corporal, a tolerância à dor, a regulação da emoção, a introspecção, o pensamento complexo e o senso de si mesmo. Embora mais pesquisas sejam necessárias para documentar essas mudanças ao longo do tempo e compreender os mecanismos subjacentes, as evidências que se apresentam são convincentes.

A atenção plena não pode mais ser considerada por executivos um acessório, mas algo obrigatório: um modo de manter o cérebro saudável, dar suporte à autorregulação e a aptidões eficazes para a tomada de decisões e para nos proteger do estresse tóxico. Pode se integrar na vida religiosa ou espiritual de alguém, ou ser praticada como uma forma de treinamento mental laico. Quando nos sentamos, respiramos fundo e nos dedicamos à atenção plena – principalmente quando nos juntamos a outras pessoas que fazem a mesma coisa –, temos o potencial de nos transformar.

CHRISTINA CONGLETON é consultora de liderança e mudança da Axon Leadership e fez pesquisas sobre o estresse e o cérebro no Hospital Geral de Massachusetts e na Universidade de Denver. Tem mestrado em desenvolvimento humano e psicologia pela Universidade Harvard.

BRITTA K. HÖLZEL realiza pesquisas com imagens por ressonância magnética para investigar os mecanismos neurais na prática do mindfulness. Ex-membro da

equipe de pesquisas do Hospital Geral de Massachusetts e da Faculdade de Medicina de Harvard, trabalha atualmente na Universidade Técnica de Munique. Tem doutorado em psicologia pela Universidade de Giessen.

SARA W. LAZAR é pesquisadora associada no departamento de psiquiatria do Hospital Geral de Massachusetts e professora assistente de psicologia na Faculdade de Medicina de Harvard. O foco de suas pesquisas é a elucidação dos mecanismos neurais que subjazem aos efeitos benéficos da ioga e da meditação, ambos em cenários clínicos e em indivíduos saudáveis.

Notas

1. S. N. Banhoo, “How Meditation May Change the Brain”, *The New York Times*, 28 de janeiro de 2011.
2. B. K. Hölzel et al., “Mindfulness Practice Leads to Increases in Regional Brain Gray Matter Density”, *Psychiatry Research* 191, nº 1 (30 de janeiro de 2011): 36–43.
3. K. C. Fox et al., “Is Meditation Associated with Altered Brain Structure? A Systematic Review and Meta-Analysis of Morphometric Neuroimaging in Meditation Practitioners”, *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 43 (junho de 2014): 48–73.
4. M. Posner et al., “The Anterior Cingulate Gyrus and the Mechanism of Self-Regulation”, *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience* 7, nº 4 (dezembro de 2007): 391–395.
5. O. Devinsky et al., “Contributions of Anterior Cingulate Cortex to Behavior”, *Brain* 118, parte 1 (fevereiro de 1995): 279–306; e A. M. Hogan et al., “Impact of Frontal White Matter Lesions on Performance Monitoring: ERP Evidence for Cortical Disconnection”, *Brain* 129, parte 8 (agosto de 2006): 2.177–2.188.
6. P. A. van den Hurk et al., “Greater Efficiency in Attentional Processing Related to Mindfulness Meditation”, *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 63, nº 6 (junho de 2010): 1.168–1.180.
7. B. K. Hölzel et al., “Differential Engagement of Anterior Cingulate and Adjacent Medial Frontal Cortex in Adept Meditators and Non-meditators”, *Neuroscience Letters* 421, nº 1 (21 de junho de 2007): 16–21.
8. S. W. Kennerley et al., “Optimal Decision Making and the Anterior Cingulate Cortex”, *Nature Neuroscience* 9 (18 de junho de 2006): 940–947.
9. B. S. McEwen e P. J. Gianaros, “Stress-and Allostasis-Induced Brain Plasticity”, *Annual Review of Medicine* 62 (fevereiro de 2011): 431–445.
10. Y. I. Sheline, “Neuroimaging Studies of Mood Disorder Effects on the Brain”, *Biological Psychiatry* 54, nº 3 (1º de agosto de 2003): 338–352; e T. V. Gurvits et al., “Magnetic Resonance Imaging Study of Hippocampal Volume in Chronic, Combat-Related Posttraumatic Stress Disorder”, *Biological Psychiatry* 40, nº 11 (1º de dezembro de 1996): 1.091–1.099.

Adaptado da publicação de 8 de janeiro de 2015.

3

Mindfulness na era da complexidade

O que é e o que não é importante

Uma entrevista com Ellen Langer, por Alison Beard

Por quase quatro décadas, a pesquisa de Ellen Langer sobre mindfulness vem exercendo grande influência sobre o pensamento em várias áreas do conhecimento, desde economia comportamental até psicologia positiva. Com base em seus estudos, ela concluiu que quando prestamos atenção consciente no que ocorre à nossa volta, em vez de operar no piloto automático, podemos reduzir o estresse, liberar a criatividade e melhorar nosso desempenho. Seus experimentos sobre envelhecimento, por exemplo, demonstraram que homens idosos podem melhorar a própria saúde simplesmente agindo como se tivessem 20 anos a menos.

Nesta entrevista para a editora Alison Beard, Ellen Langer aplica suas ideias sobre mindfulness a questões de liderança e gestão.

