Caroline L. Arnold



PEQUENAS ATITUDES, **GRANDES MUDANÇAS**

Microrresoluções para transformar sua vida

SEXTANTE

PEQUENAS
ATITUDES,
GRANDES
MUDANÇAS

Caroline L. Arnold



PEQUENAS ATITUDES, **GRANDES MUDANÇAS**

Microrresoluções para transformar sua vida

SEXTANTE

Título original: *Small Move, Big Change*

Copyright © 2014 por Caroline L. Arnold
Copyright da tradução © 2015 por GMT Editores Ltda.
Esta edição foi publicada em acordo com Viking, membro do Penguin Group (EUA) LLC, da Penguin Random House Company.
Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução
Simone Lemberg Reisner

preparo de originais
Flávia Midori

revisão
Ana Grillo e Clarissa Peixoto

projeto gráfico e diagramação
DTPhoenix Editorial

capa
DuatDesign

adaptação para ebook
Marcelo Morais

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

A775p

Arnold, Caroline L.
Pequenas atitudes, grandes mudanças [recurso eletrônico] /

Caroline L. Arnold [tradução de Simone Lemberg Reisner]; Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

recurso digital

Tradução de: Sm move, big change

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-431-0245-0 (recurso

eletrônico)

1. Desenvolvimento organizacional - Administração. 2. Mudança. 3. Livros eletrônicos. I. Título.

15-23256

CDD: 658.4
CDU: 005.3

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

Para Helen

Prefácio

É tarde da noite quando atravesso o caminho que leva à casa dos meus pais, onde cresci. Acabo de chegar de Nova York e, assim que desligo o motor do carro alugado, ouço os grilos cantando na cálida noite da Califórnia. É o fim de um longo dia de viagem. Descanso a cabeça no encosto e presto atenção aos sons por um momento. Estou em casa.

Uma luz externa ilumina a entrada que vai até a porta. Lá dentro, a casa está às escuras, meus pais estão dormindo. Vou puxando a mala pelo caminho de pedras e entro. Estou com sede, com fome e cansada; meu voo atrasou duas horas. Mas não paro para beber água nem para ver o que tem na geladeira. Vou direto para a despensa, abro a porta e penduro as chaves do carro no velho chaveiro de latão preso à parede, no qual outras duas balançam na escuridão.

Tirar carteira de motorista é um rito de passagem nos subúrbios da Califórnia, onde não se pode ir a lugar nenhum sem carro. Eu contava os dias para o meu aniversário de 16 anos e mal podia esperar para me ver atrás de um volante. No dia em que passei no exame de habilitação – há mais de 25 anos –, aprendi a pendurar as chaves assim que entrasse em casa. Com minha nova licença, haveria três motoristas para compartilhar dois automóveis. Chaves escondidas em bolsas, perdidas dentro das calças ou enfiadas em alguma gaveta implicavam frustração e perda de tempo. “Pendure as chaves!”, ordenavam meus pais quando eu entrava.

Mas naquela noite eu havia chegado em um carro alugado, que só eu tenho autorização para dirigir. Tanto meu pai quanto minha mãe têm um veículo estacionado na garagem. Se não vamos compartilhá-los, então por que pendurar as chaves? Por que entrar em casa e ir direto até o chaveiro?

A resposta guarda o segredo para atingir um autoaperfeiçoamento contínuo e sustentável. Se eu tivesse conhecimento disso durante todos esses anos, cada uma de minhas resoluções teria sido bem-sucedida.

Introdução: Por que as resoluções fracassam

Eu vou perder peso.
Eu vou ser pontual.
Eu vou quitar as dívidas.
Eu vou estar magro no verão.
Eu vou progredir no trabalho.
Eu vou ser mais carinhoso.
Eu vou ser mais assertivo.
Eu vou entrar em forma.
Eu vou ser mais organizado.
Eu vou ter uma casa arrumada.
Eu vou parar de fumar.
Eu não vou ficar na defensiva.
Eu vou ser uma pessoa melhor.

Por que é tão difícil ser fiel às nossas resoluções? Sempre começamos com entusiasmo e determinação, mas nossa força de vontade vacila e nossas resoluções se tornam um fiasco. E toda vez que descumprimos uma resolução – uma promessa que fazemos para melhorar nossas vidas – acabamos nos sentindo desmoralizados e impotentes para progredir e alcançar nossos objetivos.

Até os indivíduos altamente disciplinados e bem-sucedidos – os *vencedores* – falham com iniciativas de autoaperfeiçoamento. Somos todos perdedores quando se trata de resoluções de ano-novo: nossa taxa de fracasso coletivo chega a espetaculares 88%. Corremos sem sair do lugar, como hamsters numa roda, renovando e abandonando as mesmas resoluções num ciclo anual, tentando nos convencer de que, se tivéssemos mais determinação, mais força de vontade, mais *caráter*, poderíamos evoluir para um eu melhor. Começamos cada ano (ou aniversário, ou estação, ou segunda-feira de manhã) com muita determinação, reunimos toda a nossa força de vontade, reajustamos as nossas resoluções e tentamos outra vez. Com o passar do tempo, tomá-las e descumpri-las torna-se um hábito desmoralizante. Continuamos a assumir resoluções, *mas já esperamos fracassar*.

E se, em vez de falhar todo ano, nós tomássemos todos os dias resoluções específicas e estratégicas que garantissem o sucesso e nos transformassem de forma definitiva? E se as resoluções nos trouxessem recompensas imediatas, elevassem a

nossa autoconsciência e energizassem nossos esforços de autoaperfeiçoamento? *E se toda vez que tomássemos uma resolução, esperássemos realmente obter êxito?*

Pequenas atitudes, grandes mudanças fala sobre como tomar resoluções que sempre serão cumpridas. Ao repensar sua força de vontade e redirecionar suas resoluções, você aprenderá a dominar a arte do autoaperfeiçoamento, alcançando objetivos que antes pareciam inatingíveis. Sucessos evidentes tomarão o lugar de fracassos míticos; o otimismo substituirá a falta de esperança; a fraqueza se transformará em confiança. Você irá aprender como obter sucesso em vez de fracasso; na verdade, aprenderá a *esperar* o sucesso.

O propósito deste livro é ensinar a converter amplos objetivos pessoais em *microrresoluções* que possam ser administradas, mensuradas e mantidas. Uma microrresolução é um compromisso poderoso e compacto que se assume quando há intenção de mudar certo tipo de comportamento, e ele gera benefícios imediatos. Em vez de sofrer um colapso de força de vontade depois de semanas de esforços exaustivos, você irá aprender a persistir por meio de estratégias e autocontrole. Suas resoluções trarão benefícios a partir do momento em que você colocá-las em prática e serão sustentáveis por toda a sua vida.

As microrresoluções podem ser bem-sucedidas em qualquer categoria de autoaperfeiçoamento, não importa se o seu objetivo é perder peso, melhorar uma relação ou economizar dinheiro.

Durante a maior parte de minha vida, passei pela experiência mais comum da tomada de resoluções: fracassar em quase todas. Esses fracassos pessoais eram um mistério para mim, pois eu era bem-sucedida na minha carreira em Wall Street e na minha vida. Ficava longas horas administrando um departamento global com quase quinhentas pessoas, cumprindo prazos, treinando funcionários; era dedicada à família, às necessidades de uma filha, um marido e pais idosos; estava envolvida em projetos de caridade e era ativa na minha comunidade. Mas, apesar da capacidade de me doar aos outros e da atitude agressiva em relação aos desafios da carreira, eu lutava para manter meus compromissos pessoais, desde ir à academia com regularidade até passar mais tempo em casa. Com tanta energia e determinação, eu ficava me perguntando por que apenas algumas resoluções tinham dado certo.

Por fim, depois do doloroso fiasco de uma das minhas metas, tentei algo diferente. Assumi uma pequena, mas significativa, mudança comportamental – uma *microrresolução* – e consegui transformar a mim mesma imediata e permanentemente. Entretanto, só depois de realizar outras microrresoluções moldadas naquela primeira bem-sucedida foi que percebi que havia criado um método: tomar resoluções direcionadas. Alcancei objetivos que vinha protelando por anos: perdi peso e entrei em forma, tornei-me mais organizada, melhorei minhas relações pessoais e minhas finanças. Animada com o progresso, compartilhei o método com colegas de trabalho, amigos e familiares, que o passaram adiante.

Todas essas experiências me levaram a uma conclusão bem simples: *as microrresoluções funcionam.*

Vivemos na era do pequeno e poderoso, na qual microchips de computadores, tablets, iPods, smartphones e seus aplicativos levam produtividade ao trabalho e ao lar. Os microfinanciamentos eliminam a pobreza de um número cada vez maior de famílias. A nanotecnologia está revolucionando a medicina. Comunicações importantes chegam em tuítes de 140 caracteres, distribuindo informação em escala global em microssegundos. Essas ferramentas são projetadas para suprir uma necessidade específica e criar valor imediato. O mesmo acontece com as microrresoluções: cada uma delas é criada para atingir um alvo específico de desenvolvimento pessoal e para gerar benefícios imediatos.

Nossa rotina acelerada encontra-se tão sobrecarregada de tarefas que a simples ideia de acrescentar mais uma – mais uma reunião, mais uma necessidade ou mais um objetivo pessoal – pode ser sufocante. Já as microrresoluções se infiltram facilmente em nossas vidas tumultuadas, trabalhando sua mágica em silêncio enquanto continuamos a equilibrar nossos projetos como malabaristas e a cumprir nossas infindáveis obrigações. De fato, as microrresoluções possibilitam um autoaperfeiçoamento contínuo sem muito esforço.

É divertido e fácil tomar uma microrresolução, e seu efeito é imediato. Mas, antes de mergulhar na mecânica das microrresoluções – como e por que funcionam –, devemos nos perguntar: por que as resoluções tradicionais costumam terminar em fracasso?

Por que as resoluções fracassam

Todos nós conhecemos alguém que mudou da água para o vinho com um ato de força de vontade e determinação – deixou de ser gordinho e entrou em forma, parou de esbanjar e passou a investir, abandonou a preguiça e se tornou maníaco por arrumação. Em algum momento, quase todos alcançamos um objetivo ambicioso, como correr a maratona ou terminar um curso. Mas as resoluções mais comuns são as que tomamos no ano-novo e abandonamos dois meses depois. As promessas quebradas são como um selo cultural, alimentando as inúmeras histórias que debocham da loucura universal do autoaperfeiçoamento. Nós rimos juntos e nos identificamos com a piada, embora as promessas sejam algo sério. Com tanto em risco, por que fracassamos com tamanha frequência?

Nós tomamos as resoluções erradas

Se você colocar no Google a expressão “resoluções de ano-novo”, encontrará dezenas de links dedicados à realização de metas. A maioria forma o que eu chamo de resoluções *pretendidas*: eu vou entrar em forma, eu vou ser organizado, eu vou ser

assertivo. Essas resoluções icônicas são como desejos disfarçados: eu queria ser musculoso, eu queria ser mais bem-sucedido, eu queria não ser um capacho. Elas focam o *ser*, e não o *fazer*.

Alguns anos atrás, durante uma aula de teatro, aprendi que atuar significa fazer, e não ser. Muitos jovens atores cometem o erro de tentar *ser* no palco, quando querem demonstrar raiva, tristeza ou resistência. Mas personificar as qualidades e as emoções de um personagem – "Sou um cara durão, mas com um coração de ouro" – deixa muito pouco a *fazer* no palco. Ao assumir uma persona, eles omitem a verdadeira ação do drama, o processo pelo qual o personagem cresce e se torna emocional.

Grandes atores sabem que o segredo de se comportar e se sentir como um personagem reside em se concentrar no que aquele personagem *faz*. Eles analisam como as ações explícitas do personagem revelam seus objetivos, atitudes e valores. Eles desempenham cada ação em sua plenitude e a sequência de ações gera uma caraterização autêntica, uma experiência verdadeira e uma resposta emocional de si mesmos e da plateia. Eis a lição do teatro: se você se concentrar em *fazer* o que o personagem faz, logo você *será* o personagem.

A mesma lição se aplica às resoluções que você toma e espera cumprir. Se você decide *ser organizado*, provavelmente encontrará uma placa com os dizeres "Seja organizado!" piscando em sua mente toda vez que pegar a correspondência ou sentar-se à mesa de trabalho. Mas intimidar a si mesmo, a cada momento do dia, para "ser organizado" logo cansará sua vontade de mudar. Como um ator no palco tentando personificar "um cara durão", seu foco está no lugar errado. Em vez de se obrigar a *ser* o que não é – uma pessoa organizada –, você precisa praticar ações explícitas, uma por uma, até que comece a fazer automaticamente o que uma pessoa organizada faz.

As microrresoluções se concentram em fazer, e não em ser. Ser diferente é o que vem depois, e não antes, da ação intencional.

Dependemos apenas da força de vontade para ter sucesso

Resoluções pretendidas são estimuladas por poderosas fantasias de um eu futuro. Imaginar a nós mesmos mais felizes, mais em forma ou mais seguros financeiramente nos inspira e nos impele a mudar. Se o objetivo é ser magro e definido, podemos nos visualizar esbeltos na praia no próximo verão e colar a foto de uma pessoa em forma na porta da geladeira para aumentar nossa determinação. Nosso eu ideal é tão inspirador que temos certeza de que conseguiremos manter nossa força de vontade, por mais exigente que seja a dieta adotada para alcançar esse objetivo. Mas, antes de chegar aquele sonhado dia na praia, nossa força de vontade entra em colapso, derrotada pelo comportamento que há muito sustenta nossa vida diária. Nós nos repreendemos pela falta de autocontrole, mas, na verdade, a força de

vontade foi simplesmente vencida pela tenacidade de nossos hábitos, atitudes e rotinas.

Cada um de nós é movido por um sistema de hábitos e preferências inconscientes, cultivados desde que nascemos e fortalecidos por meio da repetição. Esses comportamentos e atitudes formam um tipo de piloto automático que, silenciosa e eficientemente, gerencia a maioria das tarefas e decisões que enfrentamos todos os dias, conservando uma preciosa energia mental e a iniciativa para aplicar em novos aprendizados, solução de problemas e geração de ideias. Não precisamos nos concentrar para amarrar nossos sapatos – o piloto automático os amarra por nós. Ele faz o café, tranca a porta e dirige o carro. Mas o piloto automático também pode faltar à academia, nos empanturrar de doces, gastar mais do que podemos ou ser ríspido com nosso cônjuge. Operando disfarçados, os hábitos profundamente enraizados do piloto automático nos levam a resultados individuais bons ou ruins. Novas pesquisas sobre comportamento confirmam que não temos ciência nem controle das rotinas que governam as nossas vidas. Como resumiram os cientistas ingleses, num recente estudo publicado na *Health Psychology*, "a automaticidade do hábito pode ser dividida em diversas características: falta de atenção, eficiência mental, falta de controle e falta de intenção consciente".[1] Em outras palavras, não pensamos no que fazemos; simplesmente o fazemos, sem ter consciência de como o nosso piloto automático nos conduz em direção ao sucesso ou ao fracasso.

Quando decidimos nos aperfeiçoar – dar uma agitada na vida –, o piloto automático logo começa a trabalhar em modo de resistência. Enquanto o piloto automático do carro pode simplesmente ser desligado para que o motorista assuma o controle, desativar qualquer parte do seu piloto automático pessoal requer um esforço enorme. Ele gosta de rotina e resiste às mudanças. Quanto mais mudanças são impostas, maior é a resistência para superar. Ainda assim, quase sempre apostamos em uma transformação instantânea, resolvendo ser magro, organizado ou pontual de uma hora para outra.

Essas resoluções pretendidas requerem a mudança de inúmeros comportamentos e nos colocam em guerra com o piloto automático. Decidir ser magro significa alterar os hábitos relativos à comida: o que você come, com que frequência, quanto, como. De repente, cada ação e cada escolha demandam um exame minucioso, um esforço consciente e uma tremenda força de vontade.

Em um importante estudo realizado em 2000 sobre a dinâmica da força de vontade, os pesquisadores Mark Muraven e Roy Baumeister demonstraram que o autocontrole é um recurso psicológico limitado, que se dissipa com facilidade:

> Descobrimos que, após um ato de autocontrole, as operações subsequentes não relacionadas ao autocontrole sofrem (...). Depois de resistir a tentações, as

pessoas apresentam um desempenho inferior em testes de vigilância e se mostram menos capazes de resistir a tentações subsequentes.[2]

Quanto mais contamos com a força de vontade, mais ela tende a desabar. As resoluções que tomamos demandam excessivamente do nosso autocontrole. Para forçar uma mudança comportamental, nossa força de vontade precisa lutar contra o piloto automático (é por isso que "nadamos, nadamos, para morrer na praia!"). Apesar de a determinação funcionar, depois de algumas semanas de batalha nossa força de vontade entra em colapso, vencida pelos hábitos e pelas preferências enraizadas que, silenciosamente, conduzem a nossa vida.

A resolução movida a força de vontade é uma abordagem para o autoaperfeiçoamento que vai do aspecto mais complexo para o mais simples: nós nos obrigamos a ser diferentes, forçando nosso comportamento e nossas atitudes a mudar. O sistema das microrresoluções, por sua vez, é uma abordagem que parte do mais simples até atingir o mais complexo, concentrando-se em uma ou duas mudanças comportamentais significativas até que elas sejam absorvidas pelo piloto automático e não exijam mais nenhum esforço deliberado – ou força de vontade – para se sustentar. Uma perspectiva real oferece visibilidade em longo prazo; uma perspectiva ampla demais acaba por obscurecer o caminho a ser percorrido e raramente produz descobertas que levam ao próximo sucesso. Porém, quando focamos os detalhes, podemos ver o que está por vir. Ao nos concentrarmos em nossos comportamentos e atitudes fundamentais, reforçamos nossa autoconsciência e aceleramos nosso progresso.

Uma microrresolução serve para reformular uma atividade que funcione no piloto automático e requer pouca força de vontade para obter êxito.

Somos impacientes demais

O ano-novo é uma época inquieta. Depois de muitos dias de comportamento indulgente – comendo demais, bebendo demais, gastando demais e sendo muito condescendentes –, ficamos ansiosos e tratamos de entrar na linha bem depressa. Procuramos atalhos e truques para acelerar nossa mudança, convencidos de que alguma fórmula mágica nos transformará no que pretendemos ser. Alimentando a nossa impaciência está o medo de que, se levarmos tempo demais para atingir um objetivo, iremos desistir antes de alcançá-lo. Essa pressa descuidada embaça a nossa visão, o que nos leva a repetir os hábitos e as atitudes que nos impedem de ter sucesso. Na próxima vez em que tentamos melhorar, acabamos cometendo exatamente os mesmos erros.

A transformação é um processo, não um acontecimento. E por que você pularia o processo? Alimentar uma mudança nos torna mais espertos e autoconscientes,

criando uma poderosa base para continuar crescendo. Repetir nossos passos é a fórmula mágica para tornar permanentes as nossas conquistas.

A chave para uma transformação duradoura não está na velocidade ou na força, mas no cultivo dessa mudança.

Subestimamos nossa resistência emocional e mental às mudanças

Os hábitos e comportamentos a que estamos acostumados nos amparam e confortam diariamente. Nossos hábitos mentais, físicos e emocionais estão muito ligados aos valores e rotinas que aprendemos quando crianças. Todo esse condicionamento precoce – a insistência dos seus pais para que você amarrasse o cadarço, mastigasse de boca fechada e não deixasse comida no prato – estabeleceu comportamentos e preferências que lhe permitem ter muitas atitudes e tomar decisões do cotidiano no piloto automático. Modificar algo nessa rotina cria uma estranheza, uma fadiga mental, um estresse emocional e um forte impulso de retomar o que você sente como certo – o piloto automático. Quanto mais mudanças queremos fazer, maior é a nossa resistência mental e emocional, que começa a se desenvolver no subconsciente.

O foco na realização de uma microrresolução ajuda a expor nossa maneira de pensar e a sutil influência exercida entre os hábitos, as atitudes e os valores que bloqueiam o nosso progresso. Como em um experimento científico, que altera uma única variável de cada vez para testar causa e efeito, focar apenas em uma microrresolução revela a fonte da resistência às mudanças. Uma vez identificado, o pensamento negativo pode ser analisado, desfeito ou mesmo transformado em apoio aos nossos objetivos.

As microrresoluções promovem a autoconsciência e expõem o pensamento negativo que frustra o sucesso.

Esperamos fracassar

Infelizmente, depois de desistir tantas vezes, passamos a esperar o inevitável: quando nossa determinação entra em colapso e retomamos o conforto da nossa antiga rotina. Os fantasmas dos fracassos anteriores assombram cada nova tentativa, tornando mais difícil acreditar na capacidade de progredir e de influenciar os resultados. À medida que nossa força de vontade se esvai, somos estranhamente consolados pela sensação familiar de desistir e ceder.

A melhor forma que temos de nos livrar do ceticismo e reverter a expectativa de fracasso é aprender como tomar resoluções que conseguiremos manter.

Uma microrresolução é fácil de manter.

Foi somente depois de descobrir o poder das microrresoluções que comecei a entender por que muitas promessas, que fazemos com tanta sinceridade, acabam fracassando com o tempo. Desesperada e frustrada ao despertar de uma dessas

decepções, estabeleci minha primeira microrresolução e, por meio dela, sem querer criei um sistema pelo qual as resoluções dão certo logo na primeira tentativa e podem ser mantidas por toda a vida. Mas não quero me antecipar – como eu disse, tudo começou com uma meta de ano-novo que não consegui levar adiante.

Minha primeira microrresolução

Último dia do ano. Tempo de resoluções. O que eu tinha prometido mesmo? Ah, sim: perder peso e praticar mais exercícios. E o que aconteceu? O ganho líquido de 1,5 quilo um ano depois.

Não foi difícil lembrar aquela resolução nem a que eu tinha feito no ano anterior. A incorrigível Bridget Jones, que começou o diário com uma lista de resoluções de ano-novo, como "perder 8 centímetros de coxas", reconheceu seu fracasso no dia 21 de março, quando escreveu "Uma coisa é certa: no próximo ano-novo vou renovar minhas resoluções".[3] Minha promessa de perder peso, assim como a dela, havia se tornado perene. Eu ainda precisava perder 5 quilos, mas desisti de renovar meu compromisso porque não poderia enfrentar um novo fracasso. *Para que desperdiçar mais uma preciosa resolução de ano-novo com aqueles obstinados 5 quilos?*, pensei. Eu tinha outras questões a aperfeiçoar e queria uma resolução que fosse capaz de cumprir – uma que não exigisse comer menos ou frequentar a academia. Então, escolhi uma nova categoria de autoaperfeiçoamento e decidi:

Ser organizada

Minha resolução parecia honesta e atingível, muito mais fácil do que perder peso. Eu estava cheia de energia e determinada. Saí e comprei organizadores e caixas para o meu escritório, com compartimentos separados para contas a pagar, contas pagas, itens a serem arquivados e itens a serem lidos. Criei novos arquivos diferenciados por etiquetas coloridas, limpei meu espaço de trabalho e coloquei em dia algumas tarefas. Mas em pouco tempo os organizadores estavam cheios e meu trabalho começava a se acumular novamente. Eu ficava chateada sempre que olhava para a mesa. Depois de três meses de tentativas, eu havia fracassado.

Fiquei tão horrorizada ao perceber que tinha falhado até na minha resolução *fácil* que me recusei a aceitar a derrota. Se eu não conseguia ser organizada durante três meses, o que poderia alcançar que fizesse diferença? Ser organizada era um objetivo abstrato. Que atitude concreta e específica eu poderia adotar que me deixasse mais organizada de verdade?

Examinei os motivos pelos quais minha falta de organização me deixava estressada. Um deles era o fato de eu não encontrar minhas anotações quando precisava delas. Durante a maior parte da vida, dependi apenas da memória, lembrando-me, com precisão quase total, de conversas, pesquisas, detalhes

importantes, reuniões marcadas e listas de tarefas. Ao me aproximar dos 40 anos, precisei complementar minha memória com anotações, mas não defini um sistema – fazia anotações esporádicas e incompletas. Em casa e no trabalho, eu tinha um monte de cadernos de vários tamanhos, que pegava ao acaso quando precisava anotar algo. Comecei a escrever os lembretes diretamente na agenda ou na apresentação de uma reunião. Coletava-os durante o dia, mas alguns acabavam jogados na bolsa, outros sobre a mesa do escritório e outros na escrivaninha em casa. Eu perdia um tempo precioso procurando anotações sobre reuniões, números de telefones ou referências. Resolvi, então, focar minha resolução apenas no item organização. Decidi:

Colocar todas as minhas anotações em um único caderno

Comprei um caderno pequeno para fazer minhas anotações. Eu estava determinada a interromper o ciclo de resoluções fracassadas e considerei esta nova resolução tão modesta que seria muito fácil manter. Eu estava errada. Como tinha o hábito de guardar tudo na memória, eu não costumava procurar o caderno antes de reuniões ou telefonemas. Quando me dava conta de que ele não estava comigo, não queria interromper a fluxo da conversa para procurá-lo na bolsa e preferia manter o dinamismo do momento. Ao fazer um telefonema, percebia que o caderno estava numa mesa do outro lado da sala. Se tinha papel bem na minha frente, eu precisava mesmo ir atrás do caderno? Muitas vezes alguém da equipe me pedia alguma coisa enquanto eu passava com pressa – eu poderia lembrar os detalhes sem ter que anotar, não poderia? Comecei a achar minha resolução muito chata e irritante.

Mas, como ela era muito plausível, me senti pressionada a triunfar. Eu não podia jogar tudo para o alto e resmungar: "Isso é muito difícil. O momento é ruim. Vou tentar de novo daqui a alguns meses." Como minha resolução era específica, o sucesso podia ser medido: cada vez que eu ignorava a regra, enxergava a aproximação do fracasso a tempo de me corrigir. Como era limitada, eu não me sentia sufocada e conseguia manter o foco e a força de vontade. A resolução era tão modesta que me fez enfrentar o desafio: se eu não fosse capaz de mudar nada em meu comportamento, minhas esperanças de um autoaperfeiçoamento não passariam de meras fantasias.

Decidi manter minha resolução. Comecei a me obrigar a anotar tudo no caderno. Se eu tinha uma ideia, escrevia no caderno. Dados a confirmar – no caderno. Sugestões de artigos para ler, sites, eventos – no caderno. Contatos aleatórios que talvez eu nunca fosse precisar – no caderno. Tarefas urgentes – no caderno. Questões a tratar na próxima reunião – no caderno. Receita de uma amiga – no caderno. Depois de ter passado semanas lembrando a mim mesma de usar o caderninho, percebi que a resistência e o desconforto estavam se dissipando e anotar tudo no mesmo lugar se tornara um hábito – eu usava o caderno sem pensar, da

mesma forma que escovava os dentes. Assim que eu entrava numa reunião ou me sentava à mesa de trabalho, pegava o caderno. Então eu conseguia localizar tudo de que precisava quase imediatamente, sem estresse ou drama. Anotações que eu teria jogado fora se mostraram importantes semanas mais tarde. A regra do caderno, que antes eu tinha achado incômoda e chata, passou a ser fortalecedora e liberadora. Meu nível de estresse diminuiu. *Eu tinha me tornado mais organizada*.

Além disso, eu havia conseguido manter a resolução, criando um bom hábito e melhorando a minha vida. Em vez de ser organizada, quando eu só poderia me declarar vitoriosa após inúmeras mudanças de comportamento, anotar tudo no caderninho me trouxe um benefício óbvio e imediato, tão específico e concreto quanto a própria resolução: todos os meus lembretes se concentraram em um só lugar. O sucesso da minha resolução e a experiência da recompensa me fortaleceram e eliminaram minha sensação de impotência.

Agora, depois de reanalisar minha resolução inicial – ser organizada –, entendi por que ela não poderia ser cumprida. Eu a havia transformado em um projeto – um grande e único projeto – de arrumar minha mesa, deixar o trabalho em dia e reorganizar meus arquivos. Tinha sofrido um ataque de zelo organizacional que resultara em algum progresso, como quando fazemos uma dieta radical. Mas eu havia fracassado ao tentar desenvolver comportamentos sistemáticos (hábitos) para manter a organização com o passar do tempo. Tentara suplantar meus comportamentos e atitudes enraizados e inconscientes apenas com a proposta de ser organizada, sem pensar no que precisava fazer de maneira diferente para ser bem-sucedida – e conseguir manter. A resolução do caderno funcionou porque eu me concentrei exclusivamente em uma única área de desorganização até formar um novo hábito e uma nova mentalidade que me permitissem sustentar esse novo comportamento sem gastar energia mental. O foco incansável no hábito de anotar tudo no caderno o colocara no piloto automático.

A resistência à regra do caderno expôs aspectos da minha forma de pensar que eu nunca entendera muito bem. Pela primeira vez, percebi que eu havia associado inconscientemente sistemas administrativos rigorosos a uma burocracia maçante, em desacordo com o dinamismo, a criatividade e a mente naturalmente lógica e organizada. Não me parecia certo que algo tão banal quanto tomar notas pudesse exigir determinação e energia. Ao experimentar os benefícios do meu novo hábito, passei a dar mais valor ao comportamento sistemático e aprimorei meus instintos organizacionais. Como resultado, outros comportamentos relacionados à organização começaram a melhorar espontaneamente.

Inspirada pelo sucesso, decidi revisitar o desafio de perder peso e ver se conseguiria aplicar as lições aprendidas. E se, em vez de decidir estar magra no verão, eu examinasse meus hábitos alimentares e especificasse uma mudança comportamental alcançável e impactante?

Naquela época, eu trabalhava numa empresa de Wall Street, que oferecia várias guloseimas durante as reuniões. Compartilhávamos travessas cheias de brownies, bolos, biscoitos de aveia e cookies de chocolate. Comer apenas uma dessas delícias calóricas elevava o nível de açúcar a tal ponto que ele continuava lá em cima depois da reunião, por mais longa que ela fosse. Mas era difícil comer apenas uma. Às vezes eu comia dois (ou três) doces e cada um devia ter pelo menos 350 calorias. Costumava sair da sala tão empanturrada que parecia ter entrado em coma alimentar, logo sentindo aquela letargia típica. Decidi:

Nunca mais comer os doces servidos durante as reuniões

Não decidi nunca mais comer doces, nunca mais beliscar ou nunca mais comer nada na sala de reuniões. Em vez disso, tomei uma resolução moderada e limitada: recusar apenas os viciantes e onipresentes doces da sala de reuniões. Como minha resolução era específica, era fácil medir seu sucesso: precisava apenas recusar os doces e passá-los adiante. Foi difícil nas primeiras vezes que a travessa chegou às minhas mãos, mas, com o tempo, a recusa se tornou automática. Fiquei feliz por não sair mais da reunião me sentindo péssima e ligeiramente enjoada. Comer aqueles doces era um mau hábito, algo que eu já esperava fazer toda vez que tínhamos reunião. Minha resolução direcionada quebrou esse hábito para sempre: eu nunca mais sucumbi aos doces da sala de reuniões e consegui deter a lenta, porém certa, escalada ascendente do ponteiro na minha balança (na verdade, emagrecer exigiu mais algumas microrresoluções, como veremos mais tarde).