HBR: *Vamos começar pelo básico. O que, exatamente, é mindfulness? Como você o define?*

Langer: Mindfulness ou atenção plena é o processo de perceber ativamente coisas novas. Quando você faz isso, se coloca no momento presente. Torna-se mais sensível ao contexto e à perspectiva. Essa é a essência do envolvimento, do engajamento. O processo do mindfulness é gerador de energia, não consumidor de energia. Muita gente se equivoca ao acreditar que focar a atenção no presente é estressante e exaustivo; na verdade, estressantes são as suposições negativas que fazemos e a preocupação de que iremos encontrar problemas que não seremos capazes de resolver.

Todos nós buscamos estabilidade. Queremos manter as coisas estáveis achando que, assim, poderemos controlá-las. Mas uma vez que tudo está sempre mudando, isso não procede. Na verdade, faz com que você perca o controle.

Vejamos, por exemplo, os métodos de trabalho. Quando as pessoas dizem “Esta é a única maneira de fazer isso”, não é verdade. Há sempre muitas maneiras de fazer qualquer coisa, e aquela que você escolhe deverá se relacionar ao contexto atual. Você não pode resolver problemas de hoje com soluções de ontem. Assim, quando alguém sugere “Aprenda isto até se tornar automático para você”, ouça uma campainha de alerta em sua cabeça, pois isso é fazer as coisas sem prestar atenção. As regras que estão lhe passando são as que

funcionaram para a pessoa que as criou, e quanto mais diferente você for dessa pessoa, menos elas vão funcionar para você. Ao realizar uma tarefa com atenção plena, regras, rotinas e objetivos orientam você, não *governam* você.

Podéria citar alguns dos benefícios específicos do mindfulness, de acordo com sua pesquisa?

Uma melhora no desempenho, para começar. Realizamos um estudo com músicos de uma orquestra sinfônica e descobrimos que eles tendem a ficar terrivelmente entediados, pois tocam as mesmas peças repetidamente. No experimento, nós os separamos em grupos. A alguns pedimos que repetissem uma interpretação anterior da qual tivessem gostado – isto é, tocando de forma automática. A outros solicitamos um desempenho individual que fosse sutilmente novo – tocando com atenção plena. Lembrando que não se tratava de jazz, portanto as mudanças seriam realmente muito sutis.

Quando tocamos as gravações das duas sinfonias para pessoas que nada sabiam sobre o estudo, a maioria esmagadora preferiu a peça interpretada pelo grupo que tocou com atenção plena. Tínhamos, então, um desempenho de grupo no qual cada indivíduo atuava à sua maneira, e este foi considerado o melhor. Existe essa ideia de que, se cada um fizer as coisas do seu jeito, vai reinar o caos. Quando cada um atua a seu próprio modo de maneira rebelde, sim, isso pode acontecer. Mas se cada um estiver trabalhando no mesmo contexto e totalmente presente, não há motivo para que não se tenha um desempenho coordenado e superior.

O mindfulness tem muitas outras vantagens. Com a prática, fica mais fácil prestar atenção nas coisas. Você se lembra mais daquilo que fez. É mais criativo. Torna-se mais capaz de aproveitar oportunidades quando elas se apresentam. Consegue antecipar o surgimento de problemas. Gosta mais das pessoas e as pessoas gostam mais de você, porque tende a ser menos crítico. Você se torna mais carismático.

A procrastinação e o arrependimento deixam de existir, uma vez que você sabe por que está fazendo algo; não fica se repreendendo por não estar fazendo alguma outra coisa. Se você está totalmente presente quando decide priorizar essa tarefa, trabalhar nessa empresa, criar tal produto ou adotar determinada estratégia, por que iria se arrepender disso?

Venho estudando esse assunto há quase 40 anos, e para quase todos os parâmetros descobrimos que a atenção plena gera um resultado positivo. Isso faz sentido quando você se dá conta de que ela é uma variável-alvo. Não importa o que esteja fazendo – comendo um sanduíche, dando uma entrevista,

desenvolvendo um dispositivo eletrônico, escrevendo um relatório –, você o estará fazendo ou com atenção plena ou de maneira desatenta. No primeiro caso, isso deixa uma marca positiva naquilo que você faz. Nos mais altos níveis de qualquer campo de atuação – os 50 maiores CEOs da revista *Fortune*, os artistas e músicos mais talentosos, os atletas de elite, os melhores professores e mecânicos –, você encontrará pessoas agindo com atenção plena, porque é a única maneira de fazer algo bem-feito.

Como foi que você demonstrou haver uma conexão entre mindfulness e inovação?

Juntamente com Gabriel Hammon, um estudante de pós-graduação, conduzi um estudo no qual pedimos aos participantes que propusessem novos usos para produtos que tinham fracassado. Induzimos um grupo a uma abordagem desatenta contando a eles como o uso do produto tinha ficado aquém do que se esperava dele originalmente – citando o famoso exemplo da 3M, uma cola que não funcionou. E induzimos o outro grupo à atenção plena simplesmente descrevendo as propriedades do produto – uma substância que só proporciona adesão por um curto período de tempo. É claro que as ideias mais criativas para novos usos vieram do segundo grupo.