Ter noção do poder das microrresoluções me ensinou que mudanças de comportamento podem ser significativas e permanentes, caso haja foco intenso e direcionado, o qual leva a valiosas descobertas pessoais. As resoluções limitadas podem produzir benefícios imediatos e sustentáveis. Obter êxito diário em uma resolução moderada é mais transformador do que fracassar anualmente ao tomar uma resolução irrealista.

À medida que eu compreendia mais e mais a dinâmica das microrresoluções, comecei a identificar quais eram as melhores dentre elas, a moldá-las, ajustá-las e mantê-las. Estabeleci regras e estratégias para criar microrresoluções de sucesso, que serão detalhadas nos capítulos a seguir. E o mais importante: aprendi que, para manter o progresso com o passar do tempo, uma resolução deve criar hábitos que se tornem parte do nosso piloto automático pessoal.

Os hábitos nos governam

De fato, poderoso é o império dos hábitos.

– PÚBLIO SIRO, 42 a.C.

Um hábito é qualquer comportamento ou atitude que não envolve uma decisão consciente, o que engloba quase tudo. Sim, os hábitos têm a ver com rotina, mas não precisam ser maçantes.

Cada um de nós possui um sistema único de hábitos, cultivados durante toda a vida. O que você faz por força do hábito requer pouca energia mental. Você não pensa para escovar os dentes ao acordar e, se não o fizer, não se sente bem. As rotinas a que somos educados na infância nos ajudam a vida inteira, para o bem e para o mal. Dá trabalho desfazer um hábito – saudável ou não – quando ele se torna parte de uma rotina. Em uma publicação recente do *Journal of Experimental Social Psychology*, os pesquisadores Wendy Wood e David Neal definiram hábitos como "disposições psicológicas para repetir comportamentos passados".[4] Repetir e aperfeiçoar o comportamento é algo que funciona – o fato de executar rotinas sem pensar conserva a energia mental tão crucial para as tomadas de decisão e a iniciativa.

Você precisa de pouca ou nenhuma energia mental para manter os hábitos adquiridos na infância. Para quem se acostumou a fazer a cama todas as manhãs esse hábito é tão intrínseco quanto respirar: a partir do momento em que a pessoa sai da cama, ela a arruma. Anos e anos de repetição promoveram tanta eficiência e habilidade que a cama praticamente se faz sozinha. Mas, se você não cresceu com esse hábito, adquiri-lo exige algum esforço. Pode ficar com preguiça só de pensar na tarefa. É chato. Leva tempo demais. Parece nunca estar direito. Pode atrasá-lo para o trabalho. Mas, se você tomar a microrresolução de sempre fazer a cama antes do café da manhã, vai descobrir um jeito de concluir a tarefa porque é algo absolutamente fácil, ao contrário de manter a casa limpa o tempo todo. Você vai melhorar a cada dia, passando a levar menos tempo e incrementando cada vez mais o serviço. Então, depois de alguns meses, você não vai suportar ver a cama desarrumada. É assim que os hábitos são formados e o progresso é alcançado.

Além de demonstrar e treinar padrões de comportamento, as figuras de autoridade da nossa infância também incutiram em nós uma mentalidade sobre valores, atitudes e preferências que reforçam esses padrões. Assim, nosso caráter está intimamente ligado aos hábitos, quando até uma pequena mudança na rotina pode se tornar motivo de estresse. Aprimorar a si mesmo modificando um padrão de comportamento de longa duração é um avanço, uma experiência libertadora que conduz a descobertas pessoais e à vontade de crescer.

Os hábitos também servem como paradigmas experimentais para moldar mais rapidamente hábitos similares. Por exemplo, se você costuma se atrasar para a aula de ginástica e um dia decide chegar no horário, a partir do momento que conseguir esse feito a experiência mudará sua mentalidade e ajudará a melhorar a pontualidade em outras áreas. Portanto, uma microrresolução bem-sucedida inaugura um padrão de comportamento que serve de base para dezenas de outros bons hábitos que virão a seguir. Alguns serão consequências de um esforço

consciente, outros emergirão de maneira espontânea em resposta à nova perspectiva e à mentalidade revitalizada que provêm da experiência e das recompensas resultantes de uma única mudança no comportamento pessoal.

O que garante a duração dos hábitos é o fato de eles não demandarem atenção ou esforço mental. Então, para mudar a nós mesmos devemos cultivar o oposto do piloto automático: a consciência. Quanto mais conscientes dos hábitos que regem a nossa vida, mais controle teremos sobre o nosso futuro. Os hábitos não são chatos; é de hábitos que somos feitos. De acordo com o mais famoso filósofo da civilização ocidental:

> Somos o que repetidamente fazemos. A excelência, portanto, não é um efeito, mas um hábito.
>
> – ARISTÓTELES

E o que é o autoaperfeiçoamento senão a busca pela excelência? Vamos começar.

PARTE 1

AS SETE REGRAS DAS MICRORRESOLUÇÕES

CAPÍTULO 1

Como tomar uma microrresolução

Você está pronto para tomar uma microrresolução?

Comece perguntando o que gostaria de melhorar na sua vida. Considere o seguinte exemplo: "Eu quero ter uma casa arrumada." Entretanto, a arrumação não é um estado que se pode adotar, e sim um conjunto de padrões de comportamento distintos que, juntos, formam o conceito de arrumado, segundo a *sua* definição – há inúmeras formas de julgar se uma casa é arrumada. Toda meta de aperfeiçoamento pessoal pode ser reduzida a comportamentos, independentemente de seu objetivo – emagrecer, entrar em forma, ser mais gentil com seu cônjuge, organizar-se melhor, ser sempre pontual, economizar dinheiro, progredir profissionalmente ou dormir mais.

Portanto, tomando o exemplo de ter a casa arrumada, o primeiro passo é desconstruir o que você entende por arrumação. Suas questões mais prementes podem ser: manter as roupas guardadas no armário e não permitir que as sujas se acumulem no cesto; não deixar todas as suas gavetas transbordando de peças; conseguir deixar a cama arrumada; evitar que os pratos sujos se acumulem na pia e que objetos fiquem largados pelos cantos da casa, em cima da mesa e nas cadeiras. Não se preocupe em elaborar uma lista exaustiva; apenas identifique uma ou duas mudanças comportamentais que façam diferença. Lembre-se: você não está tentando deixar tudo brilhando de uma vez, mas apenas identificando uma discreta mudança de comportamento que vai colocá-lo no caminho certo para ter uma casa arrumada.

Se você tem como objetivo administrar a desordem, sua primeira resolução pode ser tão simples quanto permitir que apenas determinados itens ocupem determinadas superfícies. É difícil manter uma mesa organizada quando ela está cheia de objetos inúteis, como moedas, pente e chaves; revistas e contas na escrivaninha; pilhas de correspondência no balcão da cozinha. Se cada superfície for apenas um "estacionamento" para qualquer coisa, designar o lugar certo para cada objeto pode ser uma boa primeira resolução (talvez você até queira começar com apenas uma superfície). Depois de separar itens em grupos, fica muito mais fácil identificar o que é necessário para a organização.

Por exemplo, se as correspondências se avolumam na escrivaninha, tomar a microrresolução de separar e jogar fora a correspondência inútil antes de colocá-la sobre a mesa talvez elimine 75% da sua bagunça e permita que você saiba com o que

realmente precisa lidar. Se há uma montanha de roupas sobre a cadeira do quarto – exigindo uma sessão dedicada a guardar roupas (agora bastante amassadas) no armário durante o fim de semana –, você pode pensar na resolução de guardar suas roupas assim que se despir, ou talvez permitir roupas na cadeira por apenas 24 horas.

Enviando mensagens

E quanto aos hábitos que o impedem de alcançar seus objetivos? Como você poderia melhorar a sua maneira de pensar em relação à organização – valores, preferências e atitudes – com o intuito de alcançar o seu objetivo? Por exemplo, uma mentalidade asseada pode incluir a atitude de que é mais produtivo trabalhar quando a escrivaninha está organizada. Você pode aprender isso por meio da prática, assim como internalizar um comportamento físico com o método da repetição. Você cria e envia a si mesmo uma mensagem de microrresolução, para refinar seu modo de pensar. Essa mudança de mentalidade influencia no comportamento. Da mesma forma, uma mudança comportamental bem-sucedida acaba alterando a mentalidade por meio da experiência. Como observou o psicólogo William James, um dos defensores da filosofia do pragmatismo, "a maior revelação da nossa geração é descobrir que os seres humanos, ao mudar o modo de pensar, podem transformar os aspectos externos de sua vida".

Mudar a mentalidade por meio do envio de mensagens e mudar um comportamento físico exigem uma resolução direcionada e limitada, que seja praticada incansavelmente até tornar-se automática. O sucesso de uma mensagem de microrresolução é medido quando você se lembra de dar a si mesmo a mensagem na circunstância selecionada... e pronto. É como um tuíte mental sincronizado com um gatilho específico.

Por exemplo, uma pessoa que esteja trabalhando a questão da arrumação da casa pode enviar a si mesma a mensagem de que tirar os sapatos assim que chegar e guardá-los é muito mais rápido. Usar a remoção dos sapatos como um *gatilho* para a mensagem interrompe a atitude do piloto automático de dizer *não tenho tempo de guardá-los agora*, levando-o, com o tempo, a *preferir* guardá-lo na hora. Citando James mais uma vez, "o simples ato de pensar em um comportamento tende a levar à sua execução" ou, como disse Sigmund Freud, "o pensamento é o ensaio da ação".

Algumas de minhas microrresoluções mais bem-sucedidas foram direcionadas à mentalidade. Como sempre ficava tentada a comer besteiras no fim da tarde, uma vez decidi enviar a mim mesma a seguinte mensagem: *Eu saboreio muito mais o jantar quando estou realmente com fome.* Minha resolução não proibia um lanche no fim da tarde; apenas postulava que era mais prazeroso jantar com apetite.

Repetir essa mensagem quando a tentação batia me levou a administrar melhor meus petiscos, além de parar de beliscar durante a preparação do jantar, e resultou

num maior deleite na refeição. A repetição dessa mensagem acabou transformando meu modo de pensar: ao escolher me entupir de guloseimas, eu estava escolhendo ter menos prazer no jantar. Comecei a selecionar petiscos mais leves e prestar atenção no horário para que isso não atrapalhasse meu apetite. Eu nunca havia "economizado" apetite, sempre devorava tudo indiscriminadamente. Na verdade, as dietas que eu fazia baseavam-se na contagem de calorias para ver quantas eu poderia reservar para comer petiscos. Hoje, prefiro guardar meu apetite para refeições e quase não como mais besteiras, graças à mudança de mentalidade criada por minha constante repetição da mensagem da *fome para o jantar*.

Vivendo à margem

As microrresoluções me ajudaram a descobrir que a verdadeira ação, quando se trata de autoaperfeiçoamento, acontece nas beiradas, no que poderíamos chamar de *margem vital*. Ações drásticas (como dietas radicais) quase sempre acabam em fracasso, mas uma mudança discreta e significativa no comportamento sempre conduz ao sucesso, se receber foco suficiente. Mudar os hábitos alimentares pode manter o peso controlado; organizar os gastos pode levar a economias substanciais; melhorar a comunicação pode fortalecer um relacionamento; ter outra postura pode criar novas oportunidades no trabalho.

Para provar isso, observe que o inverso é verdadeiro: uma pequena mudança de comportamento, mas negativa, o afasta dos objetivos. Embora talvez você não perceba na hora, uma pequena modificação pode fazê-lo ganhar peso, endividar-se, envenenar um relacionamento ou impedir seu progresso no trabalho. O fato é que a margem é, na prática, o próprio epicentro da mudança comportamental.

Tomar uma microrresolução tem a ver com dedicar toda a sua força de vontade a uma ação que o fará avançar e causará uma diferença positiva em sua vida. No autoaperfeiçoamento, trabalhar na margem é o que lhe dá vantagem e o conduz ao sucesso.

Portanto, identifique uma mudança comportamental discreta que possa fazer a diferença e repita-a com firmeza de propósito, até que se torne sua segunda natureza. Os capítulos a seguir ensinam a tomar microrresoluções para identificar e mudar hábitos na margem vital. Se você for fiel às regras, será capaz de progredir em qualquer categoria de autoaperfeiçoamento, seja em relação à perda de peso ou à harmonia do relacionamento. Quanto mais sucesso você obtiver, mais entenderá a si mesmo e mais acertada será sua microrresolução seguinte.

Uma microrresolução é uma aventura que realmente vale a pena – sempre.

CAPÍTULO 2

Não tome resoluções que você não conseguirá manter

A microrresolução deve ser um compromisso que você tem certeza de que conseguirá manter – uma resolução sem desculpas. Para isso, ela deve ser limitada. Resoluções como ir andando para todos os lugares, nunca mais comer doces ou nunca mais fazer compras on-line não se qualificam. Deixe de lado aquela velha tentação de querer consertar tudo de uma vez só e concentre-se em tomar uma resolução que foque uma mudança de comportamento limitada e moderada o suficiente para que você se force a mantê-la – mas não exagere.

Regra 1: Uma microrresolução é fácil

Vamos pensar numa resolução muito comum – entrar em forma – e definir uma microrresolução limitada, alcançável e impactante – fácil. Digamos que você queira melhorar sua forma física caminhando para o trabalho uma vez por semana. Você pode decidir andar durante todo o percurso (trinta minutos); saltar do ônibus ou metrô duas paradas antes (quinze minutos); ou estacionar mais longe (dez minutos) – apenas comece uma resolução que você tenha certeza de que poderá manter. Se for sedentário e estabeleceu uma rotina de ir de carro para o trabalho, resolver, de repente, ir caminhando todos os dias não é muito razoável. Assim que começar a executar sua resolução, você vai descobrir obstáculos que deverá vencer para fazer dar certo. Assumir um compromisso muito grande no início multiplica os obstáculos que precisará vencer para obter êxito.

O tempo, o humor, o nível de energia, a necessidade de mais roupas, a crescente monotonia do caminho e a pressão do horário são motivos para você não cumprir o compromisso. Você começará a barganhar consigo mesmo sobre a amplitude da resolução, renegociando-a diariamente. Talvez cinco dias seja demais; que tal três? Talvez você não possa andar hoje, mas quem sabe amanhã? Por que não depois de amanhã? Assim, o fim de semana vai chegar e você ficará imaginando por que não conseguiu caminhar nem um dia.

É por causa desse cálculo mental que as mais tradicionais resoluções são adiadas e, finalmente, abandonadas. A constante renegociação mental – hoje não, amanhã; essa semana não, mas na próxima – coloca-o em dívida com a própria resolução,

até que você fique devendo a si mesmo a execução do que se propôs. Uma resolução mutante perde todo o crédito como prioridade e você logo volta à antiga rotina.

Adiar várias vezes acaba se tornando mais do que desanimador. Optar por adiar ou renegociar sua resolução é uma tomada de decisão – e trata-se de uma atividade psicológica muito dispendiosa. Em 2007, Kathleen Vohs e Roy Baumeister conduziram um estudo sobre a força de vontade e descobriram que tomar decisões esgota os mesmos recursos mentais limitados usados pelo exercício do autocontrole. Quanto mais decisões tomamos, mais anêmica se torna nossa resolução, um fenômeno que os dois pesquisadores denominaram de "fadiga de decisão".[5]

Vohs e Baumeister conduziram vários experimentos nos quais os participantes tomavam uma série de decisões e, em seguida, eram testados para ver quanto lhes restava de autocontrole. Em um deles, estudantes chamados de Grupo 1 abriram o portal do teste e cada um recebeu uma grade de matérias e uma folha de respostas na qual deveriam registrar formalmente suas escolhas. Os indivíduos que formaram o Grupo 2 foram instruídos a familiarizar-se com o catálogo de cursos, mas não precisavam escolher nenhum nem entregar uma folha de respostas. Cada participante passou oito minutos nessa tarefa e foi então avisado de que faria um teste de matemática capaz de prever o sucesso que teriam no mundo real. Eles receberam um material para estudar e foram avisados de que quinze minutos eram suficientes para aumentar a nota. Então ficaram sozinhos para estudar numa sala que continha distrações como revistas e video games. Os participantes tinham permissão para ler e jogar, caso terminassem de se preparar antes de o tempo acabar.

Os pesquisadores descobriram que os alunos do Grupo 1, que haviam passado pela atividade de tomada de decisões, "ficaram mais tempo jogando e lendo em vez de estudar, o que os participantes que não estavam cansados fizeram". Considerando esse e outros experimentos similares, os pesquisadores concluíram:

> Os achados presentes sugerem que autorregulação, iniciativa e escolhas penosas alimentam-se do mesmo recurso psicológico. Tomar decisões exaure esse recurso, enfraquecendo a subsequente capacidade de autocontrole e iniciativa.

Em outras palavras, quanto maior o nível de tomada de decisões exigido por sua resolução, menos determinação você terá para cumpri-la, pois o processo de decidir e o autocontrole alimentam-se do mesmo recurso mental limitado. Assumir compromissos impraticáveis leva, inevitavelmente, a decisões sobre acordos, adiamentos ou sessões de compensação que exaurem nossas preciosas reservas de autocontrole. Uma clássica resolução pretendida, como "eu vou ser mais organizado", requer constantes decisões. Se você é desorganizado e, de repente, quer "tornar-se organizado", cada atividade o fará pensar na melhor e mais organizada abordagem, como executá-la, quanto de organização define uma pessoa organizada,

etc. Toda vez que você parar e perguntar *O que eu devo fazer para ser mais organizado nesse caso?*, estará entrando num processo de decisão e exaurindo seus limitados recursos de "autorregulação, iniciativa e escolhas penosas", como afirmaram Vohs e Baumeister, acelerando o caminho que leva ao momento em que você, simplesmente, desiste. *Pequenas atitudes, grandes mudanças* se concentra na construção de comportamentos executados no piloto automático, quando o processo de decisão raramente é envolvido.

Quanto mais desafiadora a sua resolução, maior a chance de negociação para você se livrar completamente dela. Quanto mais factível, menos suscetível a abandoná-la você será e maior autocontrole manterá para executar a ação. Limite o comprometimento ao que você tem certeza de que pode cumprir – não existe crédito parcial (nem valor) numa microrresolução cumprida pela metade.

No exemplo anterior, uma microrresolução fácil seria caminhar até o trabalho uma vez por semana – é razoável e alcançável, e trata-se de um passo significativo a partir do momento em que você cria o hábito. Além disso, o que você acredita ser fácil é mais difícil do que imagina. Qualquer mudança numa rotina já estabelecida exige foco. Talvez você se sinta tentado a ignorar ou adiar a resolução, mas, como ela é limitada e moderada, estará motivado a lidar com os obstáculos. Parte da mágica de uma microrresolução é que você acaba procurando soluções, e não pretextos. Se você não consegue dominar uma única resolução razoável de autoaperfeiçoamento, só mesmo um milagre ou um solavanco cósmico serão capazes de alterar o seu comportamento.

Mas não seria uma estratégia mais inteligente, você pode perguntar, *decidir andar cinco dias por semana e negociar para dois, em vez de obter êxito em apenas um?* Você diz enganar a si mesmo para cumprir um comprometimento de dois dias fracassando no de cinco? De jeito nenhum! Seu objetivo mais importante é aprender a tomar resoluções realistas, de maneira que assuma um compromisso e conte com o progresso sempre que tomar uma resolução. Apenas determine uma meta que possa alcançar.

Caminhar um dia por semana é o mínimo que você pode fazer para cumpri-la. Uma microrresolução não limita o que você deseja, somente aquilo com que você se compromete. Se estiver gostando da caminhada semanal e decidir aumentar a frequência, vá em frente e caminhe mais; apenas não amplie a resolução para mais dias enquanto a caminhada semanal não tiver se tornado um hábito estabelecido.

Os benefícios de manter a microrresolução serão ilimitados. Pequenas mudanças trazem grandes benefícios. Caminhando até o trabalho uma vez por semana, você melhorará sua forma física, chegará ao trabalho com uma mente mais aberta, acelerará o metabolismo nesse dia, queimará mais calorias ou mesmo descobrirá que caminhar é tão agradável que você se tornou um fã ardoroso da atividade. Vivencie a satisfação e a força que surgem quando direcionamos uma ação e conseguimos realizá-la, além de criar um hábito positivo. Experimentar o sucesso

nos dá confiança e motivação e interrompe o ciclo de derrotas. Em vez de antever o fracasso, você ficará na expectativa de ser bem-sucedido, e o ciclo de tomar, abandonar e retomar resoluções será quebrado para sempre.

Mantenha sua resolução limitada, moderada e alcançável.

CAPÍTULO 3

Entrando em ação

Uma microrresolução é algo que você se compromete a fazer, e não a ser. Não se trata de um desejo, uma filosofia ou um resultado; seu objetivo é criar, modificar ou eliminar um comportamento ou uma atitude específicos. Você pode decidir realizar ou não a sua resolução ou resolver passar a si mesmo uma mensagem em determinada circunstância.

Regra 2: Uma microrresolução é uma ação explícita e mensurável

A microrresolução precisa ser explícita, portanto não há necessidade de adivinhações. Resoluções do tipo *vou praticar mais exercícios* ou *vou comer menos petiscos* são inúteis. Mais exercícios comparado a quê? Comer menos petiscos em relação a quê? Você não quer mais ficar na defensiva quando receber críticas no trabalho? Precisa pensar especificamente nas circunstâncias em que se torna defensivo, a forma que sua autodefesa toma e que mensagem explícita pode enviar a si mesmo para impedir isso. Quer se comprometer a fazer algo duas vezes por semana? Em quais dias? A que horas? As compras on-line consomem todo o seu tempo e dinheiro? Observe como seu comportamento atual o induz a comprar coisas desnecessárias e concentre-se numa mudança específica de hábito a fim de economizar dinheiro, como, por exemplo, o estabelecimento de um período "sem compras" – quando se sentir mais vulnerável a navegar na internet e a comprar por impulso porque seu autocontrole já está exaurido por um dia de iniciativas, tomadas de decisão e exercício da força de vontade.

Quanto mais explícita for sua resolução, mais fácil será medir o sucesso, identificar os obstáculos e ajustar o comprometimento visando à sua eficácia. Por exemplo, se você decidir administrar suas contas e os assuntos de casa semanalmente, sem dia certo, não poderá medir seu sucesso enquanto a semana não terminar e, durante esse período, sua resolução inconclusa o assombrará, agourando o fracasso. E se você fracassar, será difícil enxergar exatamente o que deu errado, uma vez que qualquer dia pode ter sido *o* dia. Se a resolução exige um horário fixo, não questione se vai fazer ou não. Determine o dia e o horário e não os abandone. Enquanto você não for específico sobre o quando, não conseguirá lidar com a

própria resistência a mudanças nem enxergará outros obstáculos que precisam ser vencidos.

Comandos explícitos não reprimem; ao contrário, criam certezas e bem-estar. Resoluções flexíveis ou vagas, cláusulas de salvaguarda e escapatórias resultam em estresse, e não em liberdade. Voltando à resolução de caminhar até o trabalho, discutida na Regra 1, o compromisso de caminhar nas manhãs de segunda-feira estabelece uma referência clara, libertando-o das decisões que geram ansiedade e adiamentos. Da mesma forma, se você resolver administrar as contas e os assuntos de casa nas noites de quarta-feira, não precisará se preocupar com as correspondências que se acumulam, pois *saberá* que na quarta-feira irá lidar com tudo aquilo. Sua programação inicial pode exigir alguns ajustes (ver Capítulo 9), mas você precisa estabelecer que se manterá comprometido, senão acabará inventando horários e dias, trocando e pulando alguns, até perder a fé em si mesmo.

A resolução deve focar uma mudança de comportamento específica, e não as várias formas de se obter um resultado. Por exemplo, se o lanche da tarde contém 200 calorias, você pode tomar a microrresolução de comer só metade, substituí-lo por algo mais saudável ou eliminá-lo de vez da dieta. Execute a ação específica, pois o sucesso será medido apenas se você tiver ou não executado aquela ação todos os dias, até que ela se torne um hábito.

Compare essa abordagem à decisão de eliminar 100 calorias por dia. Você pode pensar que é uma resolução aceitável, já que essa quantidade pode ser mensurável. Mas não é uma ação específica, por isso não é aplicável. Você pode colocar em prática muitas ações para eliminar 100 calorias e ainda agir ou fazer escolhas de forma diferente. A única forma de medir o sucesso é esperar que você tenha consumido e contado sua última caloria do dia para saber se a redução foi realmente alcançada. Por outro lado, a microrresolução de cortar pela metade um lanche rotineiro é uma ação explícita e mensurável, enquanto eliminar 100 calorias por dia se torna um problema matemático a ser solucionado diariamente.

Ter uma boa noite de sono é um objetivo louvável, mas um péssimo comprometimento em termos de microrresolução. Uma boa noite de sono é um resultado, não uma ação. Como você define uma boa noite de sono e o que o impede de tê-la hoje? Que atitude você pode tomar para aumentar suas chances? Por exemplo, ir se preparando para dormir a partir das nove horas é uma ação específica que abre o caminho para a realização, ou seja, você poderá ir para a cama a partir do momento em que se sentir exausto. Seja bem específico ao delinear a ação: o quê, quando e como.

Criando os gatilhos da sua resolução

Uma vez que você tenha definido com cuidado a ação de sua resolução, o próximo passo é estabelecer um contexto para seu novo comportamento,

associando-o a momentos, atividades ou situações. Os hábitos são desencadeados por gatilhos. Agradecer (hábito) quando alguém lhe servir (gatilho); escovar os dentes (hábito) na hora de dormir (gatilho); dizer "Eu te avisei" (hábito) quando resultados mostram que você estava certo (gatilho); repetir o prato (hábito) quando tiver acabado de comer (gatilho); ler seus e-mails (hábito) assim que ligar o computador (gatilho). A forte associação entre o gatilho e o comportamento cria um hábito de longa duração.

Nossas respostas aos gatilhos seguem, em geral, um padrão inconsciente, criado por meio da repetição ao longo do tempo. Em um estudo de 2010 sobre a automaticidade dos hábitos, os pesquisadores Sheina Orbell e Bas Verplanken explicaram como ações que foram uma vez guiadas pela necessidade podem resultar num gatilho duradouro: associação de respostas (ou seja, piloto automático) separada de qualquer objetivo consciente.

> A decisão inicial de comer biscoito enquanto bebe uma xícara de chá pode ser guiada por um estado de necessidade ativa (por exemplo, fome). Entretanto, com o passar do tempo, o objetivo se torna menos necessário, à medida que a pessoa come o biscoito e associa isso ao ato de beber chá, de maneira que possa ser desencadeado apenas pelo gatilho.[6]

No mesmo estudo, os pesquisadores estabeleceram que os gatilhos também podem ser criados deliberadamente. Em um experimento, voluntários receberam um estojo de fio dental e orientações sobre os benefícios de seu uso. Em seguida, foram instruídos a preencher um formulário sobre sua intenção de usar o fio dental. Metade dos indivíduos recebeu um questionário que terminava com a seguinte afirmação:

> Você terá mais chances de seguir sua intenção de usar o fio dental todos os dias se decidir quando e onde. A maioria das pessoas passa o fio dental à noite, no banheiro, imediatamente após escovar os dentes. Outras preferem fazê-lo de manhã, após o café da manhã. Anote onde e quando você pretende usar o fio dental todos os dias, nas próximas quatro semanas.

Exceto por essa recomendação e o espaço para anotar quando e onde usar o fio dental, ambos os grupos receberam o mesmo questionário.

Na conclusão do estudo, os pesquisadores analisaram os hábitos de uso do fio dental e descobriram que as pessoas que tinham recebido o questionário com a "recomendação" apresentaram um uso mais frequente do que as que receberam o formulário "básico". Eles concluíram que os indivíduos instruídos a especificar onde e quando pretendiam usar o fio dental o fizeram com mais regularidade porque

primeiro identificaram, conscientemente, um contexto, ou gatilho, para desencadear seu novo comportamento.

Especificar um gatilho é parte do processo de deixar explícita sua microrresolução. O gatilho estabelecido pode ser baseado no calendário (caminhar até o trabalho nas manhãs de segunda-feira) ou no contexto. Ao procurar por um gatilho contextual, a melhor estratégia costuma ser o uso de um hábito já existente para desencadear o novo comportamento. No estudo citado, um grupo recebeu a sugestão de que passassem o fio dental após a escovação noturna ou após o café da manhã, criando então uma associação entre o novo comportamento (usar o fio dental) e um hábito existente (escovação dos dentes à noite ou após o café da manhã). Ao associar a ação a um dos hábitos existentes, você pode acelerar o mecanismo de seu novo comportamento para que ele funcione no piloto automático.

Por exemplo, uma vez precisei identificar um gatilho para verificar minha lista de prioridades várias vezes por dia, no trabalho. Embora eu a mantivesse na agenda, minhas ações eram sempre interrompidas por telefonemas, e-mails, reuniões, além de discussões e decisões inesperadas. Horas se passavam antes que eu me lembrasse de rever a lista. No fim do dia, já havia trabalhado bastante, resolvido problemas, mas nem sempre fizera o mais importante. Como resultado, acabava tendo que trabalhar até mais tarde, ou atrasava a conclusão da tarefa. Procurei um hábito existente para atuar como um lembrete. Decidi:

> **Rever minha lista de prioridades antes de verificar os e-mails, na mesa de trabalho, durante o dia inteiro**

Associei a ação (rever minha lista de prioridades) a um hábito existente (verificar os e-mails na mesa de trabalho) e, dessa maneira, garanti que o gatilho dispararia diversas vezes por dia. Rever a lista antes de ler os e-mails me ajudou a alcançar um equilíbrio entre administrar as necessidades táticas existentes e fomentar as prioridades estratégicas. Observe que minha resolução exigiu apenas que eu revisse minhas prioridades quando lesse os e-mails na mesa de trabalho, dispensando verificações rápidas no smartphone, necessárias para a realização eficiente do meu trabalho. Eu resolvera o problema de manter todas as prioridades juntas quando estabeleci o hábito do caderno, em minha primeira microrresolução; dessa vez, criei, sobre este, uma nova resolução que aumentou minha organização e eficiência.

Mensagens de microrresolução exigem, com frequência, gatilhos cuidadosamente definidos. Uma resolução bem-sucedida foi a mensagem que usei como exemplo no Capítulo 1: tirar os sapatos assim que chegar em casa e guardá-los é muito mais rápido. Estabelecer um gatilho explícito para a mensagem – a remoção dos sapatos quando eu chegava em casa – possibilitou medir o sucesso de me lembrar de enviar a mensagem. Assim que eu passava pela porta, a mensagem me vinha à cabeça. Dia após dia, o gatilho que disparava a mensagem evitou que eu largasse os sapatos

em qualquer lugar e, ao longo do tempo, desfez esse hábito. Comecei a acreditar que guardar os sapatos assim que chego em casa é mesmo muito rápido.