Sou uma artista, além de pesquisadora, escritora e consultora, e tive a ideia de estudar a relação entre atenção plena e os erros quando estava pintando. Ergui os olhos e vi que estava usando ocre quando pretendia usar magenta, e comecei a tentar consertar isso. Mas então me dei conta de que tinha decidido usar magenta apenas alguns segundos antes. As pessoas fazem isso o tempo todo. Você começa com uma incerteza, toma uma decisão e, se comete um erro, é uma calamidade. Mas o caminho que estava seguindo era apenas uma decisão. Você pode modificá-lo a qualquer momento, e talvez uma escolha diferente o faça ficar melhor. Quando sua atenção é plena, erros podem tornar-se aliados.

De que forma a atenção plena pode tornar alguém mais carismático?

Demonstramos isso em alguns estudos. Um dos primeiros foi com vendedores de revistas: os que trabalhavam com atenção plena vendiam mais e eram classificados pelos compradores como mais confiáveis. Mais recentemente, examinamos o dilema que mulheres executivas enfrentam: se agem de modo forte e estereotipicamente masculino, são consideradas megeras; mas se agem de modo “feminino”, são vistas como fracas e incapazes de exercer liderança. Assim, pedimos a dois grupos de mulheres que fizessem discursos persuasivos.

Um grupo deveria atuar de maneira mais masculina, e o outro, de maneira mais feminina. Então metade das mulheres de cada grupo foi instruída a fazer seu discurso com atenção plena. O que descobrimos foi que os espectadores preferiram as oradoras que praticaram a atenção plena, independentemente do papel de gênero que estivessem desempenhando.

E como a atenção plena faz com que alguém se torne menos crítico em relação aos outros?

Todos nós temos uma tendência a rotular pessoas: ele é rígido; ela é impulsiva. Mas quando você enquadra um indivíduo dessa maneira, não tem oportunidade de desfrutar de um relacionamento com ele ou de admirar seus talentos. A atenção plena ajuda a entender por que as pessoas se comportam da maneira como se comportam. Aquilo faz sentido para elas naquele momento, senão não o estariam fazendo.

Realizamos um estudo no qual pedimos a algumas pessoas que classificassem seus traços de personalidade – apontando o que mais gostariam de mudar e o que mais valorizavam em si mesmas –, e o que encontramos foi uma grande ironia. Os traços que as pessoas valorizavam tendiam a ser versões positivas daqueles que elas queriam mudar. Assim, o motivo pelo qual eu, pessoalmente, não consigo deixar de ser impulsiva é que valorizo a espontaneidade. Isso quer dizer que se você quiser mudar meu comportamento, terá que me persuadir a não gostar de espontaneidade. Porém, é mais provável que, se você me enxergar a partir dessa perspectiva mais adequada – como espontânea e não como impulsiva –, não queira me mudar.

Mindfulness na gestão

De que formas os gestores podem aplicar a atenção plena no trabalho?

Uma tática é imaginar que seus pensamentos sejam totalmente transparentes. Se fossem, você não pensaria coisas horríveis sobre outras pessoas. Encontraria um modo de compreender o ponto de vista delas.

E, quando estiver irritado com alguma coisa – talvez alguém tenha atrasado o cumprimento de uma tarefa ou não a tenha realizado do modo que você queria –, pergunte a si mesmo: “Isto é uma tragédia ou uma inconveniência?” Provavelmente é o último caso, como a maioria das coisas que nos irritam.

Também digo às pessoas que pensem na *integração* trabalho/vida, não no *equilíbrio* entre as duas coisas. “Equilíbrio” sugere que se trata de conceitos opostos que não têm nada em comum. Mas isso não é verdade. Ambos dizem respeito à vida das pessoas. Existe estresse em ambos. Há prazos a serem cumpridos. Se você mantiver essas duas esferas separadas, não aprenderá a transferir aquilo em que é bem-sucedido numa para a outra. Quando praticamos a atenção plena, nos damos conta de que categorias são invenções criadas por pessoas e, portanto, não podem nos limitar.

Lembre-se, também, de que o estresse não é uma consequência dos acontecimentos; ele é decorrente da forma como você enxerga os acontecimentos. Você pensa que algo específico vai acontecer e que, quando acontecer, será horrível. Mas a previsão é uma ilusão. Não somos capazes de saber o que vai acontecer. Por exemplo, pense em cinco motivos pelos quais você não vai perder o emprego. Depois pense em cinco motivos pelos quais, se perder, isso será vantajoso – novas oportunidades, mais tempo com a família, *etc.* Agora você deixou de pensar que isso definitivamente vai acontecer para pensar que talvez aconteça e que, mesmo assim, você ficará bem.

Se você se sente assoberbada por suas responsabilidades, use a mesma abordagem. Questiona a crença de que você é a única pessoa que pode assumi-las, que só existe uma maneira de fazer isso e que a empresa vai falir se você não seguir essa maneira. Quando você aplica a atenção plena nessas situações, o estresse simplesmente desaparece.

A atenção plena nos ajuda a perceber que não existem consequências positivas ou negativas. Existem A, B, C, D e outras mais, cada qual com seus desafios e suas oportunidades.