Uma resolução que se concentra em eliminar um mau hábito é, com frequência, desencadeada por um impulso interno, como no caso de Janet, que queria eliminar determinado palavrão de seu vocabulário. Janet tomou a microrresolução de usar a palavra *chato* toda vez que se sentisse tentada a falar o palavrão. No caso dela, o gatilho estava, digamos, bem na ponta da língua.

Especificar sua microrresolução e seus gatilhos possibilita que você meça o sucesso com precisão, localize com exatidão a natureza de qualquer resistência a mudar e ajuste a eficiência da resolução. Só assuma o compromisso quando tiver tornado sua resolução explícita – o que, quando e como essa ação será desencadeada.

CAPÍTULO 4

Gratificação instantânea

O melhor momento para tomar uma microrresolução é hoje, e não "algum dia". O retorno é imediato, visível e eternamente sustentável. Ao contrário das resoluções pretendidas, nas quais as recompensas são prometidas para o futuro, cada microrresolução carrega sua própria carga – o que você decide fazer é o que recebe, desde que você o faça.

Regra 3: Uma microrresolução traz uma recompensa imediata

Uma microrresolução de sempre fazer a cama antes do café da manhã alcança o seu objetivo e proporciona um benefício no instante em que a resolução é mantida. Por outro lado, a resolução de manter a casa limpa o tempo todo – tomada por uma pessoa que deixa os pratos sujos na pia, permite que os objetos fiquem largados pelos cantos, acumula roupa para lavar, deixa uma bagunça na mesa de trabalho e nunca arruma a cama – tem poucas chances de êxito, uma vez que o asseio depende de numerosos hábitos e de uma mentalidade que não podem ser criados instantaneamente. Assim, os benefícios de manter a casa limpa o tempo todo são projetados para o futuro, para o *algum dia*. Mas uma microrresolução de sempre fazer a cama antes do café da manhã pode ser alcançada hoje e seu benefício é imediato: uma cama feita, um quarto mais arrumado, uma hora de dormir mais relaxada, quem sabe até um sono melhor.

Já a microrresolução de não dizer "Eu te avisei" protege o relacionamento desde a primeira vez que você se controla e não diz, ao contrário da resolução ampla de melhorar o relacionamento com o cônjuge, na qual não há uma estratégia estabelecida e a medida do sucesso é subjetiva. Ao tentar essa resolução, você terá dias melhores e piores, mas não haverá como conectar os altos e baixos a uma mudança específica de comportamento. Entretanto, se você sabe que dizer "Eu te avisei" ao cônjuge criará um atrito, parar de fazê-lo garantirá o desaparecimento das rixas. Isso não significa que todos os problemas estarão resolvidos, e sim que você não está se permitindo tirar vantagem dos fracassos do outro – e isso por si só tem um grande valor. Da mesma forma, se você parar de perguntar ao chefe, a cada duas semanas, o que ele está achando do seu desempenho, dará a ele uma impressão imediata de maturidade e profissionalismo, gerando confiança, estimulando o

diálogo e dando a si mesmo a chance de se beneficiar diante de uma melhor expectativa por parte do superior.

Uma resolução de ano-novo de perder 10 quilos até o verão pode levá-lo a recalcular toda semana como alcançar seu objetivo, apesar de ter atingido um platô. Por outro lado, uma microrresolução de não comer nada depois das oito horas da noite fornece um benefício concreto imediato. Ela resolve completamente o seu problema de peso? Talvez não, mas reformulará um comportamento negativo trazendo um resultado positivo. Acabar com o hábito de comer tarde da noite eliminará os petiscos diante da televisão, dará à sua digestão o tempo necessário para terminar de processar tudo o que você comeu naquele dia (oito a dez horas), provavelmente irá levá-lo para a cama mais cedo (já que comemos para ficar acordados), melhorará a qualidade do seu sono (porque é mais difícil dormir de barriga cheia), equilibrará os hormônios que controlam o peso (uma vez que eles exigem mais de seis horas de sono para alcançar os níveis ideais) e garantirá que você acorde com apetite para a refeição mais importante do dia (e tenha energia até o fim dele). Os benefícios dessa microrresolução começam assim que você colocá-la em prática e são permanentes.

Receber uma recompensa imediata pelo esforço o deixa ansioso para firmar a próxima resolução e obter mais recompensas, algo bem diferente do velho ciclo de renovar uma ambiciosa e fracassada resolução, na esperança de que possa, finalmente, alcançar o resultado ideal dessa vez. Se ela só trouxer resultados depois de meses de tentativa e você desistir antes de realizá-la, no final você não terá ganhado nada. Por exemplo, se decide ter uma casa arrumada, você se considerará um fracasso sempre que ela não estiver completamente limpa e organizada, e sua frustração o fará desistir antes de mudar um único hábito. Portanto, quando tomar de novo essa decisão, terá que começar tudo outra vez, a partir do primeiro passo. Essa mistura desordenada de resoluções nos impede de chegar a outras áreas de autoaperfeiçoamento, uma vez que ainda não conseguimos nenhum progresso sustentável.

Como cada microrresolução possui um valor intrínseco, é possível comparar os benefícios de potenciais resoluções e delinear, sem ambiguidades, o progresso em determinada categoria de autoaperfeiçoamento. Você pode seguir em frente com a resolução de sempre fazer a cama antes do café da manhã e juntar com a de guardar os sapatos quando chegar em casa. Mais tarde, então, você se dará conta de que agora sua única atitude desleixada é deixar os pratos sujos na pia, resolvendo lavá-los. Parte da diversão e da utilidade de uma microrresolução está na habilidade de conquistar um caminho gradativo de crescimento pessoal. Você pode manter o objetivo de ter a casa arrumada até que tudo esteja limpo, os armários organizados e a coleção de fotografias ordenada. Ou pode decidir ficar satisfeito com seu nível de arrumação, mas querer trabalhar seu condicionamento físico – o problema a ser resolvido dependerá da evolução de suas prioridades, de acordo com o que você

concluiu e com o que acredita que pode melhorar. As microrresoluções permitem que você se beneficie de imediato, ao contrário das resoluções que o fazem correr atrás de um objetivo abstrato, como ter a casa arrumada, ser organizado ou ser financeiramente responsável.

Nunca pense na microrresolução como um incremento, um simples passo no caminho de um objetivo futuro; o benefício que ela gera hoje *é* o objetivo. Aproveite as recompensas e o futuro acontecerá por si mesmo. Quando você mudar seus hábitos para melhor, estará no caminho certo para o autoaperfeiçoamento contínuo.

CAPÍTULO 5

Sob medida

As resoluções de autoaprimoramento são incrivelmente consistentes; parecem eternas. Não importa qual seja sua região, idade ou etnia, a promessa mais importante todos os anos é selecionada no mesmo catálogo de resoluções esfarrapadas que nossos avós folhearam há duas gerações. Esses objetivos são tão amplos que se encaixam em amplas faixas da população – compromissos de tamanho único. Por outro lado, uma microrresolução é feita sob medida para suas circunstâncias individuais, sua personalidade e sua história. Ela é criada especialmente para você, não é produzida em série.

Regra 4: As microrresoluções são pessoais

Tenho muitos exemplos para fazê-lo refletir, mas, para ser eficaz, uma microrresolução deve ser criada por e para você, baseada em observações dos seus próprios hábitos, atitudes e situações. Que comportamento você poderia adotar, mudar ou eliminar para progredir em direção ao seu objetivo? Analise seus hábitos com cuidado e determine uma única mudança que cause maior impacto em suas circunstâncias pessoais.

Por exemplo, como resolução de ano-novo, muitos prometem chegar pontualmente ao trabalho, mas colocar isso em prática varia de indivíduo para indivíduo. Para que *você* chegue na hora certa, examine todas as suas ações antes de sair de casa. Perder por um segundo o metrô ou o ônibus pode significar uma demora de quinze minutos; enfrentar o trânsito com cinco minutos de atraso pode provocar um atraso de trinta. Ora, um minuto de manhã é uma eternidade! Cada ação conta e muito tempo é desperdiçado na procura de chaves, lancheiras, sapatos e papéis, na contagem do dinheiro para a passagem ou na escolha da roupa. Seu vale-transporte está carregado? O tanque do carro está cheio? De vez em quando, você precisa passar no caixa automático a caminho do trabalho? Se você for responsável por outras pessoas, as oportunidades de perder tempo se multiplicam. Só agora você lembrou que hoje é o dia da foto para o anuário da escola dos seus filhos?

A rotina matinal representa uma excelente oportunidade de ganhar alguns minutos e ter uma vantagem em relação ao horário. Mudar o hábito só um pouquinho pode fazer toda a diferença. Para que eu me tornasse mais pontual sem

ter que levantar mais cedo, criei algumas microrresoluções baseadas no que faço de manhã enquanto minha filha e eu nos arrumamos para nosso trajeto diário a Manhattan, onde ela estuda e eu trabalho.

A primeira enfocou as atividades logo antes de sair de casa, e eram muitas. Uma saída matinal bem-sucedida significava ter em mãos chaves, dinheiro para o táxi e um vale-transporte com crédito. Algumas vezes, as chaves estavam esquecidas no bolso de um casaco, outras num compartimento da bolsa, outras no fundo da bolsa ou então em cima da minha escrivaninha, no andar de cima. Da mesma forma, o vale-transporte estaria em algum bolso ou junto com os cartões de crédito. Acontecia de o dinheiro não ser suficiente e, no último minuto, ainda tinha que procurar moedas nas gavetas da cozinha e nos bolsos dos casacos. Ficava em dúvida de quanto exatamente ainda restava no vale-transporte e recarregá-lo exigia mais dinheiro e uma irritante sessão nas máquinas de recarga (isso quando não estão quebradas). Não posso nem dizer quantas vezes eu arranquei os cabelos para recarregar o cartão, enquanto o último metrô, que me deixaria no trabalho na hora, passava, fazendo tremer o chão sob meus pés. Então decidi:

> **Preparar o dinheiro do dia seguinte, as chaves e o vale-transporte assim que voltar do trabalho**

Quando saía da estação todas as noites, eu me certificava de que meu vale-transporte estivesse carregado para o dia seguinte. Se não, parava num caixa automático. Assim que pisava dentro de casa, colocava o dinheiro, o cartão e as chaves numa gaveta ao lado da porta de entrada e ficava menos estressada porque parava de antever uma série de problemas.

O novo sistema deu certo, mas ter dinheiro suficiente sempre em mãos e manter o cartão carregado exigia cuidados. Não havia por que recarregar o vale-transporte nem parar no caixa automático todos os dias, mas tinha que pensar se precisava ou não fazer essas coisas, e isso não permitia que meu comportamento entrasse no piloto automático. Então, *adaptei* minha resolução.

Comecei a usar uma bolsinha, dedicada somente à jornada matinal, para guardar o dinheiro e o cartão (e enfiei ali uma chave extra, só por segurança). Toda sexta-feira à noite eu acertava a quantia necessária para a semana seguinte e nunca usava o dinheiro ou o vale-transporte para mais nada que não fosse a viagem da manhã. Eu tinha outro cartão para outras possíveis andanças guardado na carteira, com o restante do dinheiro. Quando a carteira ficava vazia, eu ia ao caixa eletrônico, mesmo se ainda houvesse dinheiro na bolsinha da manhã. Se o vale-transporte extra estivesse sem crédito, eu o recarregava, a fim de nunca "pegar emprestado" do cartão da manhã.

Minha filha e eu nunca mais nos atrasamos por causa de falta de dinheiro, recarga ou chaves. Para outra pessoa (talvez um sujeito com uma carteira), toda

essa ideia pareça tola, mas para mim deu certo. Talvez a sua microrresolução para ser pontual seja diferente da minha, pois será pessoal, de acordo com hábitos e circunstâncias. A oportunidade de economizar tempo pode estar relacionada a dirigir, ao transporte solidário, a vestir-se, ao preparo do almoço, aos cuidados com as crianças ou ao passeio com o cachorro; examine sua sequência de atividades matinais e identifique o primeiro alvo. Ou de repente a maior pressão de sua vida não se refira à ida, mas à volta para casa, quando tarefas de última hora ou conversas com colegas o atrasam e você demora para liberar a babá, chegar ao curso ou começar a preparar o jantar. Se for esse o caso, você poderá descobrir sua primeira microrresolução nas atividades que precedem a sua partida e nas ações que você executa nesse período.

Apesar das pessoas que adotam as dietas radicais da moda, nada é mais pessoal do que o comportamento ligado à alimentação. As circunstâncias individuais de como, onde, quando, o que, com quem e por que comemos determinam quantas calorias ingerimos durante o dia. Um pode ter o costume de comer tarde da noite; outro pula o café da manhã; outro engole o almoço inteiro enquanto ainda está na fila do pagamento; outro devora o que põe na boca em festas e bares. São esses comportamentos descuidados que nos roubam a satisfação plena e nos levam a comer em excesso. Encontrar a melhor solução para mudar os hábitos alimentares requer um cuidadoso autoexame.

Eu tinha plena consciência de que, por muitos anos, comia muito rápido, com certeza mais depressa do que meu esbelto marido, sem contar os outros comensais. Como acabava primeiro, eu me sentia enganada e insatisfeita, enquanto os outros continuavam a usufruir de suas refeições, e ficava olhando para o meu prato vazio. Então começava a me servir de novo ou beliscava o pão da cestinha. Embora o cérebro precise de vinte minutos para registrar a plenitude, eu costumava terminar de comer em dez minutos ou menos. Fiquei me perguntando se seria capaz de mudar esse hábito criando uma microrresolução. Eu decidi:

Mastigar a comida devagar

Tive muita dificuldade para cumprir essa resolução. Eu precisava me lembrar constantemente de desacelerar e, tão logo minha concentração vagueava, eu voltava a acelerar a mastigação. Como me concentrei em comer devagar, pude observar, pela primeira vez, que o restante dos meus hábitos à mesa criava obstáculos ao meu sucesso. Assim, percebi que eu corria em cada uma das minhas ações relacionadas ao jantar: cortar a comida, levar o garfo à boca, beber, usar o guardanapo. Tentava mastigar lentamente, mas acabava fazendo todos os outros aspectos correndo. E um pensamento bizarro e ansioso me vinha à mente sempre que eu desacelerava a mastigação: se eu não comer mais rápido, nunca vou conseguir terminar esse prato.

Certamente, em algum momento da minha vida, eu adotei uma atitude de terminar tudo, terminar depressa e, quem sabe, terminar primeiro. Talvez fazer a comida descer goela abaixo fosse resultado de todas aquelas manhãs em que eu saía correndo (correndo de verdade!) para pegar o ônibus da escola, ou ficava impaciente durante o jantar em família, desesperada para acabar antes que a novela terminasse. Qualquer que tenha sido a fonte, esse comportamento diante da comida entrou em choque com minhas tentativas de comer menos porque, inconscientemente, eu colocara um prêmio se concluísse rápido minha tarefa. Perceber que eu estava sendo levada pelo valor da velocidade me transmitiu a ideia de que minha resolução seria mais poderosa se eu a *reformulasse* enfatizando o valor da lentidão. Minha resolução reformulada foi:

Jantar sem pressa e saborear a comida e a bebida

Em vez de ficar repetindo para desacelerar, eu me propus a saborear e desfrutar. Cada mordida significava a expectativa de uma nova sensação, mesmo que eu comesse uma simples banana. Comecei a apreciar o aroma, a textura e o sabor e descobri que o gosto da comida ficava mais intenso quanto mais eu demorava a consumi-la. Eu colocava um pedaço de chocolate na boca e ele durava um tempão, prolongando o meu prazer e aumentando minha satisfação.

Cultivar as exuberantes sensações que a comida transmite era algo que me relaxava e comecei a gostar disso, principalmente durante o jantar. Eu lembrava como era prazeroso jantar na França, onde os restaurantes serviam porções reduzidas. Lembrava também a comida e o ambiente do lugar, além dos garçons, que nunca apressavam uma refeição. Pensei em como rezar antes de comer demonstra gratidão e antevê o prazer e o privilégio prestes a ser desfrutado. Desacelerei todas as minhas ações à mesa e comecei a passar mais tempo ali, em vez de correr para lavar a louça e guardar tudo assim que meu prato estivesse limpo. Prestei mais atenção aos elementos que não faziam parte da comida – jogos americanos, velas, toalha de mesa – para que o ambiente fosse tão agradável quanto o alimento. Desfrutar mais do jantar enriqueceu nosso momento em família, deixando de ser apenas mais uma atividade rotineira de um dia cheio.

O prazer de comer aumentou tanto que, muitas vezes, já me sentia satisfeita antes mesmo de terminar minha porção. Comecei a comer menos e ter mais prazer. A experiência passou a ser minha referência para as microrresoluções alimentares que tomei a seguir. Cada uma era guiada pelo sistema da anterior e totalmente pessoal, de acordo com as circunstâncias e com meu jeito. Perdi 7 quilos em seis meses. E a chave para o meu sucesso foi a observação pessoal, do começo ao fim.

Para economizar dinheiro, o comportamento é pessoal. Cameron e Gail adoravam comer fora, mas reconheceram que o hábito estava pesando em seu orçamento. Eles não queriam abrir mão desse programa, por isso, no restaurante,

tomaram a resolução de não pedir água nem café e de dividir a entrada e a sobremesa; cada um teria direito ao seu prato principal. Essas mudanças resultaram numa economia de cerca de 30% por jantar. A microrresolução possibilitou que continuassem a comer fora com regularidade, mas gastando menos (e consumindo menos calorias).

Em meio a um sofrido divórcio, Sarah de repente se viu responsável por tarefas que o marido costumava fazer: impostos, pagamento de contas, planejamento de viagens, além de ter que mobiliar um apartamento. Por mais de vinte anos, seu marido assumira a responsabilidade por essas tarefas. Como o casamento terminou quando eles moravam no exterior, ela não tinha uma rotina estabelecida quando voltasse para casa e foi obrigada a construir uma vida nova, incluindo emprego e moradia.

Além de todas as novas realidades práticas que precisavam ser administradas, Sarah também lutava contra a tristeza e a baixa autoestima que costumam surgir após uma separação. Ela sabia que precisava ser forte para atravessar aquele período difícil, mas, em vez de se concentrar em mensagens positivas, ela foi tomada por um pensamento recorrente e cruel. Assim que começava a progredir, Sarah se pegava sem saber o que fazer, mesmo que o passo seguinte fosse óbvio. A negatividade a deixava paralisada e exaurida quando ela mais precisava de força e energia. Ela procurou uma mensagem de microrresolução capaz de melhorar sua forma de pensar e garantir energia positiva aos seus esforços. Decidiu enviar a si mesma a mensagem *Não estou desamparada e sei o que fazer* toda vez que se sentia sufocada por tarefas que nunca realizara, ou quando desmerecia a própria capacidade. Sempre que a ideia a visitava, ela repetia com firmeza para si mesma: "Eu não estou desamparada, eu sei o que fazer." Agora, totalmente ajustada à nova vida, Sarah relata que sua mensagem de microrresolução tornou-se um tipo de mantra para sua nova fase de liberdade e responsabilidade. "É claro que eu deveria descobrir uma forma de fazer as coisas mesmo sem enviar essa mensagem, pois não havia outra saída", afirmou ela. "Mas minha mensagem de microrresolução foi importante porque impediu que eu me sentisse como vítima, uma pessoa indigna e incompetente. A mensagem me ajudou a focar, não deixou que eu me aborrecesse e ficasse sem ação, então fiz o que precisava mais rapidamente."

As microrresoluções variam de pessoa para pessoa; devem se encaixar como uma luva. Ou pense nelas como um tipo de remédio, uma receita que você prescreve a si mesmo. Você é o médico, então examine seu paciente.

CAPÍTULO 6

Dê um impulso

Uma vez que você identificar a ação pessoal – fácil, mensurável, limitada – de sua microrresolução, o próximo passo será *formular* a declaração da resolução. A formulação é um exercício semântico: você precisa encontrar as palavras que captem com precisão a ação da resolução e do gatilho para ativá-la. Não há um método exato para isso, mas as formulações mais poderosas acrescentam uma perspectiva – uma olhadela – em relação ao que você pretende atingir. A formulação deve envolver sua maneira de pensar – valores, preferências e pontos de vista. Aqui não cabe ser artístico ou inteligente, mas acertar a verdadeira nota psicológica invocando valores que tenham algum significado. Duas pessoas que tomam a mesma resolução irão formulá-la de modos diferentes, de acordo com sua própria e singular perspectiva e psicologia.

Regra 5: Uma microrresolução deve repercutir

Se sua microrresolução for uma ação mais precisa, ativada pelo relógio ou pelo calendário, será melhor fazer uma formulação mais direta – talvez a decisão de caminhar até o trabalho nas manhãs de segunda-feira não exija muito para ser formulada. Mas resoluções com gatilhos frequentes e variáveis podem se tornar mais eficientes com uma formulação cuidadosa e relevante. Considere uma resolução já discutida neste livro:

Mastigar a comida devagar

Reformulada assim:

Jantar sem pressa e saborear a comida e a bebida

Qual das duas resoluções você preferiria adotar? A reformulada transformou para sempre minha maneira de pensar a comida, focando minha estratégia dietética em comportamentos que promovem prazer e celebração durante as refeições. A nova formulação substituiu um aviso subentendido (não coma tão depressa) por uma

afirmação (comer é um prazer). Em vez de mastigar a comida em um ritmo meticulosamente devagar, eu me sentava à mesa antecipando o prazer de dar às garfadas uma voluptuosa atenção. A resolução de saborear me ensinou que era muito importante registrar e desfrutar do prazer de comer, principalmente quando se tentava comer menos. Graças a essa reformulação, percebi que

comer com consciência = mais satisfação = menor ingestão de comida

Compreender a conexão entre consciência e satisfação me conduziu a uma série de resoluções de alimentação consciente (ver Capítulo 2), que alterou profundamente meu comportamento diante da comida e me levou a uma permanente perda de peso. Uma formulação bem direcionada pode produzir intensas descobertas pessoais, traduzidas em atitudes.

O restante deste capítulo dedica-se a discutir como a formulação de estratégias pode ser usada para aumentar a eficiência das microrresoluções. Você irá descobrir que uma formulação cautelosa pode fazer uma diferença enorme em sua percepção e motivação – e pode mudar o seu estado de espírito.

O poder da formulação positiva

A maioria das pessoas prefere seguir uma diretriz positiva a uma negativa. A resolução de não beliscar desanima bastante; a microrresolução de apreciar muito mais o jantar quando estiver com fome desvia o "beliscador" para um objetivo mais gratificante. A reformulação expressa um valor positivo (eu tenho prazer em me sentar à mesa para jantar com apetite) em vez de apenas acentuar um valor negativo (petiscos são um mau hábito). A formulação aberta nos encoraja a tomar todas as atitudes que aumentem e garantam o apetite na hora da refeição: limitar os petiscos, escolher os menos calóricos, administrar melhor os horários, comer menos no almoço e fazer mais exercícios físicos, tudo se encaixa na formulação da mensagem. Como a mensagem tem por objetivo atingir nossa maneira de pensar, podemos nos considerar bem-sucedidos apenas a partir do momento em que ela é transmitida. Se você fica tentado a comer em excesso antes da refeição mas chega ao jantar com fome, saberá que a mensagem funcionou.

Vamos analisar como você pode formular uma resolução focada em sua vida profissional. Para quase todos os profissionais, saber receber e aproveitar as críticas é crucial para o progresso. Já assumir uma posição defensiva diante de críticas negativas é visto como sinal de imaturidade. Seu primeiro instinto talvez seja decidir não se mostrar defensivo quando receber críticas de seu chefe, o que na verdade não passa de uma proibição, pois não estimula uma resposta mais construtiva. Uma formulação melhor seria "ouvir, reconhecer e refletir cuidadosamente sobre as críticas de seu chefe". Essa reformulação promove valores positivos (ouvir, reconhecer e

refletir). Se o valor positivo de uma reflexão cuidadosa não anular o impulso de se justificar, você pode acrescentar à resolução uma espera de 24 horas antes de responder. Esse período pode travar a sua vontade de obstruir a crítica, ao mesmo tempo que deixa a porta aberta para conversar com seu chefe mais tarde, munido de uma resposta mais ponderada. Além disso, você poderá refletir sobre se vale a pena explicitar alguma objeção (na maioria das vezes, não). A formulação também pode ser ampliada para *vou ouvir, reconhecer e refletir cuidadosamente sobre as críticas no trabalho,* ou seja, críticas vindas de qualquer um: chefe, colegas, clientes e subordinados. Mas se você tem um problema de sempre ficar na defensiva e sabe que terá dificuldades, mantenha a formulação restrita. Comece com o chefe, depois amplie a resolução quando aprender a ouvir em vez de argumentar (e explicar é argumentar). E anime-se: você não está sozinho.

> O mal de quase todos nós é que preferimos ser arruinados pelo elogio a ser salvos pela crítica.
>
> – NORMAN VINCENT PEALE

Vejamos um exemplo diferente. Muitos pais gostariam de dedicar mais tempo a atividades com os filhos. Se você costuma passar o domingo em família, mas ele logo se esvai em cafés da manhã tardios, ócio e atividades individuais, tome uma microrresolução que aumente o aproveitamento desses dias. Sua formulação inicial poderia ser apenas passar mais tempo com as crianças todas as tardes de domingo; ainda assim, seria mais bem reformulada como planejar na noite de sexta-feira um divertido passeio de domingo com as crianças. A resolução reformulada é melhor em diversos aspectos: a primeira parecia ter a ver com obrigação e compartimentalização, ao passo que a segunda enfatiza a diversão. Além disso, a sessão de planejamento com as crianças pode por si só ser divertida. As conversas na noite de sexta-feira também garantem que um plano específico será colocado em prática antes que a inércia do fim de semana se instale no sábado de manhã.

Incidir uma luz positiva sobre sua resolução aumenta a motivação, pois ajuda a dissipar as atitudes negativas que impedem o progresso. Enxergar o copo meio cheio em vez de meio vazio é uma excelente maneira de encarar a vida e um hábito poderoso, que vale a pena ser cultivado. Formular suas resoluções numa linguagem afirmativa promove um impulso otimista.

O poder da formulação com tolerância zero

A positividade é quase sempre a melhor estratégia para a formulação. Quase sempre. Se sua resolução focar uma pequena ação que possa conduzir ao conflito ou evitá-lo, pense na possibilidade de usar a linguagem da tolerância zero para formulá-la. Todos nós podemos apontar ações aparentemente triviais que nos

colocam em grandes problemas. Algumas pessoas conseguem comer apenas um pouquinho de batatas fritas numa festa e afastar-se, mas para aquelas que consomem grandes quantidades devido ao sabor salgado, a resolução de ter tolerância zero para comer batatinhas nas festas pode ser oportuna. Para muitos, uma "rápida" olhada nos e-mails às onze da noite pode significar não ir para a cama até uma hora da madrugada – quando se deixam hipnotizar pela tela, eles não resistem e navegam na internet. Procurar informações no Google sobre o programa de TV a que acabou de assistir, entrar no Facebook para ver se o status da ex-namorada mudou, bater papo com um amigo que está on-line... O computador o estimula a afastar a oportunidade de uma boa noite de sono e, quando o despertador toca de manhã, o indivíduo acorda infeliz e arrependido. Ter tolerância zero para o uso recreativo do computador após as dez da noite é uma forma de reconhecer o perigo de uma simples visita ao ciberespaço antes de ir dormir. O termo "recreativo" na formulação reconhece que trabalhos legítimos algumas vezes requerem a utilização do computador tarde da noite.

Usei a tática da tolerância zero pela primeira vez quando me mudei do meu apartamento em Manhattan para uma casa no Brooklyn. A pia do banheiro da suíte ficava encravada em uma imensa bancada de mármore. Assim que vi aquela superfície tomei a resolução de ter tolerância zero para quaisquer itens deixados sobre a bancada. No apartamento, eu só tinha uma pia, sem bancada, então a preguiça de recolocar os itens no armário de remédios era controlada pela limitação de espaço. Agora, diante de todo aquele espaço no novo banheiro, eu sabia que se não tomasse uma resolução de tolerância zero de manter a superfície limpa, em pouco tempo o hidratante, a loção para as mãos, o filtro solar, a maquiagem, a escova de dentes, a pasta, o fio dental, o secador e outros produtos para os cabelos fariam do local sua residência fixa. Pratiquei a resolução durante meses, e não tolerei nem um cotonete, uma aspirina ou um grampo de cabelos sobre a bancada. Toda vez que entrava no banheiro e via aquela enorme superfície vazia eu me sentia realizada.

A máxima que diz "mais vale prevenir do que remediar" tem tudo a ver com a lógica da tolerância zero. Para as pessoas que dependem de seus celulares, ir dormir sem colocá-los para recarregar pode ser desastroso. Esse pequeno esquecimento pode destruir o dia seguinte – profissionalmente, quando clientes, colegas e superiores não conseguem entrar em contato; e, pessoalmente, quando cônjuge, filho, irmã, médico ou professor precisam se comunicar com você. Decidir ter tolerância zero para ir dormir sem colocar o celular para recarregar significa que, se você já foi para a cama, apagou a luz e começou a pegar no sono antes de perceber que esqueceu, terá que se obrigar a levantar e fazê-lo. (Um amigo meu, que sempre se esquecia disso, resolveu o problema dispensando o despertador e acertando o celular para acordá-lo de manhã. Sua solução foi duplicar sua dependência. Ele ainda precisou criar o hábito de ter certeza de que o telefone estava carregado, mas aumentou sua aposta e criou um novo gatilho: ajustar o despertador para tocar antes de ir dormir.)

Quando Peter, que sempre dependera do carro – o banco traseiro vivia repleto de livros, jornais, garrafas de bebidas meio vazias, brinquedos e roupas de malhar –, comprou um automóvel novo, ele decidiu ter tolerância zero para deixar qualquer coisa no carro no fim do dia. Essa formulação o levou não apenas a limpar o veículo no fim de cada dia, como também a procurar as violações à regra, por menores que fossem, como papel de bala e salgadinhos que sempre caíam das mãos das crianças. Usar a formulação da tolerância zero foi muito mais eficaz do que simplesmente decidir manter o carro limpo. Um carro – o carro de outra pessoa – com poucos itens dentro ainda pode ser considerado limpo, mas o orgulhoso proprietário do novo automóvel sabia que deixar para trás um único item seria o início de sua queda.