Você quer entender como o mindfulness funciona na prática? Apresente algumas situações e eu lhe explico como ele pode ajudar em cada uma delas.

Ótima ideia. Por exemplo: sou líder de uma equipe com muitas divergências entre os membros. Eles defendem veementemente estratégias diferentes, e eu preciso decidir por uma delas. O que fazer?

Há uma velha história sobre duas pessoas que recorrem a um juiz. Um sujeito conta sua versão da história e o juiz diz: “Tem razão.” O outro conta a versão dele, e o juiz diz: “Tem razão.” Eles reclamam: “Não podemos os dois ter razão.” E o juiz afirma: “Têm razão.” Nós temos essa noção insensata de resolver disputas optando por uma ou outra alternativa, ou por um acerto de concessões entre os dois lados. Mas quase sempre pode haver soluções que atendam a ambos. Em vez de deixar as pessoas se fecharem em suas posições,

reabra a questão. Faça com que os oponentes simulem argumentar a partir da posição oposta para que se deem conta de que os dois lados têm bons argumentos. Então procure uma maneira de os dois terem razão.

Sou uma executiva muito ocupada que está enfrentando um problema pessoal.

Se eu não pudesse conceder esta entrevista por estar tendo problemas em casa, eu diria: “Alison, espero que me perdoe, mas minha mente está em outro lugar agora porque estou passando por uma crise.” E você poderia falar: “Ah, não se preocupe. Eu mesma enfrentei uma crise na semana passada. Tudo bem. Eu compreendo.” E depois, superada a crise, voltaríamos ao que estávamos fazendo, mas com um relacionamento novo capaz de nos conduzir a todo tipo de coisas boas no futuro.

Preciso avaliar um funcionário cujo desempenho foi abaixo do esperado.

Deixe claro que a avaliação é feita a partir de *sua* perspectiva, não de uma perspectiva universal, o que vai tornar o diálogo mais aberto. Digamos que um estudante soma um com um e diz que a soma é um. O professor poderia simplesmente dizer “Errado”, ou poderia tentar imaginar como o jovem obteve esse número. Então o estudante explica: “Se você somar um pedaço de chiclete com outro pedaço, um mais um é igual a um.” Agora o professor aprendeu alguma coisa.

Como líder, você pode circular pelos corredores como se fosse Deus e fazer todos tremerem. Mas não vai aprender coisa alguma, porque eles não vão lhe contar nada, e então você ficará solitária e infeliz. O topo não precisa ser um lugar solitário. Você pode estar lá e ainda se mostrar acessível.

Como criar uma organização com atenção plena?

Quando faço trabalho de consultoria nas empresas, costumo começar demonstrando como os funcionários são desatentos e o que todos estão perdendo em consequência disso. Você pode ligar o piloto automático quando já encontrou a melhor maneira de fazer as coisas e elas não mudam. Obviamente isso nunca acontece. Quando alguém vai trabalhar, precisa estar presente e precisa estar atento ao que está acontecendo. Depois, eu explico que há alternativas de como se chegar a qualquer lugar, mas que nem sempre você estará segura de que o objetivo que escolheu é aquele que deseja alcançar.

Digo aos líderes que eles devem aceitar o fato de não saberem tudo em vez

de agir como se soubessem, de modo que todos os outros finjam que *eles* sabem – o que leva a todo tipo de desconforto e ansiedade. Numa organização que prega a atenção plena, deixe as pessoas livres para questionar. Faça com que elas perguntem: “Por quê? Quais são os benefícios de realizar essa tarefa desse modo, e não de outro?” Assim, todos vão relaxar um pouco, e você estará mais apta a enxergar e aproveitar oportunidades.

Eu estava trabalhando com um lar de idosos anos atrás, e uma atendente começou a reclamar que uma das residentes não queria ir para o refeitório, e sim ficar em seu quarto e comer pasta de amendoim. Eu então intervim e perguntei: “E o que há de errado nisso?” Sua resposta foi: “E se todos quiserem fazer a mesma coisa?” Eu retruquei: “Bem, se todos fizerem isso, você vai economizar muito dinheiro em comida. Porém, falando sério, isso lhe diria algo sobre como a comida está sendo preparada ou servida. Se for apenas uma pessoa ocasionalmente, qual é o problema? E se acontecer o tempo todo, teremos aqui uma oportunidade de melhorar.”

O que você acha dos checklists?

Na primeira vez que você repassa um checklist ou lista de checagem, tudo vai bem. Mas, depois, a maioria das pessoas tende a fazer isso automaticamente, sem atenção. Assim, num voo, por exemplo, o piloto checa os *flaps* levantados, manetes na posição, antigelo desligado. Mas se começa a nevar e o antigelo está desligado, o avião vai enfrentar problemas.

No entanto, checklists não são ruins se exigirem que se obtenha informação qualitativa no momento. Por exemplo: “Por favor, verifique as condições climáticas. Com base nelas, o antigelo deve estar ligado ou desligado?” Ou: “A cor do paciente está diferente da que apresentava ontem? Qual é a variação de tom?” Se você faz perguntas que estimulam a atenção plena, traz as pessoas ao momento presente e tem mais probabilidade de evitar acidentes.