A tolerância zero só funciona em situações nas quais essa vigilância – ou mesmo fanatismo – é necessária para evitar o passo errado que leva à indulgência, à falta de controle e à desorganização. Se você sabe que comer um amendoim no bar significa devorar a tigela inteira, ou que um clique naquele anúncio o leva a um carrinho cheio de compras pelas quais você não pode pagar, ou que aquela lâmpada queimada não será trocada enquanto não acontecer o mesmo com as outras e você ficar no escuro, considere a tolerância zero. Mas use a formulação com parcimônia, para que ela não perca força. Ela é mais indicada para resoluções que envolvem ações que possam ser realizadas bem depressa, provavelmente em cinco minutos. Mantenha-a como a prevenção para não ter que remediar.

O poder da sugestão

A imaginação fértil e a empatia inata dos seres humanos os deixa vulneráveis à sugestão. Uma frase notável ou ressoante ouvida muitas e muitas vezes pode penetrar na consciência de um indivíduo e modificar atitudes e até mesmo valores. Pergunte aos publicitários que passam seus dias criando slogans, jingles ou logotipos que penetrem na cabeça das pessoas. As campanhas políticas usam a sugestão para minar a confiança pública na adequação de um candidato. Os hipnotizadores plantam novas atitudes na mente de um paciente que está tentando parar de fumar. Durante os interrogatórios, a polícia usa a sugestão para fazer um suspeito confessar – e às vezes são tão bem-sucedidos que um inocente acaba confessando um crime que não cometeu.

As crianças são ainda mais sugestionáveis, por isso a infância é um excelente campo de treinamento para a criação de hábitos e mentalidades. Todos já ouvimos a expressão "Crianças são esponjas", porque elas absorvem o que quer que esteja no ambiente, sem qualquer filtro. Como as crianças são facilmente influenciadas, valores e atitudes ensinados pelos pais têm efeitos profundos e duradouros, sejam positivos ou negativos. Conseguimos repetir hoje dezenas de aforismos aprendidos na infância, que continuam ativos na nossa mentalidade atual: "Se você deseja alguma

coisa, deve lutar por ela", "Você conseguirá mais atenção se se sentar na primeira fileira da classe", "Deus ajuda quem cedo madruga", "Ninguém gosta de um mau perdedor", "A honestidade é a melhor política", "Não seja um bebê chorão", "Coma tudo o que está no prato, pois outras crianças no mundo estão passando fome". Nossa formação moral ensina não apenas por meio de exemplos e sermões, como também pela repetição de máximas memoráveis. Os aforismos aprendidos na infância moldam mais que o caráter dos indivíduos – moldam o caráter de nações inteiras.

A sugestão é uma força poderosa que podemos explorar, e não apenas para influenciar os outros. A mensagem da microrresolução é uma sugestão que entra na sua cabeça para mudar o seu modo de pensar. Ela tem por objetivo trabalhar diretamente seus valores, preferências e atitudes. Como o poder dessa mensagem baseia-se totalmente no poder da sugestão, sua formulação é de extrema importância. Se atingir seu objetivo e repercutir, a mensagem conseguirá mudar sua maneira de pensar e transformar suas atitudes.

Como um slogan ou jingle usados na propaganda, ou uma lição aprendida quando criança, a ideia é criar uma mensagem que contagie e que repercuta por meio do uso engenhoso da sugestão. Como os mais memoráveis aforismos da infância, uma mensagem mordaz se fixa mais. A brevidade e a acuidade ajudam a sugestão – um aviso a si mesmo – a se acomodar profundamente em sua mente e aparecer como resposta à circunstância que você selecionar para ser o gatilho.

Assim, vamos examinar como você pode influenciar a si mesmo com a arte da sugestão. Outra mensagem que tentei em mim mesma foi dizer *é mesmo rápido guardá-lo*, quando tirava meu casaco no fim do dia. Parece uma formulação direta e óbvia, certo? Mas eu poderia ter formulado a mensagem de muitas outras maneiras:

1. Ora, guarde logo, pelo amor de Deus!
2. Não seja preguiçosa: guarde o casaco!
3. Se já vai ter que guardar isso depois, por que não o faz agora?
4. Deixá-lo na cadeira para depois guardá-lo leva mais tempo.
5. Guardá-lo é rápido.
6. Guardá-lo é mesmo muito rápido.

As formulações 1 e 2 são semelhantes – exortações a uma preguiçosa para que cumpra o programa. As formulações 3 a 6 são semelhantes na lógica (você não economiza tempo jogando o casaco na cadeira), mas diferem em tom e comprimento. As formulações 5 e 6 são quase idênticas, mas a inserção da palavra "mesmo" na última traz uma nuança diferente: a formulação não apenas quer dizer que guardar o casaco é mais rápido, mas também capta um pouco da irritação explícita nas formulações 1 e 2.

Na época em que passei a usar essa mensagem, eu não apenas tinha o hábito de jogar o casaco na cadeira, como também o de largar as roupas pelo quarto quando me trocava para dormir. A sugestão de que guardá-lo é mesmo muito rápido resultou, com o passar do tempo, em uma mudança de mentalidade que trouxe múltiplos resultados. Primeiro, passei a acreditar, por meio da experiência, que guardá-lo de fato é mais rápido. Em seguida, a sugestão modificou meu modo de pensar relacionado à velocidade/eficiência, demonstrando que alguns "atalhos" na verdade acabam demandando mais tempo porque requerem outra ação para remediá-los. Como o gatilho que ativava a mensagem era a remoção do casaco, com o tempo o poder sugestivo se expandiu toda vez que eu tirava uma peça de roupa do corpo, até que a cadeira ficou vazia e pude me sentar nela outra vez. A sugestão de que é mesmo muito rápido me vem à mente também em outros contextos, como *Arquivar o documento é mesmo muito rápido*.

Como discutido na Introdução, cada novo hábito é um modelo que a mente pode reutilizar e tomar como base para outros hábitos. Quando você comprova que guardar logo o casaco é, na verdade, mais rápido do que jogá-lo na cadeira e depois voltar para guardá-lo, não é difícil verificar que é mais rápido arquivar um recibo de imediato do que jogá-lo numa pilha de papéis e deixar para lidar com ele um mês depois. Um novo hábito bem-sucedido é capaz de quebrar a força da inércia exercida sobre determinada área de autoaperfeiçoamento, levando-nos a aprender mais rapidamente, a operar com mais inteligência e a progredir mais depressa.

Agora vamos lançar um olhar sobre o local de trabalho. Uma pessoa recebeu uma crítica pela atitude arrogante com que tratava os colegas e isso contribuiu para o mau humor na empresa. Qual das formulações de mensagem a seguir seria a mais eficiente para eliminar esse hábito?

1. Comentários impertinentes não são legais.
2. Comentários impertinentes são um sinal de insegurança.
3. Pessoas que fazem comentários impertinentes são patéticas.
4. Comentários impertinentes não denotam profissionalismo.
5. Comentários impertinentes considerados profissionais não existem.

Todas essas formulações *sugerem* uma nova visão no valor negativo dos comentários impertinentes. A primeira é bem óbvia: é claro que uma pessoa que gosta de humilhar os outros não é legal, portanto essa mensagem não tem como repercutir a fim de promover uma mudança de mentalidade. Ao sugerir que comentários impertinentes são um sinal de insegurança, as formulações 2 e 3 minam a arrogância e o complexo de superioridade que surgem quando destratamos alguém; já as formulações 4 e 5 consideram essa atitude como falta de profissionalismo. As pessoas reagirão de maneiras diferentes às alternativas acima e cada uma deverá escolher a que tiver mais chances de acertar seu psicológico. Mas,

para mim, a última é a que tem mais poder de penetração; a noção de profissionalismo repercute em mim, deixando claro que não há um comentário impertinente que se qualifique como profissional. Ideias diferentes são profissionais, mas insultos não. Mais uma vez, devo lembrar que o que funciona para um pode não acontecer com os outros. Procure a sugestão que realmente mexa com você.

O tamanho importa

Se sua microrresolução iniciar uma atividade que você possa escolher por executar com maior ou menor frequência, considere o mais vantajoso: fazer tudo de uma vez ou parcelado. Por exemplo, se você detesta lavar roupa e deixa que a pilha fique imensa, pode descobrir que é menos árduo lavar pequenas porções com mais frequência do que colocar a cesta inteira na máquina uma vez por mês. Da mesma forma, talvez você pague as contas nas respectivas datas, mas pode preferir separar uma noite por semana para tarefas administrativas e pagar tudo de uma vez. Por outro lado, algo que você faça com muita frequência pode ser mais bem administrado se feito de uma vez só. Assim, sobra tempo para você se dedicar a outros objetivos. Jogar com a frequência de uma atividade costuma levar a resultados surpreendentes.

O objetivo de Nancy era telefonar para o pai, que era viúvo, três dias na semana, mas acabava sempre ligando apenas uma vez. Durante os primeiros cinco minutos, ela ouvia o pai falar sobre como a vida estava ficando difícil. Nancy começou a temer aquelas ligações; quando desligava, sentia-se culpada e cansada com o mau humor dele. Procurava desculpas para adiar os telefonemas, afastando-se do pai e sentindo-se mal por isso. Então, Nancy tomou uma microrresolução: ligar para o pai todos os dias, mas encurtar a conversa, mesmo que isso significasse interrompê-lo. Para sua surpresa, a conversa melhorou muito. Como falavam por menos tempo, a lista de frustrações do pai diminuiu e, em geral, seu estado de espírito e humor se tornaram mais positivos. Ao aumentar a frequência dos telefonemas, ela não precisava se sacrificar a fim de reservar meia hora só para a chamada; percebeu também que, semanas depois, as reclamações que costumavam marcar o começo da conversa eram apenas uma forma de ele expressar sua verdadeira frustração: ele queria que os filhos lhe dessem mais atenção. Ela passou a gostar de conversar com o pai, pois isso o deixava muito mais feliz e animado.

Meu amigo Ethan tomou a microrresolução de fazer uma flexão por dia. No início, ela funcionou, já que a maior dificuldade era assumir a posição do exercício. Assim que começou, ele costumava ir bem além de uma só flexão. Em pouco tempo, ele se viu fazendo vinte flexões todos os dias. Foi uma microrresolução bem-sucedida? Não, porque Ethan parou de fazer os exercícios. Embora ele tivesse decidido fazer apenas uma flexão, quando a quantidade aumentou, suas expectativas também aumentaram, então ele logo sentiu que precisava das vinte flexões por dia,

uma resolução que ele nunca havia tomado. A flexão única foi uma grande estratégia para se animar e, de início, mostrou ser uma decisão produtiva, já que se tornara um passo para uma resolução mais ambiciosa, porém não definida. Dali em diante, Ethan começou a praticar uma resolução sem limites, violando a Regra 1.

Não permita que o espírito do "eu sou capaz" desenvolvido por uma microrresolução fácil distorça sua esfera de ação. Se você já praticou sua resolução por um tempo e deseja fazer mais, repense e crie um novo compromisso; não vá aumentando enquanto faz. Mantenha-se longe das decisões temporárias; assuma compromissos explícitos que sabe que conseguirá manter.

Ethan poderia ter reformulado sua resolução mudando a quantidade de repetições no momento em que percebeu que uma única flexão havia deixado de ser um objetivo real, com um valor verdadeiro. Ele poderia ter aumentado para vinte flexões, duas vezes por semana. Teria sido um enorme avanço em relação ao que acontecia antes da microrresolução e teria deixado a porta aberta para fazer mais algumas flexões nos outros dias, caso estivesse animado o suficiente. Lembre-se: tomar uma microrresolução de fazer flexões às terças-feiras e aos sábados antes do café da manhã não significa que você não possa praticar o exercício com mais frequência, e sim que você tem um compromisso inflexível de fazer vinte flexões de acordo com o esquema combinado. Então você vai medir o sucesso somente em relação a esse padrão. Embora faça sentido querer aumentar o escopo à medida que você ganha resistência e experiência depois da fase do teste (ver Capítulo 9), você deve manter uma resolução por pelo menos quatro semanas antes de repensar o seu comprometimento. E se você decidir agregar mais tarefas, não se deixe levar por uma exuberância irracional: lembre-se da Regra 1 e mantenha sua microrresolução num nível fácil.

Uma boa formulação pode fazer uma enorme diferença no impacto de sua resolução e você irá se surpreender ao perceber quanto pode aprender sobre si mesmo no processo. O gatilho de uma microrresolução também participa dessa formulação, e trata-se de um tópico tão importante que a Regra 6 dedica-se inteiramente a ele.

CAPÍTULO 7

Com o dedo no gatilho

Nós acordamos ao som do despertador; nós nos animamos com o cheiro do café; atravessamos correndo a catraca quando sentimos a vibração do metrô se aproximando; pegamos o resto de pizza daquela caixa aberta sobre a mesa do escritório; clicamos no anúncio de um celular bacana que aparece na tela do computador; gritamos "Cheguei" quando entramos em casa; nos preparamos para dormir quando o jornal da noite aparece na tela da TV. Passamos a vida inteira reagindo a gatilhos, respondendo automaticamente a uma situação ou contexto com um padrão de comportamento.

Regra 6: As microrresoluções são ativadas por um gatilho

Os gatilhos são pessoais – dois indivíduos que comem petiscos ao mesmo tempo todas as tardes podem responder a gatilhos completamente diferentes. Para um, o gatilho pode ser a fome; para outro, a tentação de passar pela máquina de biscoitos ao sair da academia. Na primeira vez que você compra, pode até estar faminto de verdade, mas se repetir esse padrão algumas vezes, logo a mera visão da máquina o incitará a comprar o biscoito. As pesquisas demonstram que um hábito duradouro é criado pela forte associação entre comportamento e gatilho.[7]

Conectar o gatilho e a ação da microrresolução é essencial para automatizar o novo padrão de comportamento. Os gatilhos são descobertos, não inventados – o gatilho para sua resolução já existe, você só precisa identificá-lo. Ele pode ser interno (fome, tontura, repreensão) ou ambiental (aroma de comida, críticas de um colega).

Publicitários são especialistas em identificar gatilhos que atraiam determinados públicos-alvo; eles analisam o seu comportamento na internet e apresentam um gatilho criado exclusivamente para você. Eles não apenas estudam suas preferências de conteúdo, como também imagens e abordagens de propaganda que têm mais chance de incitar o seu cobiçado clique. É irritante receber anúncios de produtos que tiram barriga ou ver pular na sua cara uma janela com aqueles sapatos que você acabou de desistir de comprar, em um doloroso gesto de autodisciplina. Agora, o par de sapatos irá segui-lo aonde quer que você vá na web, às vezes andando na sua direção sob a forma de desenho animado, para captar sua atenção e seu clique. É

isso mesmo: os anunciantes on-line sabem tudo sobre os gatilhos aos quais você reage e podem apresentar conteúdos que fazem o dedo no mouse coçar e clicar. Quanto mais você cai na armadilha, mais espertos os anunciantes se tornam sobre os gatilhos mais capazes de prender a sua atenção.

Uma parte essencial da formulação é identificar o melhor gatilho para disparar a ação que você se propôs a executar. Se sua resolução estiver presa ao relógio ou ao calendário, o gatilho é bem óbvio. Voltando à nossa antiga resolução de caminhar até o trabalho nas manhãs de segunda-feira, se você andar a partir de casa, o gatilho é sair de casa nas manhãs de segunda-feira; se você tiver decidido caminhar a partir de determinado ponto de ônibus, o gatilho para começar a andar é quando o ônibus para ali. Se você tomar a resolução de subir seis lances de escada todos os dias depois do almoço, então seu gatilho é se levantar da mesa de almoço e ir direto para as escadas. Observe que nesses dois exemplos a ação não é disparada apenas pelo relógio, mas por tarefas associadas ao período do dia. Isso proporciona maior definição e dimensão ao gatilho, facilitando a sua atuação. Por exemplo, a resolução de recarregar o celular à noite antes de dormir funcionaria melhor como "recarregar o celular à noite antes de escovar os dentes", pois, no instante em que você pegar sua escova de dentes (gatilho), poderá recarregar o telefone, em vez de adiar a ação até o período elástico definido como "antes de dormir".

Se seu novo padrão de comportamento não for associado a determinado dia ou hora, mas for disparado pelo contexto, pode ser desafiador descobrir o gatilho ideal. Algumas vezes, a maneira mais fácil de criar um gatilho para um novo hábito é associá-lo a outro hábito já estabelecido. O antigo funciona como um lembrete de sua resolução até ela se tornar automática. Como discutido anteriormente, articulei essa estratégia para conectar um novo comportamento ao meu costume de verificar e-mails; desde então, tenho usado a mesma estratégia para estabelecer um gatilho firme para meu novo hábito.

Quando comecei a usar o caderno, o gatilho para pegá-lo era o impulso de fazer uma anotação, que pode ocorrer a qualquer minuto durante a reunião. Ter que parar tudo para procurá-lo quebrava o fluxo da reunião, por isso mudei para a ação de colocar a bolsa sobre a mesa como gatilho, ou seja, associei a ação do caderno à ação da bolsa. Nunca havia pensado em fazer isso como um hábito, pois fazia parte do piloto automático. Mas, quando você passa a examinar suas rotinas a fim de encontrar gatilhos em potencial, percebe quanto a maioria de suas ações é programada. Qualquer parte dessa programação pode ser usada como âncora para um novo padrão de comportamento. Se quiser adquirir o hábito de beber oito copos de água por dia, você pode decidir que toda vez que lavar as mãos beberá água. Como a maioria das pessoas lava as mãos oito vezes por dia, beber um copo d'água depois de cada lavada deve satisfazer com facilidade a meta.

Esses exemplos envolvem estabelecer um sinal para um novo padrão de comportamento (anotações organizadas, ingestão de água), por isso a escolha do

gatilho é completamente arbitrária. Mas quando você toma uma resolução cujo objetivo é interromper um padrão de comportamento estabelecido, como comer petiscos, ser defensivo ou comprar por impulso, a descoberta do gatilho torna-se mais complexa. Você pode descobrir vários, mas precisará selecionar apenas um que sirva como estímulo para sua microrresolução. Não tente incluir todos os possíveis gatilhos em sua formulação, ou você cairá na armadilha da resolução pretendida, pensando que pode mudar do dia para a noite toda uma carga de respostas comportamentais já arraigadas.

Por exemplo, se você quer limitar seus petiscos, faça uma lista de gatilhos que disparam o seu desejo de comer bobagens. Se a reunião acabou em pizza, você fica com vontade de comer um pedaço? E que tal uma caixa de bombons esquecida na mesa de um colega? Se você chega ao trabalho satisfeito com o café da manhã que tomou, você ainda assim aceita as rosquinhas que lhe são oferecidas? Você belisca enquanto prepara o almoço no fim de semana? Quando arruma a mesa após uma refeição, a comida que sobra dispara em você uma rodada de iguarias logo depois de ter acabado de comer? E qual é sua reação quando vê salgadinhos enquanto está bebendo? Quando chega ao supermercado, você procura ofertas de degustação? Ou seu gatilho é a sensação de absoluta letargia que surge perto das três horas da tarde? Ou sua barriga começa a roncar sempre às quatro e meia? Uma lista organizada desses gatilhos pode ficar assim:

1. Sobras de guloseimas no trabalho (rosquinhas, chocolate, pizza)
2. Degustação no supermercado
3. Comida que você prepara para os outros
4. Restos de comida no prato dos outros
5. Petiscos no bar
6. Salgadinhos de festa
7. Sensação de fome no final da tarde
8. Cansaço

Considerando os gatilhos 1 e 2, você pode tomar a resolução de não ceder quando encontrar petiscos no escritório ou no supermercado (recuse a comida gratuita e compre apenas o que for comer); os gatilhos 3 e 4 ajudariam a estabelecer limites entre a comida que você consome e a que serve para os outros; os gatilhos 5 e 6 convidam a uma resolução de determinar a quantidade de comida a ser ingerida enquanto estiver bebendo. Os gatilhos 7 e 8 são gerados fisicamente, diferentemente dos primeiros, que são ambientais. O gatilho 7 requer uma estratégia para matar a fome sem cometer excessos (por exemplo, comer uma fruta às três horas da tarde); o gatilho 8 sugere várias possibilidades, desde dormir mais até tirar uma soneca, ou consumir quantidades limitadas de estimulantes, como café e açúcar (50 calorias), em vez de um doce mais destrutivo, como brownie (450 calorias).

Uma vez que você observa a importância desses gatilhos, percebe quanto a resolução de parar de comer petiscos é ampla, pois seu ambiente está sempre disparando gatilhos para comer. Para criar uma resolução que funcione, concentre-se num gatilho específico (ou dois que se unam pela lógica) de cada vez. Por exemplo, primeiro você pode decidir não comer doces no escritório (preservando a opção do pedaço de pizza) e, semanas mais tarde, resolver não comer nada que seja dos outros. Cada resolução reduzirá o número de oportunidades de beliscar até que você consiga controlar o que consome.

Às vezes faz sentido ampliar a formulação a fim de incluir gatilhos similares. Eu já tomei a resolução de não comer na fila; depois, decidi não comer quando estivesse em trânsito; mais tarde, retifiquei a resolução para só comer quando sentada (exceto sorvetes de casquinha). As ocasiões que me levavam a comer indiscriminadamente – na fila enquanto esperava para pagar a comida; engolindo o almoço, apressada para uma reunião; beliscando enquanto cozinhava; devorando salgadinhos em festas – estavam tão relacionadas, que fazia sentido formular uma única resolução que cobrisse todas elas. Observe, porém, que comecei com um gatilho (comer na fila) e fui acrescentando outros ao longo das semanas, até chegar a uma resolução mais ampla: comer apenas quando estivesse sentada.

O próprio ato de conhecer seus gatilhos costuma levar a descobertas pessoais que podem ser úteis. Uma vez, por exemplo, pensei numa resolução que acabasse com o meu hábito de repetir o prato. Pensei no que poderia estimular a vontade de comer mais, ainda que tivesse feito uma deliciosa refeição. Percebi que o gatilho não era fome nem desejo: era o prato vazio. Extraindo um gatilho de outro, decidi deixar sempre uma sobra em meu prato. Passei a focar a última garfada, e não mais uma porção de comida ou outra bola de sorvete. Mesmo que você pegue um pouco mais de comida para que tenha o que sobrar, a formulação de não limpar o prato (muito menos lambê-lo) mudará seu modo de pensar, demonstrando visualmente que a refeição acaba quando estamos satisfeitos, e não quando o prato está vazio. Ter o prato tirado com algo saboroso ainda nele muda o jogo mental e cria uma estratégia que se aplica a diversas situações que requerem autocontrole: recusar outra bebida enquanto ainda se está desperto e sóbrio, ir para a cama antes de desmaiar de cansaço, parar de comprar enquanto ainda tem bastante dinheiro, dar por encerrada uma discussão antes que se transforme em briga.

Os gatilhos de relacionamento costumam ser voláteis, sutis e mais difíceis de reconhecer. O gatilho para uma reação normal pode ser uma comunicação inesperada, uma onda de sentimentos fortes ou um impulso repentino, e ele precisa ser capturado e processado bem depressa. Qual é o gatilho para culpar seu parceiro, deixar um filho com raiva, humilhar um colega ou responder aos pais? Qual é o gatilho para agir como um idiota ou tirar vantagem de um amigo? Esses gatilhos podem enganar, por isso exigem uma identificação cuidadosa.

Vamos voltar ao exemplo de ficar na defensiva e pensar como uma pessoa poderia mirar exatamente naquilo que provoca esse mau hábito. Quando você tenta argumentar, está demonstrando uma reação específica a uma circunstância específica. Ficar na defensiva com o chefe é diferente de ficar na defensiva com um colega, amigo, namorada, filho ou pai. Encontre uma solução para um gatilho situacional de cada vez. A resolução ampla de não ficar na defensiva para reagir a vários gatilhos tem grande chance de fracassar. Mas se você treinar uma resposta menos defensiva em apenas uma situação, a próxima será menos difícil e a resposta adquirida, assimilada mais depressa.

Parear um gatilho identificado com uma resposta adquirida funciona para interromper qualquer dinâmica de relacionamento. Se você está sempre tentando agradar os outros à custa de seu sacrifício, quebre esse hábito analisando as situações que o colocam na berlinda. Ver um filme que você não quer é muito diferente de se sentir pressionado a fazer o trabalho de um funcionário negligente. Se você sempre seguiu a estratégia de agradar para obter sucesso, será preciso força de vontade e prática para aprender a dizer não. Portanto, você precisa pensar com cuidado nos gatilhos situacionais que o pressionam a aceitar tudo, então selecionar o que considerar mais importante. Talvez um gatilho surja entre você e sua mulher, numa opressora exigência paterna ou quando você fica incumbido por um colega de um projeto incompleto. Você pode tornar a situação mais fácil ("Vamos sair para jantar; assim nós dois podemos relaxar") ou selecionar o alvo que cause maior impacto ("Não tenho tempo para ajudá-lo a terminar o projeto"). Observe a ausência da palavra "Desculpe" no último exemplo. Ela é mais do que desnecessária – é contraproducente. Pedir desculpas só reforça sua sensação de obrigatoriedade/culpa e comunica ao preguiçoso que você está errado em não ajudá-lo. Trata-se de trabalho, não de uma questão pessoal, portanto você não é obrigado a ajudar, e ponto final. Dar outra resposta que não a habitual não é uma grosseria; você deve praticar bastante até perceber o efeito da sua nova resposta, até que ela comece a soar mais natural, até que você se dê conta de que pode sobreviver à decepção dos outros. Assim, você estará pronto para lidar com outras situações que disparam a mesma tendência: ser capacho.

Quando identificar os gatilhos, sua consciência permitirá que você descubra estímulos internos e externos, então você aprenderá a escolher o melhor gatilho para cada resolução. É essencial que você estabeleça uma conexão forte entre uma ação e seu gatilho a fim de tornar automático um novo padrão de comportamento. Uma formulação cuidadosa vai ajudá-lo a ser bem-sucedido e a tornar sua prática mais agradável. Uma microrresolução pode ser uma verdadeira aventura, levando-o a um território desconhecido, onde inúmeras descobertas pessoais são feitas.

CAPÍTULO 8

A prática leva à permanência

Experimentar o poder das microrresoluções pode inspirá-lo a se arriscar e tentar mais algumas simultaneamente. Resista a esse impulso suicida. Quando você tem por objetivo uma mudança permanente, menos é mais. É preciso concentração para manter uma nova atitude, adotar um novo comportamento ou abandonar um mau hábito. É raro conseguir mudar efetivamente a essência de um indivíduo.

Regra 7: Assuma apenas duas microrresoluções por vez

Dois renomados pesquisadores comportamentais uma vez resumiram a base de sua ciência:

> Na maioria das vezes, fazemos o que fazemos na maioria das vezes. Às vezes fazemos algo novo.[8]

Fazer alguma coisa nova, alguma coisa diferente, exige *rigidez*. Sua microrresolução só é fácil no sentido de ser alcançável, mas estabelecer um novo comportamento exige determinação. Você precisa exigir de si mesmo o cumprimento do compromisso – e isso não será possível se houver exagero. Construir um novo padrão de comportamento requer atenção e autocontrole, ambos recursos limitados. Se você tentar mudar demais e rápido demais, irá se sentir sufocado, perderá sua concentração, irá se atrapalhar com os gatilhos e acabará cumprindo apenas parte daquilo a que se propôs. Um hábito não é um hábito enquanto não se torna um hábito – você precisa se concentrar em correr atrás dele até que entre no piloto automático. Para garantir um foco inabalável, e ser bem-sucedido, não tome mais que duas resoluções de cada vez.

Ao limitar suas resoluções, você garante que terá atenção e perseverança. O que cria um hábito é a repetição do comportamento associada a um contexto específico. Os pesquisadores David Neal e Wendy Wood observaram que "[os hábitos] são adquiridos gradualmente, à medida que as pessoas reagem repetidamente, num contexto recorrente".[9]

Um novo hábito demanda tempo para entrar no piloto automático e ser internalizado. Você levará cerca de quatro semanas para se sentir menos incomodado e de seis a oito até começar a agir de forma natural. Eu demorei uma média de quatro a seis semanas para alcançar o hábito, mas cada microrresolução é única e desafiadora, portanto não existe uma regra absoluta. Se você praticá-la todos os dias, pode entrar no piloto automático em três semanas, ao passo que, se praticar com menos frequência, em oito semanas talvez ainda se sinta incomodado. Você até pode começar duas resoluções ao mesmo tempo, mas isso não significa que elas seguirão o mesmo cronograma. Entretanto, assim que uma delas se tornar mais sólida e se mantiver sem qualquer esforço, você pode começar a trabalhar em uma nova. À medida que assumir novas microrresoluções, as antigas continuarão no piloto automático por si mesmas durante alguns meses.

Não cometa o erro de confundir a resolução de mudar determinado comportamento com o fato de ter mesmo conseguido mudar o hábito. Decidir fazer algo não é o mesmo que fazê-lo; o hábito é produto da prática e não da decisão. Se você apenas resolve arrumar a cama todas as manhãs não significa que tem o hábito de fazê-lo. Prometer não dizer "Eu te avisei" não significa sufocar o impulso de se provar certo (pelo menos na sua opinião). Hábitos e descobertas pessoais são produtos da experiência; apressar-se em considerar sua resolução concluída só retarda o seu aprendizado e impede que o novo hábito consiga se instalar. Um dos motivos pelos quais as microrresoluções funcionam é que o sucesso é tão definido que a opção de fracassar deixa de existir. Se você está trabalhando apenas em uma ou duas mudanças limitadas de comportamento, pode obrigar-se a prestar contas a si mesmo. Ao carregar peso demais, você acaba relaxando.

Algumas microrresoluções demoram mais que oito semanas para entrar no piloto automático. Eu conscientemente comecei a jantar sem pressa e a saborear a comida e a bebida, o que tomou mais tempo do que todas as outras resoluções, e fui muito recompensada pelo tempo investido. Meu hábito de comer mais devagar tornou-se a base comportamental para todas as outras resoluções relacionadas a comida, que me levaram (finalmente!) a uma perda de peso permanente. O hábito de acelerar estava tão enraizado, que logo que perdia a concentração eu me apressava. Quando passei a comer mais devagar, percebi que fazia tudo correndo – andar, trabalhar, pensar, cozinhar, falar. Na verdade, eu me afobava tanto que tinha pressa até mesmo quando estava de férias, sem conseguir relaxar. Percebi que isso era muito mais uma crença do que uma estratégia, então passei a desacelerar em situações em que a pressa não acrescentava nenhuma vantagem, ou era contraproducente. Eu não teria sido capaz de adestrar meus hábitos alimentares ou entender meu modo de pensar acelerado se tivesse avançado para a resolução seguinte antes de dominar o hábito de comer com consciência.

Durante os quatro ou cinco meses que levei para entrar no piloto automático, assumi mais três microrresoluções que "encaixei" no programa, ou seja, meu

progresso continuou em novas frentes enquanto eu insistia em desacelerar em relação à comida. Portanto, mesmo que demore mais de oito semanas para dominar uma resolução, você ainda poderá trabalhar em outras ao mesmo tempo. Até agora, já assumi tantas microrresoluções simultâneas que parece tolo me restringir a apenas duas. Se você levar uma média de cinco semanas para internalizar duas resoluções de cada vez, este ano você pode tomar vinte resoluções que irão mudar radicalmente a sua vida. E uma complementa o valor da outra: à medida que você melhorar o comportamento, o novo padrão aparecerá por si só, ativado por uma mentalidade revitalizada por novas experiências.