Aliás, comentários construtivos feitos com atenção plena ajudam também nas relações interpessoais. Se você está fazendo um elogio, dizer “Você parece muito bem” não é nem de longe tão efetivo quanto algo como “Você está com um brilho no olhar hoje”. Para dizer isso, você precisa estar presente e atenta, e as pessoas vão reconhecer e apreciar isso.

Mindfulness e foco

O mundo dos negócios mudou muito desde que você começou a estudar a atenção plena. Ficou mais complexo e incerto. Temos novos dados e novas análises surgindo o tempo todo. Assim, a atenção plena tornou-se mais importante para navegar por todo esse caos – mas o caos torna muito mais difícil ter atenção plena.

Creio que o caos é uma percepção. As pessoas dizem que hoje há muita informação, e eu diria que não existe mais informação agora do que existia antes. A diferença é que as pessoas pensam que precisam estar por dentro de tudo – que quanto mais informação tiverem, melhor será o produto e mais dinheiro a empresa vai ganhar. Não acho que isso dependa tanto da quantidade de informação que alguém possa ter, mas do modo como ela é assimilada. E isso tem que ser feito com atenção plena.

Como a tecnologia mudou nossa capacidade de agir com atenção plena? Ela representa uma ajuda ou um obstáculo?

É possível ter atenção plena em relação a qualquer coisa. Estudamos situações de multitarefas e descobrimos que, se você permanecer aberta e mantiver limites maleáveis, isso pode ser vantajoso. A informação acerca de uma coisa pode ajudar você em outra. Creio que o que deveríamos fazer é aprender como a tecnologia é divertida e convincente e aplicar isso em nosso trabalho.

A Harvard Business Review publicou um artigo sobre a importância de se manter focado no qual o autor, Daniel Goleman, fala sobre a necessidade de exploração tanto no sentido de “investigação” quanto no de “uso de recursos”. Como equilibrar o mindfulness – a busca constante do novo – com a capacidade de pôr mãos à obra e fazer com que as coisas sejam feitas?

Uma vigilância estrita, ou uma atenção demasiadamente focada, nem sempre é atenção plena. Se eu cavalgar em alta velocidade pelo meio do mato, observando os galhos para que não atinjam meu rosto, posso não notar um pedregulho no solo, meu cavalo pode tropeçar e me atirar longe. Mas não creio que isso é o que Daniel entende como foco. O que o mindfulness busca é uma abertura flexível – estar atenta ao que está fazendo, mas não com foco exclusivo, porque assim estaria deixando passar outras oportunidades.

Atualmente, temos ouvido muitos gestores falarem de mindfulness. Quando foi que você percebeu que as ideias que vem estudando durante décadas tornaram-

se o pensamento dominante?

Eu estava numa festa, e duas pessoas vieram separadamente até mim e disseram: “Esse seu mindfulness está em toda parte.” Mas eu assisti a um filme que começa com alguém circulando pela Harvard Square perguntando às pessoas o que é mindfulness e ninguém sabe responder. Portanto, ainda há muito trabalho a fazer.

Em que você está trabalhando agora?

O Langer Mindfulness Institute trabalha em três arenas: saúde, envelhecimento e local de trabalho. Na área da saúde, queremos ver até onde podemos levar a noção de atenção plena. Anos atrás fizemos estudos sobre camareiras (que perderam peso depois que lhes disseram que o trabalho delas era um exercício) e sobre visão (nos quais as pessoas se saíram melhor em testes de acuidade visual quando as letras grandes ficavam na base e iam diminuindo até o topo, criando nelas a expectativa de que seriam capazes de lê-las). Agora estamos tentando a cura, por meio de mindfulness, de muitas doenças que as pessoas pensam serem incontroláveis, para ver se podemos ao menos melhorar os sintomas. Também estamos fazendo experimentos antienvelhecimento no mundo inteiro, começando em San Miguel de Allende, no México, usando técnicas comprovadas em pesquisas para ajudar pessoas a viverem de maneira mais arrojada. E estamos realizando conferências e consultorias sobre a integração trabalho/vida, liderança e estratégia com atenção plena, redução de estresse e inovação junto a empresas como Thorlo e Santander e ONGs como CARE e Energy Action Network, de Vermont.

Já me disseram que levo meus alunos à loucura porque estou sempre trazendo novas ideias. Penso em fazer um acampamento para crianças com o tema atenção plena. Poderíamos pegar um grupo de 20 crianças e dividi-lo em vários subgrupos – masculino/feminino, mais velhos/mais jovens, cabelos escuros/cabelos claros, roupa preta/roupa não preta – até se darem conta de que cada um é único e singular. Poderíamos também fazer jogos e no decorrer deles misturar as equipes. Ou talvez dar a cada criança a oportunidade de refazer as regras do jogo, de modo a deixar claro que o desempenho é apenas um reflexo da aptidão de alguém em determinadas circunstâncias. Por exemplo, se fossem permitidas três tentativas de saque no tênis, eu seria uma jogadora muito melhor.

Com relação à atenção plena, qual é o conceito específico do qual você gostaria que todo executivo se lembrasse?