Caso esse planejamento seja difícil para você, foque apenas uma resolução até construir um novo comportamento. Não subestime a façanha de criar apenas um novo hábito. Se você estiver trabalhando em uma ou duas resoluções por vez, fará algo novo o tempo todo, por isso não fique impaciente com o ritmo da mudança.

Como regra geral, estabeleça pelo menos quatro semanas como meta das resoluções praticadas todos os dias e oito semanas as praticadas com menos frequência, antes de assumir novas decisões. Cada uma delas deve ser tomada como um comportamento que você jamais desejaria abandonar, antes de pensar em assumir o próximo compromisso. Não se apresse. Se você estabelecer o novo hábito com cuidado, ele irá durar a vida toda, portanto, quem se importa caso passe do prazo? À medida que tomar novas resoluções, as antigas devem continuar em funcionamento – sem retrocesso. Nunca acrescente um item a compromissos em andamento: você corre o risco de deteriorar seus ganhos e minar sua confiança em perseverar, usando uma série de desculpas para isso.

Mas, você poderia perguntar, *e quanto aos momentos inspirados em que desejo apenas tomar um caminho em direção à minha transformação?* Bem, então, sem dúvida, vá em frente, mas mantenha a fé em suas microrresoluções. Não fique confuso por se esforçar em duas frentes. Uma microrresolução bem-sucedida trata-se de mudar um comportamento para sempre, e não de rezar no último segundo para obter um milagre.

Em certos momentos as resoluções pretendidas podem dar certo – quando as estrelas se alinham e a transformação é alcançada por meio de suor e inspiração. Essa inspiração costuma ser deflagrada por uma crise pessoal: por exemplo, ser despedido motiva a perda de peso; ter medo de ficar doente exige a decisão de parar de fumar; ser criticado no trabalho gera uma mesa imaculada; passar por dificuldades financeiras leva à frugalidade de gastos. A crise da meia-idade costuma ser, em geral, uma época de mudanças, quando o medo da decadência nos conduz a novos estilos de vida, voltados para a recuperação da saúde e da juventude. Eu gostava de um ator famoso e talentoso, um homem atraente e musculoso, até que ele engordou bastante quando chegou à casa dos 30, mas, aos 50 anos, emagreceu de repente. Quando o médico informou que, se ele não tomasse cuidado, ficaria diabético, o ator, em pânico, eliminou totalmente o açúcar de sua dieta. Perdeu mais

de 20 quilos em três meses devido a uma única mudança de comportamento, ativada pelo medo de perder a saúde. Duas décadas de cintura larga e personagens ruins e então... *Shazam*! Voltou a ser um galã! Embora seja importante reagir aos momentos decisivos com energia e determinação, por que esperar que o destino nos dê um gatilho terrível para então tomar uma atitude? Lembre-se: o objetivo é o autoaperfeiçoamento sustentável, e não uma ação drástica repentina (como as resoluções de ano-novo).

Indivíduos poupadores bem-sucedidos deram início ao hábito cedo e devagar. Começaram com moedas de baixo valor e depois para as que valiam mais. Nunca passou pela cabeça deles que economizar pouco dinheiro não os levaria à casa dos milhões. Ao contrário, fizeram da poupança um hábito e, ao longo do tempo, criaram outro padrão de comportamento e atitudes financeiras sólidas. As microrresoluções funcionam assim. Trabalhe uma ou duas microrresoluções de cada vez e você irá atingir um estado de autoaperfeiçoamento contínuo, com objetivos ambiciosos que um dia considerou inalcançáveis.

CAPÍTULO 9

Testando sua resolução

É hora de colocar sua microrresolução na estrada e ver como ela se sai, como lida com as curvas e como muda de marcha de acordo com as condições da rodovia. Durante as duas primeiras semanas de resolução, você tenderá a encontrar obstáculos inesperados, solavancos durante o trajeto. Como o motor de um carro a que você não está acostumado, sua resolução vai precisar de ajustes. Regulá-la em reação às primeiras experiências e descobertas faz parte do processo. Não desista caso sua resolução demore a pegar no tranco.

Albert Einstein uma vez afirmou que "na teoria, teoria e prática são a mesma coisa; na prática, não". Como um cientista diante de um resultado inesperado, você pode decidir repensar alguns fundamentos, mas, se sua resolução estiver de acordo com a Regra 1, ela será alcançável com alguns ajustes. Por exemplo, se o gatilho for o relógio ou o calendário, talvez você ache que o dia escolhido não é o melhor, ou que a hora selecionada atrapalha sua rotina. É comum ajustar o gatilho nos primeiros dias. O importante é encontrar o ajuste permanente, em vez de decidir que este exato momento não é bom. O dia e a hora devem se tornar regulares se você quiser que seu comportamento funcione no piloto automático.

A microrresolução de tomar um multivitamínico assim que acordar me surpreendeu nesse aspecto. Parece muito fácil, certo? Eu queria tomar a vitamina antes de descer para preparar o café da manhã e os lanches do dia, pois, quando entro na cozinha, até algo tão simples quanto engolir uma cápsula se torna uma causa perdida. Mas tomar aquele comprimido gigantesco com o estômago vazio me desanimava tanto que decidi mudar a resolução para a hora de dormir, mas também não funcionou muito bem. Eu lera em algum lugar que deveria tomar um copo d'água inteiro para engolir uma pílula antes de dormir, então, depois de levantar para ir ao banheiro duas noites seguidas, resolvi que aquele horário também não era uma boa alternativa. Portanto, levei as vitaminas para o trabalho, pensando em tomá-las logo depois do almoço. Isso resolveu o problema da hora, mas continuei a ajustar a resolução – por exemplo, troquei as pílulas cavalares por outras mastigáveis e com gosto de morango (bem, mais ou menos). As vitaminas mastigáveis eram doces e um pouco calóricas, portanto serviam de sobremesa e o hábito se fixou. Nem todas as resoluções são tão difíceis de ajustar; outras podem ser

mais complicadas, mas não precisar de nenhum ajuste. A questão é que mesmo uma resolução aparentemente fácil e simples pode exigir certo aperfeiçoamento.

Linda tomou a microrresolução de recusar o grande pedaço de pão servido com a sopa, no restaurante onde costumava almoçar, em São Francisco. O pão era delicioso, mas muito calórico, e ela estava tentando comer o mínimo possível para emagrecer e parar de depender de carboidratos. Mas logo depois de decidir isso, Linda começou a almoçar em outro lugar, o que a livrou de qualquer restrição. Como a formulação e o gatilho se encontravam no cardápio, isso não funcionou. Então, ela reformulou sua resolução para que funcionasse em qualquer restaurante: escolher uma opção sem farinha, ou seja, sem pão, massa, pizza ou delícias de forno. Embora com uma aplicabilidade mais ampla, a resolução ainda era razoável e limitada, uma vez que se restringia ao almoço nos dias de trabalho. Agora, Linda pula de restaurante em restaurante se guiando pela resolução ajustada, e percebeu que passou a ingerir alimentos mais saudáveis e variados, emagreceu e se sente melhor. O marido Andy assumiu uma variante da resolução dela – não comer carboidratos depois das três horas da tarde – e perdeu 4 quilos em três meses.

O teste costuma revelar obstáculos inesperados que precisam ser solucionados para que uma resolução obtenha êxito. Na primeira noite em que enviei a mim mesma a mensagem de que guardar o casaco é mesmo muito rápido, minha reação foi ir direto para o armário. Infelizmente, descobri que guardá-lo não pode ser muito rápido quando o armário está cheio e não há um único cabide livre. Levei um minuto inteiro para encontrar um lugar para enfiar o casaco, ao lado da fantasia de gibão que meu marido usara numa peça de teatro anos atrás. Para que a mensagem funcionasse, é claro, sua premissa precisava ser verdadeira: guardar o casaco *tinha que ser* tão rápido quanto jogá-lo sobre a cadeira (e guardá-lo depois). Assim, esvaziei o armário, removi itens raramente usados e acrescentei uma dúzia de cabides novos, fazendo a mágica da mensagem funcionar. A situação do armário não era nova, mas minha resolução salientou uma questão sistêmica que jamais havia sido questionada.

Adequar-se a um comportamento novo expõe os sistemas que você nunca planejou conscientemente. Se você decide arrumar sua cama todos os dias, mas demora muito e ela acaba ficando bagunçada no fim das contas, você pode, por exemplo, substituir a coberta por um edredom, acelerando a arrumação e produzindo um resultado mais agradável. Se você decidir acordar ao primeiro toque do despertador, em vez de esperar pelo segundo ou terceiro, pode descobrir um despertador que ilumina o quarto suavemente antes de disparar. É uma forma mais suave de ser acordado do que um que berra no quarto escuro de manhã cedo. Mudar sua rotina com uma microrresolução expõe os obstáculos. É por isso que o período de teste é tão importante.

Embora a maioria dos ajustes aconteça nas primeiras semanas de uma nova microrresolução, talvez você ainda se veja adaptando as coisas meses depois.

Lembra-se da minha resolução tolerância zero para evitar que produtos de beleza se amontoassem na bancada do banheiro? Pratiquei esse comportamento freneticamente até que ele se tornasse um hábito e, em seguida, decidi reduzir um pouco o fanatismo. Não fazia muito sentido guardar à noite itens de que precisaria na manhã seguinte, por isso comecei a deixá-los. Isso acelerou a rotina matinal e não atrapalhou meu objetivo de ter um banheiro arrumado, uma vez que a desorganização ficava, literalmente, no escuro. A mudança foi feita meses depois de eu ter estabelecido, com sucesso, o hábito de manter a bancada vazia.

Uma microrresolução deve sempre obter êxito. Se você não estiver sendo bem-sucedido, repense, reformule, reprograme e reavalie sua resolução, até conseguir um comprometimento inabalável. Se você pensar que ajustar a resolução é uma quebra de compromisso, tire esse pensamento da cabeça. O período de teste serve exatamente para avaliar os obstáculos e confrontar o que você está disposto ou é capaz de fazer para progredir. Reduzir a decisão é melhor que desistir. À medida que ganhar experiência em tomar microrresoluções, você saberá prever melhor as complicações, aprenderá a fazer formulações que levem ao efeito máximo e será capaz de identificar os melhores gatilhos. Mantenha a sua resolução até que ela se torne algo natural e logo o sucesso se transformará em hábito.

A lição do gerânio mágico

Quando eu era pequena, minha mãe costumava me dar alguns livros no supermercado para que eu ficasse quieta enquanto ela fazia compras. Um deles continha a história do gerânio mágico, que se tornou uma das minhas favoritas. Pelo que me lembro, era a história de uma mulher que vivia numa casa que foi se tornando feia e desarrumada. Ela se sentia deprimida por isso, mas, quando via tudo o que precisava ser feito, ficava desanimada e nunca dava o primeiro passo.

Um dia, uma velha amiga foi visitá-la e levou de presente um gerânio. A flor a deixou feliz, mas a mulher logo percebeu que a toalha de mesa parecia velha e surrada ao lado daquela bela planta, então comprou uma nova. A toalha nova fazia o tapete parecer surrado e sem cor, e ela o substituiu. As cores fortes do tapete revelaram a imundície dos armários, então ela os pintou de amarelo vivo. Cada melhora que a mulher realizava a inspirava a fazer mais uma, até que a casa inteira, até mesmo a cerca, ficou impecável. A mulher começou a se sentir bem e cheia de energia a partir disso.

Depois de dar os toques finais na casa, a mulher olhou para a própria imagem no espelho e se enxergou com clareza, pela primeira vez em muitos anos. Seu cabelo estava desarrumado; as roupas, sujas e malcuidadas. Assustada com a própria aparência, a mulher usou em si mesma a nova e revigorada maneira de pensar e agir. Em pouco tempo, ela ficou tão bonita e bem-arrumada quanto a casa.

Quando a amiga que lhe dera a flor de presente veio visitá-la outra vez, mal pôde acreditar no que acontecera e quis saber como, depois de tantos anos de desleixo, ela conseguira transformar a casa e a si mesma. E a mulher respondeu: "Tudo isso aconteceu graças àquele gerânio mágico!"

Uma microrresolução opera a mesma mágica do gerânio. Cada resolução bem-sucedida estimula o espírito, aumenta a energia e a confiança e produz mais avanços. O segredo está apenas em começar.

PARTE 2

AS MICRORRESOLUÇÕES EM AÇÃO

Chegou a hora de aplicar o que você aprendeu na Parte 1. A partir de agora vamos propor microrresoluções numa área específica de autoaperfeiçoamento. Cada regra foi ilustrada com exemplos de diferentes categorias de desenvolvimento pessoal para esclarecer um único princípio de microrresolução em funcionamento. Os capítulos da Parte 2 girarão em torno dessa perspectiva, examinando a utilidade das microrresoluções pelas lentes de uma única e importante área do autoaperfeiçoamento.

À medida que for assumindo uma perspectiva mais ampla, lembre-se: tome apenas duas microrresoluções de cada vez. Algumas histórias de sucesso parecem tão engenhosamente simples que você vai pensar que pode adotá-las aos montes, mas não se iluda. Por menor que seja uma mudança de comportamento, ela deve ser seguida com rigor e força de vontade para configurar sucesso. Um novo hábito só se estabelece por meio da repetição constante, e isso exige concentração e esforço. Em vez de se comprometer com uma dúzia de microrresoluções, prove a si mesmo que pode obter êxito em *uma* – pratique-a sem descanso até que ela entre no piloto automático. Trabalhando uma ou duas resoluções de cada vez, você fará um enorme progresso já nos primeiros seis meses.

Ao compartilhar algumas das minhas experiências, espero não ter criado a impressão de que conquistei todas as áreas de autoaperfeiçoamento ou que alcancei todos os meus objetivos pessoais. Certas vezes meus resultados superaram as expectativas; outras, fiz bastante progresso; em algumas categorias, tenho ainda um longo caminho a percorrer. Meu objetivo ao transmitir meu conhecimento sobre as microrresoluções, junto com os exemplos de outras pessoas, é apenas oferecer informações que o estimularão a tentar, e não para defender determinados padrões ou estilos de vida. *Pequenas atitudes, grandes mudanças* fala sobre fortalecimento pessoal – não o que você *deve* fazer, mas *como* fazê-lo.

A arte do autoaperfeiçoamento não tem nada a ver com perfeição, e sim com prioridades. Para obter êxito em qualquer empreitada, é preciso acessar e aferir continuamente as oportunidades, e as prioridades vão se adaptar à medida que você também mudar. Você pode concentrar toda a sua atenção na boa forma, progredir bastante e, então, querer melhorar suas relações interpessoais. Após focar duas microrresoluções na organização, talvez você ache que o que permanece imutável não é tão importante quanto focar uma nova categoria, como, por exemplo, cortar gastos. Alguns objetivos podem nunca ser alcançados porque outras perspectivas se tornam mais atraentes. Investir num autoaperfeiçoamento contínuo significa não ter último item para riscar da lista.

A Parte 2 se dedica a categorias diferentes de autoaperfeiçoamento. Talvez nem todas se apliquem a você, é claro, e talvez você se sinta tentado a ir direto para uma área de seu interesse particular, algo que considere mais importante. Recomendo, no entanto, que comece pelo primeiro capítulo. Sejam quais forem os seus objetivos,

descansar dará um empurrão em seus esforços, melhorando sua qualidade de vida de uma forma que você nem imagina.

CAPÍTULO 10

Sono

> O sono que liga o fio desfeito do cuidado,
> A morte da vida de cada dia, o banho do labor dolorido,
> Bálsamo das mentes feridas, segundo curso da grande natura,
> Nutridor chefe no banquete da vida.
>
> – WILLIAM SHAKESPEARE, *Macbeth*

Se você é como a maioria das pessoas, não anda dormindo o suficiente. Você dorme pouco durante a semana toda, repreende a si mesmo porque precisa descansar mais, porém nunca consegue ir para a cama cedo a fim de desfrutar das mágicas oito horas de sono. Apesar dos conhecidos e devastadores efeitos da falta de sono – forças reduzidas, reflexos debilitados, capacidade restrita para tomar decisões, espírito cansado –, um artigo publicado pela *Scientific American* em 2012 afirma que quase três quartos dos americanos adultos dormem menos de seis horas por noite. E segundo a Organização Mundial de Saúde, cerca de 40% da população mundial sofre algum tipo de distúrbio do sono.

Durante muitos anos, tentei me obrigar a ir para a cama mais cedo, mas somente depois que tomei uma microrresolução é que consegui quebrar meu padrão de comportamento e dormir bem com regularidade. Desde a faculdade, sempre enganei o sono, trabalhando até tarde e contando com a adrenalina do trabalho e da responsabilidade para me manter desperta. Quando minha bateria descarregava no fim da tarde, eu me enchia de biscoitos doces, além de carboidratos e cafeína. Assim que voltava do trabalho, preparava o jantar, revisava minha agenda do dia seguinte, realizava as tarefas domésticas e administrava o longo processo de colocar minha filha na cama. Depois de tudo isso eu só queria me deitar no sofá, na frente da TV, com uma taça de vinho na mão. Essa rotina cansativa só chegava ao fim lá pelas dez horas; como eu teria que me levantar às seis, cada momento naquele sofá era um débito na conta de uma boa noite de sono. Eu sempre acabava indo dormir entre meia-noite e uma da manhã, mesmo que o cansaço já tivesse batido à porta às nove. À medida que a semana avançava, eu me sentia cada vez mais exausta.

Durante anos, tentei dormir mais apenas determinando a que horas eu deveria estar na cama, focando o resultado a ser alcançado, em vez de examinar os padrões

de comportamento que me impediam de ter uma boa noite de sono. Quando descobri as microrresoluções, percebi que o segredo não era ficar olhando o relógio, mas mudar hábitos que, somados, me mantinham de pé além do tempo que eu sabia ser o melhor para mim. Decidi lidar com isso observando meus hábitos noturnos para identificar uma mudança de comportamento que se traduzisse em mais horas de sono.

Ao pensar na sequência de eventos de uma noite típica, fiquei surpresa ao perceber como eu costumava adormecer no sofá por mais de uma hora antes de, finalmente, ir para a cama. Por que eu não subia logo para dormir, sabendo que meu cérebro já estava morto? Depois de prestar atenção a essa rotina, percebi que, quando em estado de torpor, eu não conseguia pensar em executar toda a série de ritos que me separavam do momento de encostar a cabeça no travesseiro. Eu não tinha energia para escovar os dentes, limpar as lentes de contato, lavar o rosto, passar hidratante no corpo, tomar remédios, vestir o pijama e plugar o celular no recarregador, então eu dormia no sofá de qualquer jeito, na esperança de ser levada lá para cima por teletransporte. Pior: depois de, finalmente, sair do sofá, subir a escada e executar tudo isso, eu me descobria completamente desperta da "soneca". Quando estava pronta para mergulhar na cama, não me sentia mais com sono. Então, decidi:

Preparar-me para dormir logo depois de colocar minha filha na cama

Em vez de ceder ao quase irresistível impulso de correr para a despensa, passei a me preparar para dormir antes de chegar perto do sofá. Eu só precisava fazer tudo antes de descer, desde escovar os dentes até colocar o celular para recarregar. Assim, quando começasse a adormecer no sofá, eu podia simplesmente me levantar feito um zumbi e cair na cama. Sem nada que me distraísse antes de me enfiar nos lençóis, eu pegava no sono quase imediatamente.

Depois de alguns meses, ajustei minha resolução para que eu me preparasse para dormir junto com a minha filha, ganhando mais tempo para relaxar com meu marido depois que ela fosse para a cama. Acompanhei a resolução *já pronta para a cama* de outra: ter tolerância zero para o uso recreativo do computador depois das dez da noite, pois o fato de não resistir ao impulso de procurar alguma coisa na internet ou de comprar aquele removedor de manchas especial me fazia desperdiçar uns noventa minutos (e pesquisas revelam que a claridade do monitor já é algo que nos desperta).[10] Minhas duas resoluções resultaram em pelo menos mais dez horas de sono por semana – o que mudou a minha vida. Eu passara anos me cobrando para dormir mais cedo, mas, quando comecei a construir hábitos específicos com a ajuda das microrresoluções, fiz um progresso sustentável.

Se você examinar com cuidado as ações que precedem a hora de dormir, conseguirá criar uma microrresolução que mude seu padrão de comportamento

abrindo caminho para um sono melhor e regular. Além disso, segundo as últimas pesquisas, uma boa noite de sono pode ser um ingrediente essencial para alcançar objetivos pessoais.

A fadiga é inimiga do autoaperfeiçoamento. Entrar no piloto automático requer energia e foco, por isso é mais difícil prometer que vai mudar quando você está esgotado. E é quando você está cansado que fica mais vulnerável à tentação e à autoindulgência. Em um estudo que explorava por que a indisciplina nos faz ceder à tentação, o pesquisador Roy Baumeister observou o papel poderoso que o sono exerce na restauração da pessoa e como a fadiga corrói o autocontrole:

> Os recursos são restaurados durante o sono e vão se exaurindo durante o dia, especialmente à medida que surgem escolhas e autocontrole. Assim, as falhas no autocontrole são raras de manhã e prováveis de acontecer ao longo do dia. Muitos padrões de autocontrole demonstram esses padrões temporais. Quase ninguém acorda e sai da dieta logo de manhã, por exemplo. Ao contrário, é mais fácil ceder à tentação à noite. A mesma coisa acontece com recaídas de dependência, abuso de álcool, crimes impulsivos, indiscrições sexuais, etc. A vontade de comprar por impulso aumenta à medida que o dia passa e pessoas privadas de sono ficam mais vulneráveis a fazê-lo.[11]

Uma boa noite de sono proporciona um maior poder de concentração, exatamente o necessário para cumprir o objetivo de mudar um comportamento. Ficará mais fácil alcançar qualquer objetivo de autoaperfeiçoamento se você dormir bem com regularidade. Novas pesquisas demonstram que, além de fortalecer o autocontrole, melhorar a qualidade do sono pode lhe trazer vantagens em certas categorias, especialmente no controle do peso.

É quase impossível perder peso se você não dorme direito. Por quê? Porque, quando você começa o dia cansado, tem mais chances de compensar a falta de energia com um tipo diferente de combustível: a comida. Se você estiver sem fome mas louco para comer um carboidrato, o que você quer na verdade é ganhar energia: você não está com fome, está cansado.

Minhas experiências com sono e apetite não têm fundamento científico, mas são consistentes: quanto mais regular é o descanso, menos ansiedade eu tenho de comer besteiras e mais fácil é manter o peso. A correlação entre minha vontade de consumir carboidratos e o descanso é tão estreita que, se eu substituir uma soneca por uma bala de café, consigo matar o desejo por açúcar o resto do dia. Por esse ângulo, os europeus têm uma vantagem: a sesta permite que tirem um cochilo – talvez este seja o motivo pelo qual os países desse continente não apresentem a mesma taxa de obesidade que os Estados Unidos.

Novas descobertas confirmam e vão além das minhas pessoais. Dois estudos recentes compararam a ingestão calórica diária de seus participantes após oito e 5,5 horas de sono. Ambos revelaram que os participantes que dormiam menos consumiam uma quantidade significativamente maior de calorias (500 calorias, em média, para os homens),[12] entre salgadinhos e carboidratos.[13] Outro estudo, conduzido pela Universidade Stanford,[14] descobriu que peso e apetite estão firmemente relacionados aos hábitos de sono. Os indivíduos que costumavam dormir menos de oito horas por noite apresentaram um índice de massa corporal (IMC) maior do que os que costumavam dormir oito ou mais horas. Além disso, cada hora de sono perdida correspondia exatamente ao aumento incremental do IMC: quem tinha o índice mais alto dormia menos. O estudo revelou que dormir menos de 7,7 horas causa um desequilíbrio hormonal, levando ao aumento do apetite e à redução da saciedade – uma combinação letal para qualquer um que considere fazer regime. Se um dos seus objetivos for a perda de peso, tomar a microrresolução de dormir mais pode ser decisivo.

Pesquisas recentes corroboram o que já sabemos: o sono está altamente relacionado ao humor.[15] Se o seu sono está sempre atrasado, o cansaço o fará sentir-se, bem, *cansado* quando tiver que lidar com os problemas do dia a dia. Relaxado, você terá mais energia, otimismo e vontade de agir. Do contrário, você fica mais confuso, e tarefas simples tornam-se problemáticas, minando a sua confiança. E é quando estamos exaustos que temos mais chance de ficar irritados, zangados com os filhos ou estressados com um colega de trabalho. Se você tem como objetivo ser mais gentil no relacionamento, melhorar o desempenho no trabalho ou aumentar a autoconfiança, dormir mais pode dar um grande impulso aos seus esforços.

Muitas pessoas gastam fortunas em cremes e cosméticos que dão firmeza e frescor à pele; o sono rejuvenesce muito mais e é de graça! Um estudo de 2010, conduzido na Suécia,[16] no qual indivíduos analisaram fotografias de pessoas antes e depois de dormir, validou a velha noção do "sono da beleza". Os pesquisadores confirmaram que as pessoas privadas de sono pareciam "menos saudáveis, menos atraentes e mais cansadas, quando comparadas às que tinham dormido bem". Se você quer ficar mais bonito por meio de exercícios, dieta ou cuidados pessoais, dormir mais irá ajudá-lo bastante não apenas aumentando a concentração e o autocontrole, mas também melhorando instantaneamente a sua aparência!

Três estudos conduzidos pela Clínica de Distúrbios do Sono e Laboratório de Pesquisa da Universidade Stanford revelaram que dormir mais eleva o desempenho atlético. Quando as equipes de natação, basquete e tênis feminino aumentaram suas horas de sono para dez horas por noite durante seis ou sete semanas, revelaram uma melhora relevante e clara: nadaram mais depressa,[17] fizeram mais cestas[18] e

acertaram mais lances.[19] Além disso, o humor melhorou e os níveis de fadiga caíram. Por causa da pesquisa, Mark Remy, da revista *Runner's World*, comentou que talvez os competidores devessem dormir mais antes de uma corrida, para lhes dar mais vantagem.[20] Se você quer entrar em forma, uma microrresolução que o ajude a ir para a cama mais cedo pode melhorar seu desempenho e lhe dar a energia necessária para se manter no programa.

Se as pessoas entendessem o valor mágico e insubstituível do sono, dormir mais encabeçaria a lista das "dez resoluções de ano-novo mais importantes". O sono serve de combustível – para o cérebro, o corpo e o espírito –, e as microrresoluções podem ajudá-lo a conseguir mais dele.

Vencendo a batalha por mais horas de sono

Para planejar uma microrresolução que o ajude a dormir mais cedo, pergunte a si mesmo o que o impede de fazê-lo. Quando você se sente esgotado, por que não vai para a cama? Trabalho extra, ocasião especial ou uma bela saída noturna? A bem da verdade, costumamos adiar a hora de dormir para ter mais tempo para o lazer. Entre o trabalho e outras responsabilidades, ir para a cama mais cedo diminui algo a que damos muito valor: o tempo livre. Quando terminamos o trabalho e as tarefas domésticas, não temos vontade de ir direto para a cama como acontecia no passado, quando a falta de energia elétrica levava as pessoas para debaixo das cobertas assim que escurecia. *Finalmente*, exultamos, ao terminar nossa última tarefa, *é hora de relaxar e se divertir!* Ficamos acordados por mais tempo para aproveitar mais as atividades que nos dão prazer. No entanto, não é divertido se sentir cansado o tempo todo – é estressante, e não relaxante. E qualquer bônus que tenhamos em horas de lazer durante a semana se perde quando dormimos até o meio-dia no sábado. Muitas pessoas não funcionam bem no fim de semana, porque estão lutando para recuperar o sono – só para começar tudo de novo na segunda-feira à noite. Mas se você conseguir se regularizar por meio das microrresoluções, terá energia e humor todos os dias e seu fim de semana será mais agradável e produtivo.

O monstro feito de doce

Adormecer no sofá é um dos gatilhos para ir dormir; outro é aquele impulso de atacar o pote de biscoitos. Embora Neil tivesse que acordar antes das sete, ele sempre ficava acordado até a meia-noite, vendo TV ou navegando na internet. Toda noite, às dez horas, ele sentia uma enorme necessidade de comer algo doce. O desejo de ingerir açúcar era incontrolável, mesmo que ele tivesse jantado havia menos de duas horas e precisasse perder uns 10 quilos. Tentando identificar seu padrão de comportamento, Neil observou sua rotina noturna com mais atenção. Percebeu que

o lanchinho noturno não apenas o fazia engordar, como também era uma estratégia para vencer a sonolência. Por mais que gostasse de se divertir à noite, notar que a vontade de comer lhe causava aumento de peso e perda de sono o fez repensar o valor que dava a essas atividades recreativas.

Neil tomou a microrresolução de não beliscar para ficar acordado. A formulação era bem moderada; ela não ditava um horário para ir dormir nem proibia lanches quando ele realmente estivesse com fome, mas impedia que ele comesse para não cair no sono. Se Neil se sentisse cansado demais para ficar acordado sem um estimulante, partia para a cama. Ele começou a dormir mais cedo e, ao parar de atacar a geladeira, emagreceu. "Fiquei impressionado", disse ele, "ao ver como eu logo ia para a cama depois de desejar comer algo doce. Nunca tinha percebido como estava cansado."

São exatamente esses estimulantes que você deve evitar quando começa a se sentir esgotado à noite. Em um estudo conduzido na Northwestern University sobre como o horário das refeições influencia o ganho de peso, pesquisadores descobriram que ratos alimentados com a mesma dieta, em diferentes horários, apresentaram pesos diferentes. Os que comiam durante as horas de sono natural ganharam 28% a mais de peso do que o grupo de controle, que comia enquanto ficava acordado.[21] Quando você devora uma tigela de sorvete às dez e meia da noite, está comendo durante suas horas naturais de sono – a última meia hora do filme vale mesmo a pena?

Entrando com tudo

Uma forma de prolongar o período de lazer sem sacrificar as horas de sono é demorar menos nas tarefas noturnas. Jacqueline deu como tarefa aos filhos a microrresolução de esvaziar o lava-louça antes de ela chegar do trabalho, agilizando todo o processo depois do jantar; Betsy passou as aulas de ginástica para a hora do almoço; Jeff decidiu não tomar o cafezinho nem comer sobremesa quando jantasse fora durante a semana, o que também o ajudou a perder peso. Como você pode ver, suas resoluções para ter mais tempo livre seguirão seus hábitos e circunstâncias. Se você prepara o jantar à noite, suas resoluções serão totalmente diferentes das de uma pessoa que frequenta a academia e compra algo para comer no caminho de casa. Mas se você se organizar para que uma atividade demande menos tempo à noite, terá mais chances de dormir mais cedo.