Pode parecer brega, mas acredito totalmente nisto: a vida consiste apenas em momentos, nada mais do que isso. Assim, se você der importância ao momento, tudo vai importar. Você pode ser atenta ou não. Pode ganhar, pode perder. O pior caso é ser desatenta e perder. Assim, quando estiver fazendo qualquer coisa, tenha atenção plena, perceba coisas novas, faça com que sejam significativas para você, e assim irá prosperar.

ELLEN LANGER, ph.D., é professora de psicologia da Universidade Harvard e fundadora do Langer Mindfulness Institute.

ALISON BEARD é editora sênior da *Harvard Business Review*.

Publicado originalmente em março de 2014.

4

Resiliência para o resto de nós

Use o mindfulness para recarregar as energias

Daniel Goleman

Há duas maneiras de se tornar mais resiliente: uma é conversar consigo mesmo, a outra é treinar o cérebro.

Se você sofreu um grande fracasso, siga o sábio conselho do psicólogo Martin Seligman no artigo da *HBR* “Building Resilience” (Construindo resiliência, abril de 2011): Converse consigo mesmo. Ofereça a si mesmo uma intervenção cognitiva e contraponha um pensamento derrotista com uma atitude otimista. Desafie suas ideias sombrias e as substitua por uma visão positiva.

Felizmente, grandes fracassos são raros em nossa vida.

Mas o que fazer para se recuperar das mais frequentes e incômodas lambanças, dos pequenos reveses, dos irritantes contratempos que constituem a rotina de todo líder? A resposta, mais uma vez, está na resiliência – porém, com um aspecto diferente. Você precisa treinar o seu cérebro.

O cérebro tem um mecanismo peculiar para se recuperar da carga cumulativa dos problemas diários. E, com um pouco de esforço, você será capaz de aprimorar essa capacidade para superar os contratempos da vida.

Sempre que ficamos transtornados a ponto de dizer ou fazer coisas das quais nos arrependemos mais tarde (e quem não passa por isso às vezes?), é sinal de que nossa amígdala – o radar do cérebro para situações de perigo e o desencadeador da reação de luta ou fuga – sequestrou os centros executivos do cérebro, no córtex pré-frontal. A chave neural para a resiliência está em quão rapidamente nos libertamos desse sequestro.

O circuito que nos traz de volta a um ponto de energia plena e foco – depois do sequestro feito pela amígdala – se concentra no lado esquerdo da região pré-frontal, explica Richard Davidson, neurocientista na Universidade de Wisconsin. Ele descobriu que, quando estamos aflitos, há um aumento de atividade no lado direito da região pré-frontal. Cada um de nós tem um nível característico de atividade nas regiões esquerda ou direita que prediz qual será a tendência de nosso humor diário – se nos inclinamos para a direita, temos mais angústias; se pendemos para a esquerda, nos recuperamos mais rapidamente de aflições de todos os tipos.

Para lidar com essas questões no lugar de trabalho, Davidson juntou-se ao CEO de uma startup de biotecnologia que trabalha sob alta pressão 24 horas por dia e ao especialista em meditação Jon Kabat-Zinn, da Faculdade de Medicina

da Universidade de Massachusetts. Kabat-Zinn ensinou aos funcionários do grupo de biotecnologia técnicas de mindfulness e métodos de treinamento da atenção que estimulam o cérebro a registrar, com foco total, qualquer coisa que aconteça no momento presente, mas sem reagir.

As instruções são simples:

1. Encontre um lugar tranquilo, privado, no qual possa se isolar de qualquer distração por alguns minutos. Por exemplo, feche a porta de sua sala e deixe o telefone mudo.
2. Sente-se confortavelmente, com as costas eretas porém relaxadas.
3. Fique consciente de sua respiração, permanecendo atento às sensações da inspiração e da expiração.
4. Não avalie sua respiração nem tente mudá-la de maneira alguma. Apenas observe.
5. Considere qualquer outra coisa que lhe ocorra na mente como uma distração – pensamentos, sons, o que for. Deixe que se dissipem e volte a atenção para sua respiração.

Após oito semanas praticando mindfulness em média 30 minutos por dia, os funcionários inverteram sua reação: de uma tendência a se inclinar para o lado direito e estressado, passaram a se inclinar para o lado esquerdo e resiliente. Além disso, disseram resgatar a lembrança do que gostavam em seu trabalho, pois tinham feito contato com o que lhes trouxera energia no início.

Para usufruir de todos os benefícios do mindfulness, uma prática diária de 20 a 30 minutos é o que melhor funciona. Pense nisso como um exercício mental rotineiro. Pode ser muito útil ter instruções, um guia, mas a chave é encontrar um espaço para essa prática em sua rotina diária. (Existem até técnicas para fazer a prática enquanto dirige.)

O mindfulness vem ganhando crédito mesmo entre os executivos mais resistentes. Existem centros nos quais técnicas de mindfulness foram adaptadas para líderes empresariais, seja em locais sofisticados, como o Miraval Resort, no Arizona, ou programas de liderança com atenção plena na Faculdade de Medicina da Universidade de Massachusetts. A Singularity University há anos oferece um curso de mindfulness aos funcionários do Google.

É certo que você terá benefícios se ativar seu circuito cerebral de resiliência ao aprender a praticar mindfulness? Para executivos de alto desempenho, os efeitos do estresse podem ser sutis. Meus colegas Richard Boyatzis e Annie McKee sugerem, como uma forma simples de diagnosticar o estresse de

liderança, que você pergunte a si mesmo: “Estou com uma vaga sensação de incômodo, inquietude, ou o sentimento de que a vida não é maravilhosa (um padrão mais alto do que o de ‘boa o bastante’)?” Se a resposta for sim, um pouco de atenção plena traria conforto à sua mente.

DANIEL GOLEMAN é codiretor do Consórcio para Pesquisa sobre Inteligência Emocional em Organizações na Universidade Rutgers, coautor de *O poder da inteligência emocional – Como liderar com sensibilidade e eficiência* (Objetiva) e autor de *O cérebro e a inteligência emocional – Novas perspectivas*; *Foco – A atenção e seu papel fundamental para o sucesso*; *Liderança – a inteligência emocional na formação do líder de sucesso* (Objetiva), *A arte da meditação* (Sextante), entre outros livros.

Adaptado da publicação de 4 de março de 2016.

5

Agilidade emocional

Não se deixe dominar por seus sentimentos negativos

Susan David e Christina Congleton

Dezesseis mil é o número de palavras que falamos, em média, todos os dias. Imagine então quantas expressões não pronunciadas passam pela nossa cabeça. A maioria delas não são fatos, mas avaliações e julgamentos entrelaçados a emoções – alguns positivos e úteis (*Trabalhei duro e sou capaz de me sair bem nessa apresentação; Vale a pena discutir esta questão; O novo diretor parece ser acessível*), outros negativos e não tão úteis (*Ele está me ignorando de propósito; Vou fazer papel de idiota; Sou uma fraude*).

De acordo com a opinião geral, pensamentos e sentimentos difíceis não têm lugar no ambiente de trabalho; executivos, sobretudo líderes, devem ser impassíveis ou bem-humorados; devem transmitir confiança e abafar qualquer negatividade que borbulhe dentro deles. Mas isso vai contra a biologia básica. Todo ser humano saudável tem um fluxo interno de pensamentos e sentimentos que incluem o espírito crítico, a dúvida e o medo. É apenas nossa mente exercendo a função para a qual foi projetada: tentar antecipar e resolver problemas e evitar possíveis armadilhas.

Em nossa prática de consultoria estratégica, aconselhando empresas de todo o mundo, vemos líderes tropeçarem não porque *tenham* pensamentos e sentimentos indesejáveis – isso é inevitável –, mas porque são *fisgados* por eles, como peixes num anzol. Isso acontece de uma destas duas maneiras: eles acreditam nos pensamentos como se fossem fatos (*Aconteceu a mesma coisa no meu último emprego... Minha carreira é um fracasso*) e evitam situações que possam evocá-los (*Não vou assumir aquele novo desafio*) ou, por influência de quem os apoia, desafiam a própria existência dos pensamentos e tentam racionalizá-los (*Eu não devia ter pensamentos desse tipo... Sei que não sou um fracasso total*); talvez até se obriguem a vivenciar situações semelhantes, mesmo quando elas contrariam seus valores centrais e seus objetivos (*Aceite esta nova incumbência – você tem que superar isso*). Seja como for, estão prestando demasiada atenção em sua conversa interior e permitindo que ela drene importantes recursos cognitivos que poderiam ser mais bem empregados.

Esse é um problema comum, muitas vezes perpetuado por estratégias populares de autogerenciamento. Com frequência, executivos com recorrentes desafios emocionais no trabalho – ansiedade quanto a prioridades, inveja do sucesso de outros, medo de ser rejeitado ou desprezado – criam técnicas para

“corrigir” tais pensamentos: afirmações positivas, listas de prioridades, imersão em determinadas tarefas. Mas quando perguntamos por quanto tempo essas questões incomodavam, a resposta era 10, 20 anos ou desde a infância.

Claro que essas técnicas não funcionam – na verdade, uma ampla pesquisa mostra que a tentativa de minimizar ou ignorar pensamentos e emoções serve apenas para amplificá-los. Num famoso estudo liderado pelo falecido Daniel Wegner, professor de Harvard, os participantes foram instruídos a não pensar em ursos brancos, mas tiveram dificuldade para fazer isso. Mais tarde, quando a proibição foi suspensa, eles pensaram muito mais em ursos brancos do que os membros do grupo de controle. Qualquer pessoa que tenha sonhado com bolo de chocolate e batatas fritas enquanto fazia uma dieta rigorosa entenderá esse fenômeno.

Líderes eficientes não tentam suprimir suas experiências interiores. Em vez disso, as abordam de modo consciente, produtivo e fundamentado em valores – desenvolvendo o que chamamos de *agilidade emocional*. Em nossa complexa economia do conhecimento em rápida transformação, a aptidão para administrar pensamentos e sentimentos é essencial para o sucesso nos negócios. Diversos estudos, orientados pelo professor da Universidade de Londres Frank Bond e outros, demonstram que a agilidade emocional pode ajudar a aliviar o estresse, diminuir a quantidade de erros, estimular a inovação e melhorar o desempenho no trabalho.