A mudança do horário nobre

O efeito hipnótico e calmante da televisão muitas vezes nos mantém acordados e nos faz perder preciosos momentos de sono. A intenção é ir para a cama depois que nosso programa favorito terminar, mas então decidimos assistir ao início do próximo. Assim, nem mesmo tomamos a decisão consciente de trocar o sono pelo

entretenimento. As redes de televisão são especialistas em manter os espectadores sentados no sofá. Os canais o atraem, da mesma forma que os links dos sites o mantêm navegando.

Deborah costumava ir dormir à meia-noite, mesmo que tivesse estipulado um horário certo – dez e meia –, e acordar às seis e meia durante a semana. À medida que os dias avançavam, ela ficava cada vez mais cansada e, aos sábados, dormia até as onze. Aborrecida por sempre chegar ao trabalho cansada, Deborah começou a analisar o que a fazia dormir mais tarde do que pretendia. Percebeu que a televisão era o principal motivo, então pensou como poderia controlar melhor seus hábitos de forma a conseguir aumentar as horas de sono. Deborah tomou a microrresolução de assistir apenas a programas gravados durante a semana. Gravar permitiu que ela assistisse aos programas num horário mais razoável e dividisse os longos em duas noites, em vez de esperar acordada até o final. Ela descobriu que era até melhor desse jeito, pois poderia pular os comerciais, economizando pelo menos vinte minutos por hora de televisão. Como a microrresolução a obrigou a escolher os programas, ela não se sentia mais ludibriada pela sedução das emissoras para que continuasse no sofá depois da hora de dormir.

O hábito de gravar acabou com a sensação de que os programas eram grandes "eventos", então Deborah teve que se acostumar a pensar em termos de entretenimento, e não no horário. Assim que passou a controlar seu tempo em frente à televisão, ela começou a ir dormir uma hora mais cedo, em média. Com a gravação de programas, afastou as tentações que prolongavam sua distração.

Trocar o horário nobre da TV pelo horário nobre do sono mostrou-se uma atitude vencedora. Deborah começou a se sentir mais produtiva e feliz no trabalho e com mais tempo para se divertir nos fins de semana, já que não precisa mais dormir até tarde para recuperar as forças.

Glória matinal

Ir para a cama mais cedo é uma das maneiras de melhorar a qualidade do sono; outra opção é dormir mais, até o fim da manhã. Se você se preparar na noite anterior, poderá acordar depois da hora e ainda pegar o mesmo ônibus.

Use a estratégia testada e aprovada de separar a roupa do trabalho na noite anterior. Isso permitirá que você durma mais tranquilo sabendo que quando acordar só precisará tomar um banho e entrar nas roupas. Eliminar essa tarefa da manhã agiliza o processo e tira o estresse da escolha do que vestir. Por que tantas pessoas resistem a adotar esse hábito tão simples que oferece um benefício tão óbvio? Porque você deve se dedicar a ele algum tempo à noite, porque é chato, porque você não quer pensar no dia seguinte quando finalmente começou a relaxar em casa e porque você não criou uma técnica para fazer desse comportamento um costume. Mas quando você encontrar o momento certo para essa atividade (talvez quando vestir o pijama)

e começar a treiná-la com perseverança, ela passará a funcionar no piloto automático.

Você não precisa preparar a roupa inteira; concentre-se apenas na escolha da camisa e da gravata, ou em achar meias que não estejam furadas e um par de sapatos que combinem. De manhã, você perceberá como pode ser mais rápido e mais fácil se vestir, por causa da preparação da noite anterior, e isso afetará a sua mentalidade a ponto de, com o tempo, tomar uma resolução de organizar todo e qualquer traje na noite anterior.

É muito provável que você sinta uma resistência interior a executar um novo padrão de comportamento. As velhas rotinas fazem parte da sua zona de conforto, ao passo que é estressante criar novas, já que o novo comportamento exige concentração e força de vontade. Por isso, mesmo quando a ação da resolução é fácil, ela ainda pode ser difícil de ser incorporada.

Que atividades o mantêm acordado até mais tarde? Mais um capítulo do livro? Internet? Televisão? Conversas ao telefone ou no WhatsApp? Trabalho, dever de casa dos filhos ou tarefa que precisam estar prontos na manhã seguinte? Analise com cuidado sua rotina noturna e matinal e veja que resolução permitirá que você durma mais.

O sono é tão subvalorizado em nossa cultura workaholic que acaba se transformando numa arma secreta para aqueles que apreciam suas "vantagens". Ao escrever este livro, muitas vezes fiquei impressionada com minha produtividade errática. Em alguns dias eu progredia tão pouco que chegava a perder a confiança na minha capacidade de terminar o livro no prazo ou de colocar em prática minhas ambições para ele. Em outros, eu produzia loucamente e me sentia animada com o futuro do projeto. Logo, um padrão se tornou claro para mim: meus dias de bom rendimento sempre aconteciam depois de uma boa noite de sono. Por isso, acrescentei uma mensagem de microrresolução ao conjunto das resoluções para o sono que eu já havia tomado. Quando me sentia tentada a ficar acordada até mais tarde – para terminar uma tarefa, assistir a um programa ou mesmo trabalhar no meu livro –, lembrava a mim mesma que obtenho mais sucesso quando durmo mais.

O sono é o ingrediente secreto das horas despertas, da própria vida. Sua qualidade de vida irá melhorar se você dormir mais. Viver é algo pelo qual vale a pena descansar.

CAPÍTULO 11

Boa forma

> A falta de atividade destrói a boa condição de qualquer ser humano.
>
> – PLATÃO

Praticar exercícios físicos está no topo da lista das mais populares resoluções de ano-novo – todo mundo deseja ficar e se manter em forma. Há cinquenta anos nossas vidas eram mais ativas que hoje: menos comodidades, mais caminhadas e passeios de bicicleta, tarefas que exigiam esforço físico. Em alguns países, determinados empregos ainda exigem esforço físico diário. Para alguém que trabalha dezesseis horas por dia no campo, a ideia de ir à academia após o expediente deve parecer bizarra. No entanto, se você não é uma dessas pessoas, precisa cuidar da forma física e encontrar um jeito de enfiar um pouco de exercício na sua rotina.

Estudos recentes mostraram o mal que o sedentarismo causa à saúde. Trabalhar sentado o dia inteiro e estatelar-se no sofá à noite não apenas contribui para o ganho de peso, como também é, literalmente, um suicídio. E não só porque o metabolismo queima apenas uma caloria por minuto, ajudando-nos a acumular muitos quilos: novas pesquisas revelaram que nosso tempo de vida é encurtado em proporção direta ao tempo de vida que passamos sentados. Um artigo do jornal *The New York Times*, intitulado "Is Sitting a Lethal Activity?" (Sentar-se é uma atividade letal?), relatou as perigosas consequências de passar tempo demais sentado:

> Alpa Patel, uma epidemiologista da Sociedade Americana de Câncer, rastreou a saúde de 123 mil norte-americanos entre 1992 e 2006. Os homens que ficavam sentados por seis horas ou mais de seu tempo livre apresentaram uma taxa de mortalidade cerca de 20% mais alta que a dos que se sentavam três horas ou menos. A taxa das mulheres foi 40% mais alta. Patel calcula que, em média, indivíduos que passam muito tempo sentados perdem alguns anos de vida.
>
> Outro estudo, publicado no *Circulation*, analisou quase 9 mil australianos e descobriu que para cada hora adicional que uma pessoa se sentava por dia na frente da televisão, o risco de morrer aumentava em cerca de 11%.[22]

No mesmo artigo, o Dr. James Levine, da Clínica Mayo, informou que praticar apenas uma hora de exercícios depois de passar o dia inteiro sentado é como se um fumante corresse pelo mesmo tempo na tentativa de desfazer os danos do cigarro naquele dia. "Ficar sentado em excesso", afirmou o Dr. Levine, "é uma atividade letal."

Mas ele também deu uma boa notícia: não é preciso se matar de malhar para diminuir o risco de morte causado pela inatividade. Um estudo investigou por que algumas pessoas engordam mais do que outras ingerindo igual quantidade de calorias. O Dr. Levine e a equipe descobriram que mesmo pouca atividade física faz diferença. Indivíduos que caminhavam por vinte minutos conseguiam manter estáveis os níveis de insulina e de açúcar no sangue – essenciais para perder peso e para prevenir doenças como diabetes, problemas cardíacos e câncer.

Outro estudo, realizado pela Universidade de Minnesota, demonstrou que pessoas que trabalham em pé queimam centenas de calorias a mais por dia.[23] O bancário Don Callahan, por exemplo, passou a usar uma mesa mais alta, que o obrigava a ficar de pé. Agora, muitas empresas vêm redesenhando os móveis do escritório a fim de que os funcionários se levantem ou se exercitem enquanto trabalham.

Na verdade, o que esses estudos sugerem é que pequenas mudanças de comportamento podem gerar ganhos significativos de saúde e boa forma. A resolução de entrar em forma costuma começar com votos ambiciosos de frequentar a academia que acabam se revertendo para a total inatividade algumas semanas depois. Essa proposta tipo tudo ou nada demonstra que sofremos tanto de sedentarismo quanto de falta de imaginação no sentido de encaixar os exercícios em nossas vidas. Nós pensamos na atividade física como algo que acontece "depois do expediente", "na academia" ou "na quadra de tênis", em vez de desenvolver um hábito que nos mantenha em movimento em todas as oportunidades.

Se você vem tentando se adaptar a uma rotina de exercícios ou passa muito tempo sentado, por que não começar com a microrresolução de se levantar a cada meia hora e ir beber água (movimento com o benefício da hidratação)? Que tal ficar em pé no ônibus ou no metrô uma ou duas vezes por semana, mesmo havendo assentos vagos? Talvez subir e descer as escadas durante os comerciais do seu programa de TV? Ou então carregar as compras em vez de utilizar o delivery? Ou jogar bola com seu filho, ou mesmo brincar de Wii com ele, durante dez minutos todos os dias (mais exercícios e mais vínculo)?

Qualquer mudança que o mantenha longe da cadeira traz benefícios e ajuda a transformar uma mentalidade sedentária em outra mais ativa. Pequenas modificações irão acelerar o metabolismo, contribuir para manter as taxas de açúcar do sangue no nível saudável e ajudar a mitigar os efeitos de um emprego que não exige esforço físico. Mesmo que você já tenha o costume de frequentar a academia ou ir pedalando para o trabalho, tire proveito dessas resoluções. Quanto mais você mantiver seu corpo ativo, mais ágil, saudável e magro se tornará. O importante é

que qualquer aumento de atividade física tem um impacto positivo. E como mostrarão os próximos exemplos de microrresolução, inserir novos exercícios em seu dia pode ser fácil e compensador.

Mestre das escadas

Marissa sempre foi ativa durante a faculdade: caminhava pelo campus, subia e descia as escadas e praticava esportes. Mas, embora continuasse em forma, não havia muitas oportunidades de se movimentar no escritório. Além disso, o trabalho exigia que ela ficasse no cubículo da sua sala durante a maior parte do dia. O edifício tinha dezesseis andares, então sua microrresolução de boa forma foi usar as escadas para ir às reuniões e ao refeitório do prédio. O escritório ficava no 14º andar, dez acima do refeitório; portanto, se ela tomasse café pelo menos uma vez por dia, subia e descia vinte lances de escada. No início, Marissa precisou parar para descansar na subida de volta ao escritório, mas depois de uma semana percebeu que era capaz de fazer tudo de uma vez. Resultado: ela emagreceu quase 2 quilos e ganhou energia, apenas com uma simples mudança de hábito no trabalho. (É importante frisar que Marissa tinha condições físicas para realizar a resolução, que, para ela, era fácil; se você não estiver em forma, comece com dois lances de escada.)

Se uma pessoa acima do peso não fizer nenhuma mudança na dieta ou na rotina de exercícios, ainda assim pode perder cerca de 5 quilos por ano subindo e descendo dois lances de escada todos os dias. De acordo com os pesquisadores da Escola de Medicina da Universidade da Pensilvânia,[24] subir escadas queima muito mais calorias por minuto do que jogar tênis, nadar, andar de bicicleta, correr ou caminhar. Se feita regularmente, essa atividade pode ter um profundo efeito no condicionamento físico e na saúde cardiovascular. Se o seu local de trabalho ou casa tiver escadas, considere alavancar esse recurso em sua próxima resolução de boa forma.

De sedentário a atleta em quatro minutos

Depois de anos de sedentarismo, Hannah decidiu correr no mesmo lugar por quatro minutos todas as manhãs, antes do café. No início, os quatro minutos pareciam quinze e ela ficava cansada bem antes de terminar o tempo. Mas, como sua microrresolução era limitada e razoável, ela insistiu, em vez de assumir que não era capaz de cumpri-la com eficiência. Em algumas semanas, os quatro minutos se tornaram mais monótonos do que cansativos, então ela resolveu correr alguns quarteirões na rua. Meses depois, a atividade de quatro minutos se transformara numa corrida de meia hora até uma praia próxima. Era tão agradável estar ali bem cedinho que ela logo acrescentou um rápido mergulho no mar, mesmo no frio (a praia era frequentada por imigrantes russos que nadavam durante todo o inverno e

Hannah é muito competitiva). Ela perdeu mais de 18 quilos, sendo que sua primeira resolução havia sido apenas correr no mesmo lugar por quatro minutos diários. Calcule a margem de lucro.

Vamos jogar tênis?

Se você já foi muito ativo e pretende retomar a rotina de exercícios, talvez tenha dificuldades em limitar sua resolução a um nível estritamente razoável. Mantê-la no nível moderado pode parecer que está declarando a própria derrota a partir do momento em que você se lembra dos dias de glória, quando corria quilômetros, nadava metros ou levantava peso com facilidade, mas essa maneira de pensar está errada. Tudo o que você conseguir encaixar na sua rotina atual tanto melhora a saúde quanto aumenta as chances de alcançar objetivos mais ambiciosos no futuro.

Orin era extremamente ativo quando jovem – inclusive competia como jogador de beisebol e de tênis –, mas perdeu o hábito de se exercitar e passou a se sentir fora de forma. Ano após ano, sua resolução de ano-novo era retomar o tênis e ir para a quadra quase todos os dias, mas ele nunca conseguia sustentar essa resolução. A prática enferrujada, uma lesão no ombro, a dificuldade de encontrar um parceiro regular e o esforço para alugar a quadra com antecedência frustravam suas tentativas, mas ele se manteve fixo no tênis como sua resolução de boa forma. Entretanto, quando a família adotou uma cadelinha, Orin começou a passear com ela e logo se sentiu melhor fisicamente. Com base no novo hábito, Orin tomou a microrresolução de fazer um passeio mais longo com o animal às sextas-feiras, depois do trabalho. A caminhada era substancial: mais de 3 quilômetros por uma trilha perto de casa, levando cerca de uma hora para ser completada. Ele sempre se sentia tentado a desistir da caminhada para fazer hora extra ou sair para beber com os amigos no fim de semana, mas manteve a fé na resolução "sem desculpas".

Ele ficou chocado com os benefícios gerados pela longa caminhada semanal. Passou a beliscar menos, dormir melhor, acordar com mais disposição e, nas primeiras oito semanas, perdeu quase 2 quilos. O mais surpreendente foi ter descoberto que a solidão forçada e o distanciamento do computador melhoravam seu raciocínio, o que lhe dava mais motivação. Cães, essas criaturas que vivem do hábito, são gatilhos vivos para esse tipo de resolução – assim que Orin chegava em casa na sexta-feira, o cão pulava de alegria, já prevendo o passeio. A alegria física do animal contagiava Orin e, com o tempo, ele passou a fazer o longo passeio duas ou mais vezes na semana, embora continuasse comprometido apenas com a caminhada de sexta-feira.

O sucesso está em chegar lá

Apesar de estar matriculada na academia de ginástica havia anos, a resolução anual de Lindsay de *entrar em forma* já estava arruinada no meio de fevereiro: sua

força de vontade ruía depois de lutar por algumas semanas para completar o circuito de treinamento ou participar de uma aula. Lindsay antevia a sessão de ginástica durante o dia inteiro para, no último minuto, faltar ao compromisso.

Mas, depois de obter sucesso com microrresoluções em outras áreas, ela decidiu adotar uma abordagem diferente: em vez de, como antes, prometer ir todas as noites depois do trabalho, Lindsay resolveu ir à academia nas noites de segunda-feira e remar por quinze minutos. Ao estreitar seu compromisso, ela mudou o foco da resolução original (fazer uma hora de exercícios extenuantes com o único objetivo de se mexer). Lindsay descobriu que sua batalha psicológica era apenas o esforço de ir à academia. Ao estabelecer o hábito de ir somente nas noites de segunda-feira, ela aprendeu, por meio da prática, como avançar mais na direção do objetivo: ela passou a frequentar uma academia perto de casa, evitando ter que trocar de roupa e poupando pelos menos meia hora a cada noite. Quando adicionou algo à rotina, optou por uma sessão matinal num dia em que não precisasse chegar cedo ao trabalho e, depois, acrescentou outra sessão antes do café aos sábados. Assim, só chegaria tarde em casa uma vez na semana. Ela estabeleceu rotinas diferentes para cada sessão, alternando remo, bicicleta e aparelho elíptico, a fim de que não ficasse monótono. Depois de tantas tentativas fracassadas de incorporar o hábito na rotina, Lindsay estava em forma e viciada em academia apenas um ano após sua primeira microrresolução.

Como recuperei a forma com as microrresoluções

Aos 20 e poucos anos, eu me exercitava com frequência. Tive a fase dos vídeos de ginástica; o período em que eu dava duas voltas correndo no Central Park de Nova York todos os dias, até que machuquei o pé; a época em que passei a nadar um quilômetro e meio; quando fazia treino em circuito ouvindo música no walkman.

Quando comecei a trabalhar em Wall Street, saí da academia, mas meu cachorro me fazia levantar cedo para uma caminhada de uma hora, em qualquer temperatura, antes que pudesse ir para o escritório. Trabalhava mais de oitenta horas por semana na frente do computador, sentada o tempo todo, e me levantando para andar – para visitar a máquina de doces ou até a mesa de um colega – apenas enquanto o computador estava processando. Minha ambição de fazer um excelente trabalho ultrapassou a vontade de estar em forma, então comecei a me sentir sem forças e mais pesada. Meu cachorro ficou velhinho, e os 3 quilômetros de percurso do passeio se transformaram em dois quarteirões, até que ele morreu. Todos os meus esforços para voltar à academia fracassaram, embora houvesse uma de graça no escritório. Eu separava um tempo para fazer ginástica, mas continuava trabalhando obsessivamente.

Até que, na era das microrresoluções, resolvi agir. Contratei um personal trainer que me instruísse uma vez por semana na academia do escritório. Quando ele testou

meu nível de aptidão física, eu só conseguia fazer onze abdominais. As primeiras sessões foram humilhantes e me deixaram com os músculos tão doloridos que eu mal conseguia me sentar. Mas mantive minha resolução limitada e razoável e fui progredindo constantemente. Depois que minha sessão de treinamento semanal se tornou um hábito, acrescentei um dia a mais na academia e um dia para ir a pé até o escritório.

Durante boa parte da minha vida, meu objetivo era ficar com os músculos definidos e atraente, e a saúde era apenas um benefício incidental. Quando comecei a me exercitar com o personal trainer, eu só pensava no armário cheio de roupas que não poderia mais usar. Mas algo estranho aconteceu: descobri como era bom ser forte. Naquele verão, tirei férias com meus pais e servi de carregadora deles, guardando suas malas pesadas no compartimento do avião, no espaço reservado dos trens e nos porta-malas dos automóveis. Diferentemente do verão anterior, quando meu pescoço e ombros ficavam doloridos, depois de um ano de exercícios limitados, não tive uma única dor. Pela primeira vez, eu me senti mais feliz por estar forte do que por estar magra. Força, flexibilidade e postura haviam se tornado meus objetivos, e a perda de peso foi apenas um bônus. Hoje, caminho todos os dias por quarenta minutos e faço pilates três vezes por semana – tudo por causa daquela meia hora de treinamento particular.

É muito comum exagerar nas promessas de boa forma, especialmente quando se trata da formulação clássica de resoluções. Inativos o ano todo, de repente prometemos ir à ginástica todas as noites depois do trabalho, tentando vencer a inércia e banir o desgosto com uma única resolução irrealista. Nós nos imaginamos magros e em forma, mas a fantasia não inclui nos arrastarmos para a academia depois de um dia cansativo, carregar e lavar roupas de ginástica, insistir na rotina de exercícios, etc. Se é uma luta para conseguir chegar à academia, por que de repente resolve ir até lá cinco (ou três, ou duas) noites por semana? Você prometeria uma coisa dessas a um amigo? "Vamos nos encontrar todas as noites na academia? Vai ser ótimo! Tenho certeza de que posso fazer isso; cancele todos os seus planos!" É bem provável que você não fizesse isso, pois não costumamos tratar as aspirações e os comprometimentos de um amigo com a mesma presunção com que tratamos os nossos. *Pequenas atitudes, grandes mudanças* ensina a respeitar as importantes promessas que fazemos a nós mesmos, e isso significa nos comprometermos com o que sabemos que somos capazes de manter e nos dedicarmos a isso até obter êxito.

Independentemente da sua situação, esteja você acrescentando algo a um programa de boa forma já estabelecido ou apenas tentando começar, o mais importante é avançar, formulando uma resolução realista que consiga cumprir e de onde possa partir. E se não estiver disposto o suficiente, comece a dormir mais, pois será difícil cumprir o compromisso de praticar mais exercícios físicos (ainda que seja razoável) se você estiver cansado.

CAPÍTULO 12

Dieta e nutrição

> Duas velhinhas em um hotel-fazenda em Catskill. Uma diz: "A comida aqui é um horror." A outra responde: "Eu sei, porções minúsculas."
>
> – WOODY ALLEN em *Noivo neurótico, noiva nervosa*

Emagrecer está no topo da lista das resoluções de ano-novo: a mais prometida e a mais descumprida – e a mais provável de ser repetida no ano seguinte. Entretanto, dietas funcionam. Se você diminuir a quantidade de calorias que ingere, perderá peso; simples assim. Então, por que as resoluções de dieta costumam fracassar?

Comer envolve um complexo conjunto de comportamentos e atitudes que, na maioria das vezes, acontecem no piloto automático. Nossos hábitos de alimentação são completamente inconscientes – não importa se estamos beliscando do prato de um amigo ou comendo amendoins enquanto bebemos em um bar. Por outro lado, fazer dieta exige um comportamento consciente, considerando cada alimento que colocamos na boca e as intermináveis decisões. Tomar decisões a cada refeição, aliás, acaba com o nosso autocontrole,[25] tornando difícil manter a dieta depois das primeiras semanas. Além disso, a concentração que devemos ter em *quanto* comemos, medido em calorias ou carboidratos, ignora o nosso piloto automático e os padrões que determinam a satisfação e o sucesso: como, por que, onde, o que e quando comemos, além de quanto dormimos.

Dietas com pratos prontos, refeições líquidas, desintoxicação corporal, entre outras, são muito populares porque viram um novo tipo de piloto automático. Não precisamos pensar e decidir; apenas consumimos, sem preocupação alguma, o que estiver na embalagem, e nosso peso diminui. Entretanto, mais cedo ou mais tarde precisamos voltar ao mundo real, decidindo o que comprar no supermercado, no cinema, nos bares, na lanchonete. É quando nossos velhos hábitos de alimentação retornam com toda a força, desfazendo aos poucos o progresso alcançado.

Toda mudança de comportamento deve ser sustentável. Perder um quilo constitui um sucesso se você o mantiver fora de sua vida para sempre; perder 7 quilos é um fracasso se você os recuperar em um ano. Qualquer mudança no padrão precisa ser mantida, por isso não tome resoluções que não consiga cumprir.

Perder peso permanentemente significa comer menos o resto da vida. Para isso, a única maneira de obter sucesso é sentir-se satisfeito com menos comida. Cada comportamento alimentar – não apenas o que e quanto comemos – desempenha um papel fundamental na satisfação e no controle do impulso de comer em excesso. Reduzir a quantidade do que você come seguindo a fórmula das microrresoluções não requer infindáveis decisões; faça pequenas mudanças que transformem o piloto automático e mantenha um peso saudável sem esforço mental.

Após anos de dietas fracassadas, eu finalmente atingi o objetivo de me satisfazer com menos comida por meio das microrresoluções. Alcancei um tipo de nirvana, no qual desfruto mais de tudo o que como, me sinto satisfeita e consigo manter um peso saudável – cerca de 10 quilos a menos do que antes de modificar meus hábitos alimentares com as microrresoluções. Antes de ficar satisfeita com menos, eu costumava me distrair com petiscos e repetir o prato, mas não me sentia satisfeita. Eu comia para ganhar energia e acabava me sentindo letárgica. Cansava de prometer que não comeria mais doces, mas acabava me empanturrando deles. Ao me concentrar na mudança específica, aumentei a satisfação com a comida e o nível de energia, consumi menos calorias, perdi peso e melhorei a saúde.

As três seções a seguir oferecerão a estrutura necessária para você identificar uma mudança de comportamento que irá levar adiante a sua meta de comer de maneira mais saudável, com maior prazer, enquanto perde peso. Você pode estar tão acostumado a adotar táticas drásticas para emagrecer que isolar apenas um ou dois alvos comportamentais de mudança demanda alguma reflexão. As discussões irão ajudá-lo a se observar mais e a identificar a microrresolução que terá um impacto imediato e duradouro em sua vida. Mas lembre-se: somente duas resoluções de cada vez.

A máquina

Seu corpo é uma máquina que queima nutrientes e os transforma em energia. Uma máquina vigorosa e eficiente é essencial para a satisfação alimentar e a manutenção de um peso saudável. Quando trabalha bem, ela exige alimentos ricos em nutrientes, dá sinais de fome na hora das refeições e não anseia por doces, gordura ou sal em excesso; mantém uma queima estável, que oferece energia o dia inteiro, melhora o humor e contribui para uma boa noite de sono. Por outro lado, uma máquina subaproveitada está sempre deficiente. Funciona de maneira errática, exigindo mais combustível entre as refeições, e tende a produzir colapsos e mudanças de humor, além de desejos e vontade de comer desenfreados. Se você tiver uma dieta pobre, dormir pouco ou mal e ficar sentado o dia inteiro, sua máquina não vai rodar muito. Em vez de ter pressa para perder peso, considere primeiro algumas microrresoluções que melhorarão o funcionamento da sua máquina.

Como discutido no Capítulo 10, sua máquina não pode ter o melhor desempenho sem o descanso apropriado. Depois de uma noite maldormida, seu metabolismo começa a funcionar lentamente; você fica com uma tremenda vontade de comer e acaba devorando petiscos ricos em carboidratos para recuperar a energia.

Substituir o sono perdido por comida é um péssimo negócio. Enquanto uma boa noite de sono sustenta você o dia inteiro, qualquer biscoito açucarado só lhe traz uma curta explosão de energia, levando-o a reabastecer-se múltiplas vezes entre as refeições. Quando você come porque está cansado, e não necessariamente com fome, está usando a comida como estimulante, uma droga. A sensação de desânimo que bate em você no meio da tarde deve ser resolvida com mais sono, não com mais sobremesas.

Quando visitei o Google pela primeira vez, para fazer a programação do sistema de leilão na inovadora oferta pública inicial da empresa, fiquei impressionada com as elegantes áreas de lazer instaladas para os funcionários. Havia quiosques com lanchinhos gratuitos – itens açucarados como biscoitos e balas e poucas opções saudáveis. Quando fui visitá-los novamente alguns anos mais tarde, a maioria dos doces tinha sido banida e substituída por uma variedade de petiscos saudáveis. No entanto, algo novo também fora introduzido ao cardápio: espaços de descanso, onde funcionários podiam dormir por uma hora durante o expediente. Embora não houvesse aparentemente nenhuma conexão oficial entre as comidinhas da lanchonete e a sala da soneca, talvez existisse ali uma mensagem implícita: o sono é um combustível melhor que o açúcar. (Não posso deixar de parabenizar o restaurante do Google, conhecido por funcionários e visitantes como o melhor da cidade. Chefs maravilhosos elaboram o que há de melhor em pratos internacionais saudáveis, temperados com ervas colhidas da própria horta da empresa. Minha equipe e eu sempre íamos lá.)

Com que frequência você se levanta para comer algo enquanto está vendo TV? Em vez de atacar a geladeira, por que não apenas ir dormir? É loucura comer petiscos à noite a fim de se manter acordado, a menos que você esteja tão sobrecarregado de trabalho que não haja outra maneira de resolvê-lo. Esses lanchinhos interrompem o processo de digestão iniciado depois do jantar, dando ao organismo mais uma tarefa logo antes de dormir. Novas pesquisas mostram que quem come tarde da noite tem mais chances de engordar do que se comesse no início do dia. Se você tem o hábito de beliscar entre o jantar e a hora de dormir, talvez seja bom concentrar sua primeira microrresolução de dieta em limitar ou eliminar o padrão de comportamento. Veja o Capítulo 10 para conhecer os resultados dos estudos mais recentes sobre o sono, os benefícios que ele traz, a relação com o peso e alguns exemplos de microrresoluções que visam eliminar a privação crônica do sono.

Alimentando a máquina

Oscar Wilde uma vez escreveu que "um cínico é um homem que sabe o preço de tudo, mas o valor de nada". Já nós podemos afirmar que o viciado em dietas sabe a quantidade de calorias de tudo, mas o valor nutricional de nada. Por causa da medição em calorias – segundo a qual duas barrinhas de chocolate equivalem a uma maçã –, muitos indivíduos comem mal ao tentar comer menos. Quaisquer que sejam seus objetivos para perder peso, eles serão mais facilmente alcançados se você ingerir alimentos ricos em nutrientes: muitas frutas e verduras, legumes e grãos, proteína magra, laticínios adequados ao sexo e à idade. Pense neles como uma linha de base nutricional. Todos nós gostamos de certos alimentos cujo valor nutricional não é alto; no entanto, eles devem ser ingeridos além – e não no lugar – dos alimentos da linha de base. Você não precisa ser formado em nutrição para saber que doce não é igual a fruta.

Se sua dieta for pobre, comece com microrresoluções que enfoquem primeiro o valor nutricional, talvez antes de tentar reduzir a quantidade de comida. Porque não adianta resolver apenas comer menos de uma dieta de baixa qualidade. Dependendo da comida que ingere, você pode ter mais desejos, sentir privação e comer compulsivamente. Por exemplo, se sua dieta é rica em alimentos processados (salgadinhos, batatinhas fritas) e pobre em alimentos naturais (frutas, verduras e grãos integrais), pense numa microrresolução que acrescente comida saudável à sua dieta. Uma microrresolução de comer duas ou três frutas por dia melhorará de imediato seu perfil nutricional, aumentando sua energia e agilidade. Se o café da manhã for uma farra nutricional (biscoitos, cereais açucarados, bolos, pão branco com manteiga), consumir apenas cereais integrais será uma mudança radical e positiva. Se o jantar costuma ter muita carne e poucos legumes, dobrar ou triplicar a quantidade de verduras e raízes trará um ótimo bônus. Cedo ou tarde, você vai precisar reduzir o que come para perder peso, mas deixar sua máquina forte e pronta para apreciar alimentos integrais, junto com sua comida favorita, é um excelente começo. Dê à máquina de seu corpo um combustível de boa qualidade e deixe-a em bom funcionamento, antes de tentar reduzir. Reformular o café da manhã é a maneira mais poderosa de regulá-la, fazendo-o sentir a diferença entre alimentado e nutrido.

As prioridades na frente

Todo mundo aprende, em algum momento da vida, que o café da manhã é a refeição mais importante do dia, mas os mais apressadinhos não dão muita bola para isso. Muitos começam o dia com uma tigela de cereal, um pão com manteiga, uma rosquinha ou pedaço de bolo, ou apenas um café com leite ou achocolatado. Melhorar a qualidade nutricional do café da manhã pode ser uma excelente microrresolução a fim de caminhar na direção da satisfação com menos comida.

Mas eu não tenho fome de manhã. Por que desperdiçar minhas calorias?, você poderia questionar. Talvez isso aconteça porque, antes de dormir na noite anterior, você comeu (ou bebeu) uma quantidade de calorias que equivaleu a uma refeição, enquanto assistia à TV. Tomar a microrresolução de não comer depois do jantar vai garantir que você tenha um apetite tão bom no café da manhã que vai achá-lo especialmente gratificante.

Se você parar de comer a uma hora razoável da noite, quando chegar o café da manhã terá ficado dez a doze horas sem comida. Com todos os nutrientes do dia anterior totalmente digeridos, sua máquina estará pronta para queimar mais combustível de maneira eficiente, portanto coma um alimento bom e saudável, que lhe dê energia para aguentar até o almoço, sem qualquer sensação de privação no meio da manhã.

Um café da manhã campeão

A rotina matinal de Richard era irregular e seu café da manhã costumava ser pobre em termos nutricionais. Ele costumava pegar um bolinho ou uma rosquinha a caminho do trabalho e seu horário no trabalho dependia da agenda do dia. Sentia fome muito antes da hora do almoço e se mantinha acordado à custa de cafeína e biscoitos. Sua primeira microrresolução foi tomar o café da manhã em casa nos dias de semana. Richard percebeu que sempre saía apressado de casa e não controlava direito o que comia nessa refeição.

Tomar o café da manhã em casa o obrigou a planejar o que ia comer, algo que ele jamais fizera. Sua resolução lhe trouxe o benefício extra de determinar o horário do café da manhã, pois tudo o que fosse necessário para comer já estaria ali, para que ele pudesse fazer a refeição assim que se levantasse. Richard passou a misturar aveia com castanhas ou fazer sanduíches naturais com pão integral – lanches fáceis de preparar, mas difíceis de carregar. Um café da manhã mais consistente lhe forneceu energia suficiente até a hora do almoço. Estabelecer uma rotina para o café da manhã também padronizou a hora do almoço, pois agora Richard sentia fome sempre no mesmo horário todos os dias. Quando os horários das refeições ficaram claramente definidos, ele diminuiu os petiscos entre elas.

Não importa se você toma o café da manhã na rua ou em casa, se prepara aveia ou ovos: é fundamental que você coma (e aprecie) uma boa refeição matinal e com regularidade, de modo a oferecer à sua máquina o melhor começo de um longo dia. Sua primeira resolução poderia ser eliminar ou incluir determinados alimentos no café da manhã, ou não comer mais depois de determinada hora da noite, ou estabelecer um horário e um lugar permanentes para sua primeira refeição do dia. Qualquer que seja sua resolução, não desista de estabelecer esse novo hábito – definir precisamente o café da manhã traz enormes benefícios para sua saúde.

Não trate a nutrição como um jogo

As dietas geralmente nos obrigam a escolher por meio da contagem de calorias entre os alimentos saudáveis e os biscoitos açucarados. *Uma maçã tem 100 calorias*, raciocinamos, *mas o que eu quero de verdade é um cookie com gotas de chocolate.* Trata-se de uma alternativa falsa, pois a maçã e o cookie são equivalentes apenas em quantidade de calorias, mas não em valor nutricional. Mas nós acabamos nos entregando ao doce e deixamos a fruta de lado. Preferimos não saborear o frescor crocante, os nutrientes e as fibras da maçã, que nos manteriam satisfeitos por mais tempo, e continuamos a desejar algo que estimule o bom humor e a energia. Por isso, tomei a resolução de acrescentar duas frutas cruas ao que eu já costumava comer, em vez de tentar substituir meu chocolate. Ingerir mais frutas matou um pouco o meu desejo de comer doces e as fibras extras evitaram que eu sentisse fome antes do jantar. Agora, fico sempre com vontade de comer frutas. Eu ainda como doces? Sim, mas com menos frequência e em menores quantidades.

Dias de salada

Kathy almoçava no refeitório da empresa e costumava escolher um prato quente rico em carne e queijo. Sabia que perderia peso e melhoraria sua nutrição se optasse por uma salada na hora do almoço, mas ela gostava de comer algo quente e a salada não a satisfazia. Quando pensou numa microrresolução que tornasse sua dieta mais rica em nutrientes, ela decidiu que comeria salada mais o prato principal. Ao acrescentar a salada, passou a receber uma porção extra de folhas todos os dias, um grande impulso nutritivo. Com o tempo, Kathy começou a gostar da salada tanto quanto do prato principal e percebeu que poderia aumentar a porção de salada e diminuir a do prato quente. Às vezes, ela variava, servindo-se apenas de uma salada grande ou uma menor acompanhada de uma tigela de sopa. Sua microrresolução de incluir a salada melhorou sua dieta e possibilitou que ela ficasse satisfeita com um almoço menos rico em calorias. Uma simples resolução ajudou a colocar Kathy no caminho certo para a *satisfação com menos comida.*

Frutas e verduras são essenciais à saúde, regulando a máquina do nosso corpo. Elas nos deixam satisfeitos, previnem doenças e fornecem vitaminas, minerais e fibras. Pesquisas recentes demonstraram que adicionar legumes em forma de purê a pratos simples como macarrão com queijo resulta em um consumo significativamente menor de calorias e maior de nutrientes, sem perda do prazer.[26] Se a sua dieta é pobre em frutas e legumes, formule uma resolução que acrescente esses alimentos ao que você já ingere, em vez de se preocupar com o que não poderá comer para "financiar" as opções saudáveis. Ingerir mais frutas e verduras irá melhorar o seu perfil nutricional, aumentar a sua satisfação, ajudar a reduzir o desejo por doces, carboidratos e gorduras e, finalmente, mudar seu paladar.

Hidratação

A sede costuma ser confundida com a fome, por isso acabamos comendo quando na verdade o que o nosso corpo deseja é água. A água é essencial para manter o corpo e o cérebro em atividade máxima. A hidratação melhora a função cerebral e o humor, auxilia a memória de curto prazo, incrementa a resistência, protege contra ferimentos e ajuda a manter você saciado.

A boa hidratação melhora o desempenho da nossa máquina. Um estudo de 2003, elaborado pela Universidade de Utah, demonstrou que a desidratação leva a um declínio do metabolismo em cerca de 2% ao dia.[27] Uma pesquisa recente revelou que indivíduos de meia-idade e idosos que faziam dieta e consumiam meio litro de água antes das refeições perderam 44% mais peso do que os que não bebiam água extra.[28]

Apesar da importância da água para a saúde geral e para a perda de peso, a regra da ingestão de oito copos costuma ser considerada insignificante nos livros de dieta, nos quais o foco tanto do autor quanto do leitor está na comida determinada no plano. Criar o hábito de beber água, assim como todos os hábitos, requer dedicação. Mas quando a boa hidratação passa a fazer parte da rotina, você bebe água automaticamente.

Dentro do alcance

Teresa quase nunca bebia água. Em vez de estipular um determinado número de copos d'água por dia, ela tomou a microrresolução de manter uma garrafa de água no trabalho e enchê-la sempre que estivesse vazia. Essa resolução tinha como meta a conveniência e a disposição, e não a obrigação de beber mais líquido.

Uma vez que havia água ali por perto o consumo de Teresa aumentou. Nos primeiros dias, ela não bebia nem meio copo, mas, na segunda semana, já estava enchendo a garrafa no fim da tarde. Na terceira semana, ela bebia duas garrafas durante o horário de trabalho. "Eu costumava ficar trabalhando e só levantar para tomar café quando começava a me sentir cansada. Mas como agora sempre tenho água perto de mim, toda hora bebo um pouco. A água se tornou mais que um hábito; é quase um vício."

Também tomei uma microrresolução para aumentar meu consumo de água: beber um copo d'água para cada taça de vinho. Eu deveria ter sempre água sobre a mesa, e costumava beber o copo inteiro assim que me sentava, em vez de procurar o vinho para matar minha sede. Então, eu me vi bebendo dois ou três copos d'água durante a refeição enquanto meu consumo de vinho caiu de duas para uma taça, uma economia de cerca de 150 calorias diárias. Beber água durante o jantar evitou que eu ficasse desidratada, e parei de acordar no meio da noite sentindo sede ou com aquela leve dor de cabeça ocasional.

Apetite

Uma vez peguei uma gripe terrível, que durou vários dias, durante os quais eu não conseguia comer nada: só bebericava água, dormia e tinha ânsias de vômito. Quando, finalmente, me senti um pouco melhor, preparei arroz com um pouco de sal. Estava com tanta fome que o aroma daquela mera tigela de arroz me deixou arrebatada a ponto de babar. Meu estômago havia encolhido, por isso comi bem devagar. O arroz tinha um gosto maravilhoso e senti uma onda de pura energia penetrar no meu corpo exaurido. Não me lembro de outra refeição que tenha me dado mais prazer ou satisfação.

É claro que não precisamos passar fome para apreciar a comida que ingerimos, mas, para desfrutar do prazer de comer, devemos gastar o que consumimos na última refeição antes de comer de novo. Quando você chega à mesa sem apetite, acaba saindo do jantar empanturrado e sonolento – e desejando um doce para se livrar da letargia por comer demais.

As microrresoluções podem ajudá-lo a mudar seu comportamento alimentar para que você tenha fome na hora das refeições, experimente o prazer de comer e queime nutrientes com mais eficiência. Se você não costuma ter apetite, examine seu comportamento a fim de descobrir o que fazer para aliar a fome aos horários das refeições. Por exemplo, talvez você tenha que parar de beliscar, comer um petisco menos calórico ou fazer exercícios antes da refeição para queimar algum combustível. Uma única microrresolução de reduzir os petiscos ou praticar mais exercícios pode causar um efeito profundo e duradouro no seu emagrecimento e na sua satisfação.

Pronto para o jantar

Robert não costumava comer besteiras no trabalho e esperava ansioso pela refeição que faria com a família ao chegar em casa. Ele tinha o hábito de pegar uma cerveja na geladeira e alguns salgadinhos para comer. Na hora de se sentar à mesa, ele já havia consumido centenas de calorias. Entretanto, mesmo sem fome, na hora do jantar ele comia uma refeição completa com a família e sempre se sentia empanturrado.

Com o objetivo de perder peso, Robert refletiu sobre o hábito de beliscar antes do jantar. Ele não queria abrir mão da cerveja – a bebida o deixava relaxado após um longo dia de trabalho –, então tentou reduzir o impacto que os salgadinhos tinham na cintura e no apetite. Uma cerveja tem em torno de 160 calorias e os petiscos, cerca de 200. Robert tomou a microrresolução de limitar a 50 calorias o que comia logo antes do jantar. Para isso, fez uma lista do que poderia ingerir com essa quantidade: cinco batatinhas fritas, seis azeitonas, três picles médios. Ele logo descobriu que era muito difícil resistir às poucas batatinhas, mas os picles o mantinham longe dos carboidratos viciantes, além de oferecer o sabor salgado que ele tanto apreciava.

Então, sentindo falta da crocância, Robert começou a comer pedaços de aipo junto com os picles e a cerveja. Ao modificar um simples hábito alimentar, ele conseguiu chegar com apetite à hora de jantar e eliminou 150 calorias diárias, o suficiente para perder cerca de 7 quilos em três anos.

Se você tomar uma microrresolução para aumentar seu apetite nas principais refeições do dia, tenha certeza de que conhece a sensação de fome. Em nossa cultura de abundância, costumamos descrever como "fome" uma leve vontade de comer, confundindo desejo com fome. Fome é um estômago que ronca, um grito de que o corpo já gastou todo o seu combustível; não é, de repente, sentir vontade de comer batatinhas fritas. Você pode estar de barriga cheia – o oposto de faminto – e ainda querer comer mais, em geral algo doce. O desejo por carboidratos na ausência da fome é um forte indício de cérebro e corpo cansados; uma boa estratégia é cuidar desses anseios quimicamente. Antes que a vontade se transforme num gatilho para devorar biscoitos ou doces, tome a microrresolução de responder ao desejo por carboidrato com açúcares simples – uma pastilha de menta, frutas, chá ou café doces. Assim, seu cérebro receberá uma injeção de açúcar, sem a gordura e as calorias que um petisco rico em carboidratos contém. Uma amiga minha, que tinha o hábito de ingerir doces no meio da tarde, decidiu tomar uma colher de chá de mel toda vez que sentisse vontade de comer doces – 22 calorias diárias de pura energia! Tomar uma resolução rigorosa exige que você esteja preparado quando o desejo chegar, seja mantendo um pote de mel na cozinha ou uma caixa de pastilhas na gaveta.

Se você conservar o apetite para as refeições, o prazer de comer aumentará bastante. Em vez de minimizar a importância da comida, com a intenção de diminuir as quantidades, invista em maravilhosas refeições, consumidas com muito apetite. Mudar seus hábitos alimentares fortalecerá a associação entre o ato de comer e a sensação de fome, em vez de comer por divertimento, monotonia ou depressão. Quando você tiver apetite de verdade, sua saúde melhorará e você colherá os benefícios da satisfação e da perda de peso.

Comer com consciência

Comer com consciência é, antes de tudo, saborear cada pedacinho do que você ingere. Toda vez que engole alguma coisa sem saboreá-la, enche a boca de comida enquanto dirige, devora uma refeição com pressa ou come zelosamente a última mordida de um sanduíche ruim e sem gosto, você está roubando de si mesmo o prazer e a satisfação. A diferença entre o que você pesa hoje e o que gostaria de pesar está nas centenas de calorias que você consome sem consciência e sem prazer. As microrresoluções podem ajudá-lo a eliminar esses padrões de comportamento e a aumentar sua consciência alimentar.

Pensando em comida

Comer com consciência significa cultivar uma percepção sensorial completa dos alimentos que ingerimos, no intuito de alcançar mais satisfação e prazer. Mas como formular uma microrresolução? *Eu só vou terminar de comer algo que estou apreciando*. Aprenda a reconhecer quando a comida não está lhe dando prazer verdadeiro... e pare. Maçãs farinhentas, carne queimada, queijo ensebado, macarrão grudento, sanduíches insípidos, biscoito velho, chocolate duro... Não engane seus sentidos nem desperdice calorias em alimentos que não o satisfaçam, seja em casa ou na rua. É decepcionante fazer um pedido no restaurante, esperar ansioso e descobrir que a comida não é saborosa, mas também não faz sentido ingerir calorias consumindo um prato sem graça. Não troque calorias boas pelas ruins – largue o que o desapontou e coma o que lhe dê prazer.

Como nossos hábitos alimentares acontecem no piloto automático, você fica programado para terminar o que tem no prato, mesmo que a comida não lhe traga prazer. Pergunte-se sempre: "Estou mesmo gostando disso?"[29] Eu economizo calorias todos os dias e aumento minha satisfação praticando esse simples hábito. Se não estiver delicioso, eu paro de comer. Quem disse que fazer dieta não inclui o prazer?

Prepare uma refeição

Truman Capote uma vez disse que Jack Kerouac não escrevia, e sim datilografava; então a maioria de nós não come, e sim ingere.

Na Regra 4, descrevi em detalhes minha resolução de saborear a comida e a bebida. Meu objetivo era mudar meu hábito de comer rápido, já que meu cérebro só registrava a saciedade quando eu tivesse ingerido mais do que o necessário. O fato de comer mais devagar e saborear cada porção me fez baixar o garfo antes mesmo de raspar o prato. Minha resolução focava o prazer, não a negação, e foi muito mais eficiente para reduzir meu consumo de comida do que todas as minhas tentativas anteriores. À medida que aprendia a relaxar durante as refeições, começava a investir mais na comida, na atmosfera, no ambiente e nas conversas. Aprendi a degustar, em vez de ingerir.

Estudos revelaram que crianças cuja família compartilha a hora do jantar têm melhor desempenho na escola e em testes-padrão, são mais bem-sucedidas e autoconfiantes e têm um relacionamento mais positivo com os colegas, além de menos chances de engordar ou de se envolver com drogas. Essas descobertas se aplicam a crianças com pais casados ou divorciados, famílias ricas ou pobres. As conclusões da pesquisa não me surpreenderam nem um pouco: comer com amigos e familiares proporciona um momento de bem-estar num dia estressante; as pessoas são alimentadas pelo calor da mesa, pela comida compartilhada e pela conversa, em

busca da satisfação e da sensação de pertencimento. Ingerir alimentos é necessário para viver; fazer a refeição em família é essencial para a satisfação e a comunhão. Se comer cada um num canto se tornou um hábito em casa, por causa de horários e obrigações como trabalhar até tarde, ir para o futebol ou fazer ginástica, tome uma microrresolução que junte a família pelo menos uma noite na semana, mesmo que isso signifique jantar um pouco mais tarde ou abrir mão de algumas atividades.

Microrresoluções que foquem o valor da refeição em família e a alegria de saborear cada garfada podem ajudá-lo a emagrecer extraindo o prazer de cada caloria ingerida. O alimento é algo a ser celebrado, algo pelo qual devemos agradecer. Quanto mais você apreciar seu alimento e desfrutar verdadeiramente dele – quanto mais você o valorizar –, mais chances terá de se satisfazer com menos comida.

Comendo no piloto automático

Nossos hábitos alimentares são guiados por respostas irracionais aos gatilhos ambientais. Se você quer perder peso, tente observar as horas em que costuma comer no piloto automático ou com menos prazer a fim de expor os alvos de suas microrresoluções.

Você engole a comida na fila, belisca as guloseimas do carrinho de compras ou devora o bolinho no elevador, subindo para o escritório? Você já comprou um cachorro-quente num evento esportivo e acabou de comê-lo antes mesmo de retornar ao seu assento? Você circula pelas amostras de comida do supermercado para prová-las mais de uma vez? Você petisca enquanto prepara comida e raspa o prato dos outros?

Uma vez, eu estava na fila de um restaurante e a pessoa da frente devorava toda a bandeja enquanto esperava para pagar. Antes de chegar ao caixa, ela já havia ingerido grande parte do prato. Quando ela estava prestes a pagar, voltou para pegar a sobremesa! Eu teria achado engraçado se não tivesse me identificado tanto. A simples microrresolução de não comer enquanto não estivesse sentada poderia ter resolvido o problema.

Comer enquanto anda, dirige ou vai de casa para o trabalho, ou vice-versa, é outra forma de engordar sem perceber e de deixar de lado o prazer de degustar a refeição. Se você for capaz de acabar com um taco inteiro enquanto atravessa a rua ou de comer yakisoba enquanto dirige, pergunte a si mesmo se não seria melhor usufruir dessas "refeições" sentado com calma. Então tome uma microrresolução que resulte em mais consciência e prazer na refeição. Sente-se, meu amigo.

Por outro lado, o simples fato de sentar-se não garante uma alimentação consciente. Comer diante da TV ou do computador, ao mesmo tempo que fala ao telefone ou manda mensagens de texto, entorpece o seu prazer e dificulta a satisfação.

Uma refeição consumida no piloto automático pode deixá-lo com vontade de comer mais.

Lançando um desafio

Jerry quase sempre almoçava no trabalho, na frente do computador, falando ao telefone ou respondendo e-mails durante os meros quinze minutos que levava para comer seu sanduíche. Para piorar, se alguém o chamasse para uma reunião quando ele tivesse acabado de se sentar para comer, Jerry enfiava o sanduíche goela abaixo, junto com uma bebida. Costumava ter desejos por açúcar quase imediatamente depois de comer seu aceleradíssimo almoço e beliscava bastante ao longo da tarde. Ele se perguntava se conseguiria reduzir ou eliminar esses anseios e transformar seu almoço numa verdadeira refeição. Então tomou a microrresolução de almoçar longe da mesa de trabalho.

Na primeira semana, Jerry comeu numa mesa separada, mas ainda no escritório, longe do telefone e do computador. No entanto, isso o deixava mais ansioso do que relaxado. Ouvir o telefone tocar e ver os olhares significativos que seu assistente lhe lançava através do vidro acabou levando-o de volta à sua mesa pelo menos uma vez durante esse rápido almoço. Transferiu-se para o restaurante da empresa, onde não entrava desde que fora promovido. Longe da sua sala, Jerry começou a separar mais tempo para comer e relaxar, apenas interrompendo seu almoço para as questões mais urgentes. Para fazer sua refeição durar meia hora, ele formulou uma segunda microrresolução: tomar uma sopa como entrada. A sopa quente o ajudou a relaxar durante o prato principal e a comer devagar, em vez de tratar a hora do almoço como um pit stop. E, embora não estivesse buscando companhia, quando Jerry começou a comer no restaurante, acabou conhecendo muita gente. Encontrava colegas e trocava ideias com pessoas que, de outra forma, jamais veria durante o dia de trabalho. Algumas vezes ele se juntava aos estagiários da equipe, o que lhe dava a chance de fazer uma análise direta e conhecer a opinião dos mais jovens e mais inteligentes para as ideias que seriam colocadas em prática no seu departamento. O almoço de Jerry no restaurante tornou-se uma parte importante de seu dia, estabelecendo um intervalo do trabalho cansativo e estimulando um contato mais próximo com sua equipe. Levar mais tempo para comer (trinta minutos, em vez de cinco) aumentou sua satisfação e possibilitou que ele resistisse às guloseimas. Ele passou a comer menos, emagreceu, conheceu mais gente, o que se refletiu em sua forma de liderar, tudo isso com apenas duas microrresoluções.

Comer com consciência é uma batalha, considerando nosso dia a dia cheio de tarefas e de fast-food. Cada vez mais empresas atendem à nossa propensão para comer em qualquer lugar. Hoje em dia tudo é possível. Há pouco tempo os restaurantes de fast-food criaram a "pipoca de frango", um petisco/refeição que

permite que você enfie goela abaixo bolotas de frango gordurosas enquanto dirige ou caminha, do mesmo jeito que você devora pipoca no cinema. Não se engane: há muito dinheiro a ser ganho estimulando as pessoas a comer com cada vez menos consciência e maior frequência. Praticar essas resoluções podem ajudá-lo a não preencher cada momento do dia com fast-food e petiscos.

O alimento deve ser o protagonista, e não um espetáculo à parte. Pense em microrresoluções que aumentem a consciência e o prazer, e a consequência natural será comer menos. A microrresolução de comer uma sopa de entrada pode ampliar a sua refeição, aumentar a sua satisfação e redirecionar sua atenção para a comida pelo simples fato de você tomar a sopa quente com mais cuidado. Da mesma forma, assumir a resolução de começar uma refeição com seis pequenas garfadas irá estabelecer um ritmo mais lento e mais consciente, impedindo que você devore o seu prato. Resoluções que o façam saborear o alimento e desacelerar o ritmo de ingestão podem lhe trazer inúmeros benefícios. Preste atenção! Saboreie mais! Coma menos!

Menos

Comer com consciência e cultivar hábitos que mantenham o metabolismo acelerado são atitudes que o ajudarão a alcançar a satisfação comendo menos. No entanto, para perder peso você precisa ingerir menos calorias, e ponto final. Com as microrresoluções, você consegue emagrecer permanentemente a partir do momento em que muda seus padrões de comportamento.

Na introdução deste livro, falei sobre minha microrresolução de parar de comer os doces servidos na sala de reuniões. Fui bem-sucedida, mas, depois de meses de abstinência, eu só havia emagrecido um pouquinho. "Você acredita", desabafei com meu cabeleireiro (discuto com ele todos esses assuntos), "que eliminei todas aquelas calorias e não perdi mais peso?" Com toda a sabedoria que eu sempre lhe atribuí, ele respondeu: "Ora, esses são os 5 quilos que você teria *ganhado*." Minha decisão de não comer doces na sala de reuniões me ajudou a emagrecer uns 2 quilos, mas acabou por interromper a trajetória ascendente do meu peso. Nós, os veteranos das dietas, sempre achamos que mantemos o peso mesmo sem fazer regime, mas, na verdade, engordamos sutilmente.

Minha amiga Vivian, que se esforçou muito para se manter magra durante toda a vida adulta, deu a si mesma um passe livre durante a gravidez e devorou todas as guloseimas a que havia resistido durante anos. Torcia para que o peso desaparecesse depois de dar à luz, mas meses mais tarde ela ainda estava com 7,8 quilos a mais do que antes da gravidez. Em vez de mergulhar de cabeça na dieta, Vivian decidiu abraçar o que chamou de seu "eu rubenesco" e continuou desfrutando de todas as delícias que a confortaram durante a gestação. Ela acreditava que tomara uma decisão inteligente e madura por não tentar voltar à forma de antes da maternidade.

Mas, em vez de manter o novo peso, Vivian entrou rapidamente em outro território. Em um ano ela engordara mais 2,5 quilos e, um ano depois, outros três. Vivian não tinha acrescentado mais calorias; apenas degustara as guloseimas que costumava comer enquanto estava grávida. Como eram muito mais do que precisava para manter o peso, ela continuou engordando gradual e lentamente.

Esses exemplos demonstram como a batalha para manter o peso se desenvolve *na margem*. Adicionar mais um petisco, mais uma cerveja ou mais uma caloria são atitudes que um dia pesarão na barriga. Um estudo de 2011, publicado no *The Lancet* pelo Dr. Kevin D. Hall e colegas do Instituto Nacional de Saúde americano, criou um modelo mais preciso sobre como variar a quantidade de calorias afeta, ao longo do tempo, pessoas de pesos e composições corporais diferentes.[30] A pesquisa do Dr. Hall demonstrou que aumentar apenas 10 calorias por dia faz o indivíduo engordar 7,5 quilos em trinta anos, por isso imagine no que um biscoito a mais por dia pode resultar. Mas a batalha da perda de peso permanente também é *vencida* na margem. O modelo do Dr. Hall mostra que, para cada meio quilo que você quiser perder, cortar 10 calorias da sua dieta diária resultará na perda da metade desse peso no primeiro ano e de quase 95% do peso após três anos.[31] Se o objetivo for perder 9 quilos, por exemplo, eliminar 200 calorias de sua dieta o deixarão 4,5 quilos mais magro no fim do primeiro ano e você chegará à sua meta em três (para perder 9 quilos em um ano, você precisará cortar 400 calorias). É provável que você tenha que cortar muitas calorias que você come sem consciência, na margem das verdadeiras refeições e dos petiscos saudáveis. Você só deve conseguir uma mudança de comportamento na margem que elimine algumas dessas calorias. Portanto, pergunte a si mesmo: qual é a margem?

Quando você come

Uma forma de cortar calorias é examinar as ocasiões em que você come fora do horário das refeições e eliminar uma delas por meio de uma microrresolução. Pode ser um lanchinho no meio da manhã, antes do almoço (café da manhã fraco), um doce à tarde (crise da tarde), um cappuccino na volta para casa (recompensa depois do trabalho) ou um petisco tarde da noite (estimulante). Se você acha que não consegue eliminar uma das gulodices entre refeições, procure reduzir seu impacto calórico, seja comendo a metade da porção ou substituindo-a por algo mais leve.

Às vezes você não precisa eliminar o petisco, apenas mudar o horário, o *quando*. Se você costuma devorar carboidratos simples às cinco da tarde, faltando duas horas para o jantar, talvez você possa eliminar algumas calorias, "economizar" fome e cultivar mais apetite tomando a microrresolução de comer o biscoito mais cedo. Uma microrresolução de comer um petisco preparado às três da tarde irá animá-lo e matar a fome, sem prejudicar o jantar. Incluir a linguagem da "preparação" garantirá que o seu lanche esteja dentro do planejamento. Procurar algo para

beliscar tem tudo para dar errado, enquanto planejar lhe dá controle e o obriga a preparar algo saudável, algo que o satisfaça e tenha a quantidade adequada. Para poder comer um lanche apropriado sempre no mesmo horário, você precisará seguir sua resolução com rigor, pois o planejamento não vai dar certo caso você dê pouca atenção à preparação.

Outra forma de cortar calorias fora do horário de refeições é focar os gatilhos oportunistas que o conduzem ao caminho inverso. Por exemplo, tomar a microrresolução de não petiscar enquanto prepara a comida evitará que você coma aquela fatia extra de queijo enquanto faz um sanduíche; comer apenas do seu próprio prato evitará que você coma os bolinhos de arroz que seu filho deixou; comer apenas o que pedir quando estiver no bar evitará que você entre no piloto automático e devore os pratos de batatinhas, amendoins e bolinhas de queijo. Ficar atento a apenas um desses gatilhos fará uma grande diferença no seu processo de perda de peso.

Traga o seu lanche

Keith costumava comer tudo o que ficava disponível na mesa de trabalho dos colegas. Uma tigela cheia de biscoitos, o pote de balas na recepção, a caixa de bombons levada por um funcionário que acabou de chegar do Havaí, latas de pipoca doce enviadas por um cliente. Ele comia essas guloseimas não apenas quando lhe eram oferecidas, mas também as procurava durante o expediente, e seu autocontrole ia enfraquecendo à medida que o cansaço aumentava.

Para combater essa verdadeira pilhagem, Keith tomou a microrresolução de comer apenas os petiscos que ele mesmo trouxesse. Se quisesse um lanche no meio da tarde, teria que planejá-lo, e não comer o que estivesse à frente. Substituir essas tentações por algo planejado o obrigou a assumir responsabilidade por tudo que comia todos os dias e a cortar calorias de sua dieta diária.

Outro *quando* digno de microrresolução pode estar no tempo que você dá a si mesmo antes de ceder a uma comida que está longe de ser saudável. Muitas pessoas têm um forte desejo de comer algo doce depois do almoço; a partir do momento em que a digestão começa a tornar o metabolismo mais lento, elas ficam mais vulneráveis a ultrapassar a barreira da satisfação confortável e entrar no território da gula desenfreada. Mas se você tomar a microrresolução de esperar quinze minutos depois de uma refeição para comer qualquer outra coisa, descobrirá que o desejo por doces se acalma. É difícil esperar, mas quando você tiver treinado bastante, vai descobrir que se esqueceu de comer. Sempre que eu repetir algo de que gosto muito, mando a mim mesma a seguinte mensagem: o empanturramento é uma sensação horrorosa.