Trabalhamos com líderes de várias áreas para desenvolver essa aptidão tão crucial e oferecemos aqui quatro práticas – adaptadas da Terapia de Aceitação e Comprometimento (ACT, na sigla em inglês), desenvolvida originalmente por Steven C. Hayes, psicólogo da Universidade de Nevada – que vão ajudar você a reconhecer seus padrões; nomear seus pensamentos e emoções; aceitá-los; e agir de acordo com seus valores.

Peixe no anzol

Vamos começar com dois estudos de caso. Cynthia é advogada sênior de uma corporação e tem dois filhos pequenos. Costumava se sentir muito culpada por perder oportunidades – tanto no escritório, onde seus colegas trabalhavam 80 horas por semana enquanto ela trabalhava 50, quanto em casa, onde frequentemente estava distraída ou cansada demais para interagir com o marido e os filhos. Uma voz insistente em sua cabeça lhe dizia que precisava ser uma funcionária melhor, sob o risco de fracassar na carreira; outra lhe dizia para ser

uma mãe melhor, sob o risco de negligenciar a família. Cynthia gostaria que pelo menos uma dessas vozes se calasse. Mas nenhuma o fazia, e assim ela deixava de assumir novos e empolgantes desafios no escritório e ficava checando mensagens compulsivamente no celular durante os jantares em família.

Jeffrey, um executivo em ascensão numa importante companhia, tinha um problema diferente. Inteligente, talentoso e ambicioso, estava sempre irritado – com chefes que desconsideravam suas opiniões ou com colegas que não se esforçavam. Frequentemente, perdia a paciência no trabalho e recebia advertências para que se controlasse. Mas, quando tentava fazer isso, sentia que estava violando uma parte fundamental de sua personalidade e ficava ainda mais raivoso e aborrecido.

Esses líderes inteligentes e bem-sucedidos foram fisgados por seus pensamentos e suas emoções negativas. Cynthia estava tomada pela culpa; Jeffrey estava explodindo de raiva. Cynthia dizia às vozes que fossem embora; Jeffrey sufocava sua frustração. Ambos tentavam evitar o desconforto que sentiam. Ou eram controlados por sua experiência interna ou tentavam controlá-la.

Livrando-se do anzol

Felizmente, tanto Cynthia quanto Jeffrey se deram conta de que não poderiam prosseguir – pelo menos se quisessem ser felizes e bem-sucedidos – sem estratégias mais eficazes. Nós os treinamos a adotar as quatro práticas a seguir.

Reconheça seus padrões

O primeiro passo para desenvolver agilidade emocional é perceber o momento em que você é fisgado por seus pensamentos e sentimentos. Isso é difícil, mas há certos sinais indicativos. Um deles é que seu pensamento torna-se rígido e repetitivo. Por exemplo, Cynthia começou a ver que suas autorrecriminações pareciam um disco arranhado, repetindo sem parar a mesma mensagem. Outro é que a história que sua mente conta parece antiga, como a repetição de alguma experiência do passado. Jeffrey notou que sua atitude em relação a certos colegas (*Ele é incompetente; Nunca vou deixar alguém falar comigo dessa maneira*) era bem familiar. De fato, ele tinha vivenciado algo semelhante no emprego anterior

– e em outro antes desse. A origem do problema não era só o entorno de Jeffrey, mas os próprios padrões de pensamento e sentimento. Você precisa perceber que está preso a isso antes de ser capaz de iniciar a mudança.

Nomeie seus pensamentos e emoções

Quando você é fisgado, a atenção que dedica a seus pensamentos e sentimentos preenche toda a sua mente; não sobra espaço para examiná-los. Uma estratégia que pode ajudar a enxergar sua situação de forma mais objetiva é a simples arte de nomear. Assim como você chama uma espada de espada, chame um pensamento de pensamento e uma emoção de emoção. Assim, *Não estou fazendo o bastante no trabalho e em casa* passa a ser *Estou tendo o pensamento de que não estou fazendo o bastante no trabalho e em casa*. Da mesma forma, *Meu colega está errado – ele me irrita* torna-se *Estou pensando que meu colega está errado e estou irritado*. A rotulação permite que você veja seus pensamentos e sentimentos como eles são: fontes passageiras de informações que podem ou não se mostrar úteis. Os humanos são psicologicamente capazes de ter essa visão genérica e ampla de experiências interiores. Evidências científicas demonstram que uma prática simples, direta e consciente como esta não só melhora o comportamento e o bem-estar, mas também promove mudanças biológicas benéficas no cérebro e em nível celular. Quando Cynthia começou a diminuir a frequência de seus pensamentos e passou a nomeá-los, as críticas que antes pareciam um denso nevoeiro tornaram-se mais semelhantes a nuvens passando num céu azul.

Aceite-os

O contrário de controlar é aceitar: não agir de acordo com cada pensamento ou se resignar à negatividade, mas reagir a suas ideias e emoções com a mente aberta, prestando atenção nelas e se permitindo vivenciá-las. Respire fundo 10 vezes e perceba o que acontece nesse momento. Isso pode trazer alívio, mas não necessariamente fará com que você se sinta bem. Na verdade, você pode até se dar conta de quão aborrecido está de fato. O importante é demonstrar a si mesmo (e aos outros) alguma compaixão e examinar a realidade da situação. O que está

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Mindfulness (Coleção Inteligência Emoc..."
e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).