O que você come

Você pode cortar calorias e perder peso apenas com discretas mudanças no cardápio. Toda vez que substituir um alimento por outro mais saudável você oferece um ganho à sua máquina. Toda vez que trocar um alimento calórico por outro mais leve terá uma chance de diminuir a medida da sua cintura. Essas trocas economizam calorias que levam a uma perda de peso permanente, enquanto você se mantém satisfeito com sua dieta.

Uma microrresolução simples de troca de alimento que experimentei foi misturar leite desnatado, em vez de integral, ao café. Eu costumava substituí-lo apenas quando estava de dieta, mas, assim que minha força de vontade se extinguia, eu retornava aos hábitos anteriores e às versões mais calóricas. No entanto, quando comecei a mudar os padrões de comportamento por meio das microrresoluções, decidi usar apenas leite desnatado no café e no chá. Naquela época, eu bebia, em média, três xícaras de café descafeinado por dia, cada uma com um acréscimo de meia xícara ou mais de leite integral, totalizando 240 calorias. A substituição do leite comum pelo desnatado eliminou 135 calorias diárias da minha dieta – e eu nem pensava nisso como dieta, apenas como uma mudança de comportamento que fazia sentido manter para sempre. Cada caloria que você deixa de ingerir contribui para a perda permanente de peso. Hoje, eu até prefiro leite desnatado, não me sinto enganada ou privada e me acostumei a não ingerir aquelas calorias.

Se você sente um vazio no meio da tarde e não consegue livrar-se dele, uma microrresolução de limitar os carboidratos da tarde a chá com mel (ou a café com açúcar) lhe dará a energia que você deseja sem acumular a gordura e as calorias extras que acompanham um lanche mais substancioso. O chá ou café adoçado injeta em você 50 calorias enquanto uma barra de chocolate, 220. A bebida quente levará mais tempo para ser consumida e fará o cérebro registrar a entrada de energia e sinalizar a satisfação. Se você costuma devorar um lanche calórico no meio da tarde, tomar essa simples microrresolução pode significar a diferença entre o que você pesa hoje e o que gostaria de pesar.

Se a carne é a estrela do jantar, decidir comer peixe duas noites por semana lhe poupará centenas de calorias, além de melhorar sua saúde e variar sua alimentação. Se você costuma fritar tudo, decidir comer frituras somente uma vez por semana irá melhorar tanto a sua saúde (a ponto de aumentar sua expectativa de vida) que resultará em perda de peso, transformando seu paladar para alimentos mais leves e sabores mais sutis. Adotar qualquer uma dessas resoluções terá como consequência um aumento no seu prazer de comer, além de levá-lo a ter mais saúde e menos peso.

Substituir os alimentos refinados pelos integrais aumenta tanto a chance de emagrecer quanto a nutrição. Em geral, quanto mais refinado o alimento, mais concentrados são açúcares e calorias: suco de laranja de caixa e da própria laranja; cereais refinados e cereais integrais; batatinhas fritas industrializadas e uma batata cozida. O açúcar e a farinha refinados são os maiores vilões das dietas modernas. Não é tão difícil evitar o açúcar, mas a farinha é responsável pela maior quantidade

de calorias vazias diárias. Se você come duas fatias de torrada no café da manhã, duas fatias de pão de forma no sanduíche do almoço e dois pedaços de pão no jantar, são quase 600 calorias por dia só de pão, e se for pão branco, são 600 calorias *vazias*. E massas de pizza, cereais industrializados, salgadinhos, bolos, biscoitos recheados e salgados, tudo isso é feito com farinha. Quando você junta tudo, uma imensa porção do que deveriam ser calorias saudáveis é ocupada por farinha refinada, que se transforma em açúcar assim que o processo digestivo começa. O açúcar oferece energia, mas esta é queimada rapidamente, deixando-o com vontade de comer um monte de guloseimas antes da próxima refeição.

Eliminar alguns itens feitos de farinha branca lhe fornecerá benefícios nutricionais, o ajudará a perder peso e o fará desapegar-se de uma alimentação baseada em açúcar. A resolução de Linda de abrir mão de alimentos com farinha no almoço (recontada no Capítulo 9) foi uma ótima forma de começar. Acabar com a dependência de farinha refinada permitiu que ela desfrutasse de alimentos mais saudáveis e emagrecesse.

Eu tomei uma série de microrresoluções com o objetivo de reduzir o impacto calórico da farinha na minha dieta. A primeira foi a de comer grãos integrais no café da manhã nos dias de semana. Isso implicou não comer torradas, bolos, pães brancos ou cereais refinados. No lugar deles, passei a ingerir granola com alto teor de fibras e me apaixonei por aveia, que eu consumo mesmo nos dias não cobertos por minha resolução. Tirar a farinha branca do café da manhã mudou meus padrões alimentares e de energia pelo resto do dia. Em primeiro lugar, demoro muito para comer aveia quente, que dá uma enorme sensação de plenitude. Adicionar granola e leite de soja à mistura faz a aveia ficar ainda mais deliciosa e nutritiva. Aveia, nozes, amêndoas e frutas secas têm um valor tão alto de fibras que a fome não dá as caras por pelo menos cinco horas, pois a energia queima durante toda a manhã, sem quedas bruscas. Na hora do almoço, tenho bastante apetite. Somente depois de tomar minha resolução dos grãos integrais é que percebi que comer açúcar na primeira refeição atrapalha a energia e o padrão alimentar do dia inteiro.

Minha microrresolução seguinte teve como alvo o pão do jantar. Cresci comendo pão francês no jantar e continuei a prática na vida adulta, mas, ao examinar minha dieta, o pão da noite logo se destacou como alvo. Duas unidades pequenas contêm quase 200 calorias (mesmo sem manteiga) e não acrescentam nada em termos nutricionais, por isso decidi não comer no jantar nenhum alimento que normalmente é servido no café da manhã. Quando sinto um desejo enorme de comer pão francês, eu o encaro como um petisco, porque é isso que ele é. Passo um pouco de manteiga nele e desfruto de cada mordida dessa delícia, mas saiu definitivamente do cardápio do meu jantar.

Eliminar todos esses carboidratos me ajudou a estabilizar o apetite e os desejos, além de ter me colocado no caminho do peso ideal. Não tirei a farinha totalmente da

dieta (não vivo sem macarrão), mas limitá-la me obrigou a comer porções maiores de alimentos mais saudáveis, com mais fibras e menos calorias. Experimentar o funcionamento da máquina e os benefícios da perda de peso, derivados do fato de haver banido cafés da manhã com base em farinha e açúcar e pão francês no jantar, transformou o meu modo de pensar: passei a evitar farinha no almoço (sanduíches, pizza) e nos lanches (biscoitos, salgadinhos de milho). A farinha é tão onipresente que limitá-la é uma bênção para a imaginação alimentar. Eu me acostumei a comer muito mais frutas, verduras, sementes, saladas e sopas e não procuro farinha toda vez que tenho fome.

Capitalizar as oportunidades de trocar os itens altamente calóricos por alimentos mais saudáveis pode livrar você do principal obstáculo que o impede de alcançar seu objetivo. Suas escolhas se basearão em como você come agora. Comece observando sua alimentação e procurando modificações que possa tornar permanentes com uma mudança de hábito.

Quanto

Quando eu era adolescente, fui acampar com a família de uma amiga em Lake Tahoe, na Califórnia. Uma noite fomos a um cassino, onde os adultos iam jogar um pouco e as crianças se divertir muito. O ponto alto do passeio foi a parada num restaurante do tipo bufê. As pessoas enchiam seus pratos com comidas que não combinavam entre si, como carne bovina, de porco, peixe e macarrão; purê de batatas *e* batatas assadas. Minha amiga e eu pegamos várias sobremesas – bolos, tortas, cookies e pudins. A comida era horrível – nem as sobremesas salvavam –, mas as pessoas não paravam de retornar ao bufê para se servir de mais, como se estivessem tentando recuperar na comida o que haviam perdido na mesa de jogos. Entretanto, as grandes porções são o espelho do fracasso, já que a prática do autocontrole é essencial para vencer o jogo da perda de peso.

Os tamanhos das porções nunca foram tão grandes quanto agora e é triste perceber que confundimos tamanho com valor. Em vez de encontrar satisfação em alimentos saborosos e saudáveis, queremos ficar satisfeitos apenas com *mais* comida. E como somos uma sociedade de comedores rápidos (não de jantares demorados), nos servimos de porções gigantescas apenas para que nossa refeição dure mais do que quinze minutos.

Muitas dietas têm como base o controle de porções. Nesses programas, os tamanhos das porções prescritas são rígidos e os indivíduos que mantêm as porções menores para sempre perdem peso para sempre. Para outros, a redução drástica é sufocante e, quando desistem da dieta, voltam a comer as mesmas porções gigantescas de antes. Mas não precisa cortar as porções de tudo o que come; mire na redução de apenas uma porção de comida até que isso se torne uma rotina. Ao

identificar um item cuja quantidade possa ser reduzida, você pode poupar calorias por toda a vida.

Por exemplo, eu costumava ter um encontro semanal perto de uma padaria que oferecia um delicioso bolinho de aveia com mirtilo. Ele devia conter umas 500 calorias, mas era irresistível, e eu ansiava pelo encontro e pelo bolinho todas as semanas. Como as calorias extras seriam uma ameaça ao meu controle de peso, tomei a microrresolução de comer apenas metade do bolinho. Posso dizer, com toda a honestidade, que continuei desfrutando do meu lanche com a mesma satisfação de antes. Como isso foi possível com meio bolinho? Bem, porque, em geral, é o piloto automático que envia a mensagem ao cérebro dizendo que aquele alimento terminou, mesmo que já estejamos satisfeitos e não sintamos mais nenhum prazer em comer aquilo. Aí está a genialidade por trás das embalagens compactas: você pode acabar com o pacote no piloto automático em vez de exercitar seu autocontrole para comer apenas dois biscoitos quando há seis.

A embalagem vazia pode sinalizar o fim da hora do lanche, mas, com as principais refeições do dia, muitos indivíduos não sentem que terminaram enquanto o prato não estiver vazio. "Limpe o prato", foi o que aprendemos na infância. Então limpamos o prato e o desejo de mais uma porção é ativado. A microrresolução de deixar algo no prato em todas as refeições eliminará esse poderoso gatilho e permitirá que você perceba que uma refeição chega ao fim quando você está satisfeito, e não quando seu prato está brilhando – interromper o fetiche do piloto automático pelo prato limpo é uma estratégia altamente poderosa.

Tirando uma casquinha

No verão, Will costumava ir a uma sorveteria com a família, após o jantar. Todos ficavam ansiosos pelo passeio, que incluía uma caminhada pela vizinhança enquanto tomavam seus sorvetes. Para cortar calorias sem deixar de participar do costume em família, Will assumiu a microrresolução de jogar fora a casquinha após comer metade do sorvete, o equivalente a cerca de um quarto de xícara. Ele tomava o sorvete devagar e o saboreava para que durasse mais. Descobriu que grande parte do prazer que aquela cremosidade gelada proporcionava estava nas primeiras lambidas, e não na última mordida da casquinha. Ele não se sentia privado, embora o tamanho de sua guloseima tivesse encolhido. "A parte mais difícil era jogar o sorvete fora ao chegar ao limite que eu havia estabelecido, mas, assim que o fazia, não sentia falta. Não desejava mais. A partir do momento em que o jogava no lixo, era como se eu tivesse terminado o sorvete. O que passou, passou."

Adeus, Sr. Batata

Peter, um roteirista, almoçava quase a mesma coisa todos os dias: um sanduíche e um saquinho de batatas fritas. O recheio do sanduíche variava, mas a ideia geral

do almoço permanecia. Ele decidiu retirar as batatinhas do cardápio – sua única mudança nos hábitos alimentares – e perdeu 3,5 quilos em quatro meses. Hoje, tudo o que ele precisa fazer para manter seu peso é continuar com a regra de não comer batatas fritas no almoço. Então Peter nunca mais comerá batatinhas? Não, elas apenas serão ocasionais, e não parte fixa do cardápio.

Existem muitas possibilidades de fazer cortes significativos com o controle das porções. A microrresolução de nunca comer mais do que três batatas fritas de uma só vez permitirá que você se dê o prazer de comê-las sem criar problemas. Se hoje você ingere dois pratos de macarrão duas vezes por semana e decide saborear apenas um prato de macarrão nas refeições, cortará um bocado de calorias. Um prato o deixará bastante satisfeito, principalmente se você prolongar o prazer enrolando a massa no garfo, em vez de enfiar na boca uma porção gigantesca. Se você costuma preparar 250 gramas de bife para o jantar, tomar a resolução de limitar as porções de carne a 180 gramas pode levar a uma vitória contra a balança e deixá-lo com mais apetite para comer mais verduras e legumes, uma exigência de boa saúde e de uma máquina feliz. Se você sempre come um sanduíche no almoço, a microrresolução de comer apenas os recheios nos dias de semana pode cortar de 80 a 100 calorias diárias só por remover o pão. Avançando um pouco mais, pense em comer apenas metade de um sanduíche nos almoços durante a semana e acrescente uma maçã, uma salada ou uma sopa. Se você bebe duas garrafas de cerveja à noite, tome a microrresolução de beber apenas uma de segunda a quinta-feira e cortará mais de 600 calorias por semana. Comer três quartos de pão com cream cheese de manhã pode cortar pelo menos 100 calorias por dia. Cada redução na margem irá ajudá-lo a emagrecer, da mesma forma que outras pequenas mudanças o fizeram engordar.

Onde

O ambiente afeta nossa experiência de comer e pode, por si só, ser um gatilho para o exagero. Visitar a casa da infância e sentir o cheiro da comida da mamãe pode despertar um apetite voraz. Os estádios de futebol (ou reunir os amigos para assistir aos jogos pela TV) podem provocar o desejo de comer cachorros-quentes, pizza e salgadinhos, além de muita cerveja. Os bares costumam oferecer petiscos gordurosos e salgados para induzir a vontade de beber mais. E você vê por todo lado cafeterias, padarias e pizzarias, todos poderosos gatilhos para a comida.

Examinar o efeito do lugar sobre o seu comportamento alimentar pode dar boas ideias para microrresoluções. O que você come num bar, durante o happy hour, talvez tenha a mesma quantidade de calorias de uma refeição completa. Se você sempre come os amendoins que acompanham a cerveja, mas janta ao chegar em casa, tome a resolução de escolher entre os petiscos do bar e a comida do jantar nas noites em que sair com os amigos, cortando 500 calorias por semana. Tomar a

microrresolução de comer apenas metade de tudo o que for servido na casa da mãe evita que sua visita de domingo seja um revés semanal. O local onde você se senta para fazer a refeição também pode afetar seus esforços de diminuir quantidades. Comer na frente da televisão ou do computador, ou enquanto fala com um amigo no Skype são atitudes que limitam a sua satisfação e o induzem a querer comer mais.

Minha família ama um restaurante no Brooklyn aonde sempre vamos antes de assistir a um concerto. Depois de anos tentando pedir algo pouco calórico, resolvi mudar de estratégia: peço meu sanduíche preferido e como apenas metade. Ele é tão grande que mesmo meia porção é mais do que suficiente e, ainda assim, não costumo comê-lo até o fim. Fico ansiosa para comê-lo, aprecio cada mordida e me sinto saciada quando termino. Direcionei essa resolução apenas àquele restaurante no Brooklyn, mas percebi que ela acabou se tornando, por si mesma, uma base flexível que funciona sempre que estou num lugar em que as opções do cardápio são muito calóricas – como apenas parte do que foi servido (e bem devagar).

Quando eu tinha uns 20 e poucos anos, relatei ao médico que, embora não estivesse comendo "praticamente nada", não conseguia emagrecer. Ele respondeu: "Quando uma pessoa diz que não consegue perder peso comendo uma maçã por dia, eu digo: 'Coma meia maçã.'" O bom doutor obviamente não acreditou quando revelei que eu não comia "praticamente nada", mas, ao pensar nessa troca, percebo que ele acertou no ponto mais crítico. Não importa o que você esteja comendo, um comportamento que resulte em comer menos levará à perda de peso. Tudo acontece na margem.

CAPÍTULO 13

Bagunça

> Resolução número 2: Sempre colocar a calcinha da noite anterior no cesto de roupa suja.
>
> – *O diário de Bridget Jones* (filme)

A organização é um produto do piloto automático que age tão silenciosamente que pode nos surpreender. Eu tive que trabalhar conscientemente para estabelecer o hábito de pendurar os panos de prato, depois de toda uma vida largando paninhos úmidos sobre a pia; agora, quando vou arrumar o local onde penduro os panos de prato, descubro que ele já foi organizado pelas mãos firmes do piloto automático. A resolução de guardar o casaco assim que chego em casa já está tão enraizada que faço isso com os casacos das outras pessoas; simplesmente estou programada para guardar casacos sempre que os vejo jogados numa cadeira. Os hábitos relacionados à arrumação penetram tão profundamente no piloto automático que você pode seguir com sua rotina de forma quase inconsciente.

Padrões de arrumação da casa são estabelecidos bem cedo na vida familiar. E ainda adquirimos outros hábitos de limpeza e asseio por meio do convívio mais tarde. A colega de quarto que reclama dos jornais empilhados no chão, o namorado que reclama do tubo de pasta de dentes espremido no meio, o chefe que não gosta de copinhos de café usados espalhados pelo escritório. Antes de conhecer meu marido, algumas vezes, depois do jantar, eu deixava os pratos sujos na pia por horas a fio (e mesmo até a manhã seguinte). Ele insistia para que lavássemos tudo assim que tirássemos a mesa e hoje não consigo me imaginar agindo de outra maneira. Minhas irmãs são muito mais relaxadas em relação à limpeza da cozinha, o que não me surpreende, já que cresceram na mesma casa que eu e não se casaram com o meu marido.

É comum encontrarmos casas em que as áreas compartilhadas são organizadas mas as áreas particulares nem tanto. Isso reflete um contrato entre coabitantes. Às vezes até pode surgir um impasse, como acontece no filme *Um estranho casal* (1968), no qual um obsessivo-compulsivo por limpeza (Felix) e um bagunceiro (Oscar) vão morar juntos depois de se divorciarem das respectivas esposas. Os atritos criam situações divertidas, principalmente porque ninguém quer viver com

nenhum dos dois. Se você pensar em Felix e Oscar como as extremidades opostas de uma escala de arrumação – a limpeza patológica de um lado e o caos do outro –, poderá se encaixar em qualquer ponto ao longo da escala; quem estabelece o padrão é você. Seja qual for o nível ótimo de arrumação e limpeza para você, a melhor forma de alcançá-lo é subindo um degrau de cada vez, por meio da prática persistente de um novo hábito até que ele se fixe para sempre.

Da mesma forma que seus pais repetiram um milhão de vezes para que você aprendesse a limpar os pés no capacho antes de entrar em casa (talvez fazendo você sair e entrar de novo, caso se esquecesse), insistir na microrresolução que você mesmo criou pode lhe ensinar um novo truque de arrumação. Se você for muito bagunceiro, sua primeira microrresolução pode ser tão pequena quanto manter as gavetas e as portas do armário fechadas; mais tarde, progredindo na escala, você pode tomar a resolução de jogar fora o lixo às terças e sextas-feiras, em vez de deixá-lo transbordar. Você apenas continua a selecionar o próximo passo até sentir-se razoavelmente satisfeito com a limpeza e a arrumação que seu piloto automático agora mantém.

Cada coisa em seu lugar, diz outro ditado sobre organização. Você pode descobrir que, quando faz o test-drive de sua primeira microrresolução de limpeza e arrumação, está faltando um lugar para alguma coisa, atrapalhando seus planos de progresso. Por exemplo, se você decidir manter sua mesa de trabalho livre de papéis mas não tiver um sistema razoável de arquivo, precisará criar pelo menos um sistema mínimo; se você decidir evitar que roupas se acumulem na poltrona do quarto mas todas as gavetas estão entulhadas, precisará se livrar de alguns itens ou criar mais espaço nas gavetas. Quando tomei a resolução de que guardar o casaco é mesmo muito mais rápido, descobri que não havia cabides vazios no armário e precisei comprar alguns. Resoluções sobre arrumação exigem alguma reorganização para que entrem no piloto automático. Uma das vantagens das microrresoluções é que sua natureza altamente segmentada cria um grande alívio com as pequenas mudanças que você precisa fazer. Para que minha resolução de guardar o casaco funcionasse, só precisei retirar alguns itens do armário e comprar mais cabides; não precisei fazer uma grande faxina.

Um inimigo de "cada coisa em seu lugar" é ter coisas demais, um problema da modernidade. O programa *Acumuladores*, transmitido pelo canal Discovery Home & Health no Brasil, mostra pessoas reais cuja vida está em perigo por não conseguirem jogar nada fora. Leia esta descrição de um episódio:

> O vício de Diana em acumular objetos tornou-se tão extremo que sua filha foi forçada a dormir numa cadeira reclinável porque o lixo tomou conta de seu quarto. Mas um vizinho denunciou o problema e a casa pode ser condenada se Diana não limpar tudo. Conheça também Dolores, uma mulher que trabalha com antiguidades e tem um olho tão bom para o negócio que chegou a vender

para a renomada casa de leilões Sotheby's. Mas seu hábito de comprar saiu de controle e agora ela possui um amontoado de coisas que podem pegar fogo e provocar um incêndio em sua casa a qualquer instante.

A cada dois anos alguém é encontrado morto em Nova York em meio a pilhas de jornais que remontam a 1900 e armários repletos de coisas velhas e inúteis que nem mesmo foram tiradas da embalagem, pois não havia espaço livre nas prateleiras para expô-las. Se você tem muita coisa em casa, livre-se do excesso para liberar espaço e deixar tudo bem organizado (ver Capítulo 18).

Mas se o problema for apenas a bagunça do dia a dia, uma resolução pode ser um excelente começo. Resoluções que se concentram na utilidade de uma pequena área – papéis sobre a escrivaninha, moedas e bijuterias em cima da cômoda, cartas e contas no aparador da entrada – ajudam a criar uma ordem incipiente que pode ser refinada com o tempo, à medida que novos hábitos vão entrando na rotina.

Projeto para a vida

Brian e Dorrie sentiam dificuldades para manter a casa arrumada, e seus hábitos eram parecidos. Cada um tinha uma escrivaninha em casa, com pilhas de papéis e livros que levavam para o trabalho e traziam de volta. Mas esses itens eram igualmente encontrados na bancada da cozinha, na mesa do jantar e no sofá da sala, locais também compartilhados por uma criança, um cachorro e as visitas. Junto com a papelada e os livros podia haver jornais, revistas e cadernos de atividades. Algumas vezes, maletas eram derrubadas no chão e lápis de cor transformavam-se num risco para os que se sentavam no sofá sem atenção. Receber alguém em casa demandava uma enorme faxina e os visitantes que apareciam sem avisar provocavam uma correria e milhões de pedidos de desculpas.

A primeira microrresolução de arrumação da casa foi decidida em conjunto: tolerância zero para maletas, livros e papéis deixados na sala de estar. Não havia problema em ler e estudar ali, mas, assim que a atividade terminasse ou fosse interrompida, tudo deveria ser guardado em seu devido lugar. Essa regra foi seguida rigorosamente, mesmo se a interrupção fosse apenas o jantar e a leitura prosseguisse depois.

Embora sempre tomassem resoluções de ano-novo de deixar a casa mais arrumada, essa microrresolução foi a primeira que Brian e Dorrie conseguiram manter. Nas primeiras semanas, reclamavam toda vez que precisavam cumprir o prometido antes de sair da sala ou sentar-se para jantar. Entretanto, após algum tempo praticando, aquilo se tornou normal, e a sala se transformou num oásis de ordem naquela residência caótica. Era um prazer ficar num local tão arrumado e isso os levava a relaxar e conversar, além de estudar. Assim como no caso do "gerânio mágico", Brian e Dorrie acabaram estendendo a microrresolução a outros

espaços e incluíram a filha, que aprendeu a guardar seus brinquedos e desenhos no quarto.

Os espaços em comum passaram a ficar sempre apresentáveis, mas os quartos e os escritórios permaneceram desarrumados. Ter uma área livre de bagunça permitiu que a família relaxasse mais e incentivou a formulação de novas microrresoluções relacionadas à ordem da casa. O melhor de tudo é que Brian e Dorrie não tinham mais que pensar duas vezes antes de convidar amigos ou vizinhos para visitá-los.

Nada de bagunça na ilha

Quando Rebecca e a família mudaram-se de Manhattan para um lugar mais afastado, a nova cozinha incluía uma ilha. Imediatamente, transformou-se no local de despejo de qualquer coisa que fosse levada para dentro da casa – compras de mercado, correspondência, guarda-chuvas, chapéus, ferramentas de jardinagem. Como a porta principal se abria de frente para a cozinha, a ilha tornou-se o lugar mais acessível para deixar objetos, o que criou uma impressão de bagunça. Quando a ilha ficava cheia de coisas, era difícil trabalhar na cozinha sem primeiro dar uma arrumada, gerando um problema nas manhãs corridas da família.

Rebecca decidiu nunca permitir qualquer item que não fosse da cozinha naquela ilha. Mantê-la vazia deixou a superfície de trabalho livre para o preparo dos alimentos e a refeição da família. Rebecca criou espaços para guardar tudo o que costumavam largar na ilha – um cabideiro para chapéus e luvas, uma gaveta para a correspondência, um cesto para brinquedos e ferramentas. Abrir a porta de entrada e ver a bancada vazia motivou Rebecca a manter a casa arrumada, sem que os objetos ficassem amontoados.

Kit de escritório

Alan era um escritor e advogado talentoso cuja semana incluía, além de obviamente escrever e defender clientes, dar aulas, postar no blog de uma famosa revista e redigir os discursos de um governador. Tudo convergia para a mesa do escritório de casa, que vivia cheia de papéis, correspondências, xícaras de café, livros e materiais de pesquisa. Quando estava estressado, as pilhas cresciam fora de controle, e Alan sentia sua produtividade cair por causa do ambiente bagunçado. No fim do dia, ele dizia a si mesmo que devia arrumar a escrivaninha, mas era vencido pelo cansaço ou pressionado pelos compromissos da noite.

Alan tomou a microrresolução de limpar a mesa do escritório antes de começar a trabalhar. Ele não deveria começar o trabalho enquanto a mesa não estivesse arrumada. Passou a jogar fora embalagens de comida e devolver as xícaras de café à cozinha, separava a correspondência, livrava-se de rascunhos inúteis e arquivava os papéis que talvez ainda fosse precisar para alguma referência. Como ficava

ansioso para trabalhar, reuniu uma enorme quantidade de energia e motivação para executar sua resolução. Sentar-se diante de uma mesa arrumada todos os dias melhorou sua maneira de pensar sobre organização e ele começou a arrumar a mesa até ao longo do dia. A limpeza da escrivaninha o obrigou a ser mais organizado no cotidiano – arquivamentos, listas de tarefas atualizadas e organizadores de mesa. Pequenas atitudes, grandes mudanças.

Sem espaço livre

Sam lavava a roupa regularmente, mas odiava guardá-la no armário. A pilha de roupas amassadas ficava em cima de um banco no quarto por semanas e, caso ele precisasse de uma das peças, pegava direto de lá. A ocupação temporária do banco parecia atrair sacolas com compras da farmácia ou pacotes de resmas para a impressora, até que, um dia, a bagunça estava formada. Sam tomou a microrresolução de recolher a roupa do varal apenas quando estivesse pronto para guardá-la no armário. Quando começou a trabalhar nessa microrresolução, ele percebeu que demorava a guardar as roupas porque não havia espaço nas gavetas. Então comprou uma cômoda bem alta só para meias, cuecas e camisetas. Isso tornou a tarefa muito mais fácil. A essa primeira resolução, Sam adicionou outra: guardar todas as compras assim que chegasse com as sacolas.

É impressionante como um espaço arrumado cria um ambiente calmo e cheio de energia. Um único novo hábito nesse sentido pode fazer uma enorme diferença na sua qualidade de vida e gerar menos estresse, mais produtividade, mais alegria e mais gosto por arrumação.

Uma amiga minha disse que "quando você se acostuma à arrumação, não há como voltar atrás", e eu cada vez mais concordo com esse comentário. Minha vida está longe de ser um exemplo, mas admiro o nível de ordem que alcancei. Colocar mais ordem no seu dia a dia tem um efeito gigantesco na própria mentalidade, talvez porque a arrumação e a limpeza tenham um componente visual muito forte. A partir do momento em que você aprende a pendurar as toalhas arrumadinhas no banheiro, ficará incomodado ao vê-las emboladas em cima da cama. Se você perder o hábito de deixar o armário aberto quando for vestir uma roupa e ensinar a si mesmo a fechá-lo, logo estará fechando todas as portas e gavetas porque isso vai lhe parecer errado. Por isso, é crucial seguir uma microrresolução sem desculpas, com um objetivo único em mente. É a prática incansável do hábito que estabelece um novo padrão de normalidade na sua cabeça.

CAPÍTULO 14

Relacionamentos

> Para cada ação há sempre uma reação oposta e de igual intensidade.
>
> – Terceira Lei de Newton

Os relacionamentos com familiares, parceiros, amigos e colegas de trabalho são determinantes para nossa felicidade pessoal e sucesso profissional. São os canais humanos por meio dos quais aprendemos, ensinamos, crescemos e criamos nossa identidade. Altamente dinâmicos, o tom e o equilíbrio de um relacionamento podem depender de algo tão delicado quanto um comentário bobo. Em um relacionamento, qualquer mudança, seja ela física, emocional, financeira ou profissional, afeta o outro.

Assim, como uma única pessoa pode tomar uma microrresolução que melhore esse relacionamento? Mudando o comportamento na margem. Embora você pense que as questões ligadas ao relacionamento devam obrigatoriamente envolver a outra pessoa, você não pode mudá-la, só a si mesmo. A boa notícia é que uma mudança de comportamento pode aumentar a compreensão mútua, reduzir o estresse, construir mais respeito e evitar que simples desentendimentos se transformem em dolorosos conflitos. Como observou Newton uma vez, uma ação da sua parte provocará uma reação da outra pessoa, pois, em caso de desequilíbrio, qualquer mudança na dinâmica de um relacionamento terá efeitos recíprocos.

Temos o hábito de resistir a mudanças porque nos prendemos a negociações que consideramos justas. Os relacionamentos não são justos – por "justos" devemos entender como iguais. Um parceiro pode fazer mais pelo outro; pode ganhar mais que o outro; pode ser mais compreensivo, cheio de energia, asseado, fácil de lidar, complacente, bem-sucedido, condescendente, confiante, argumentativo, íntegro, tímido ou agressivo. Parceiros podem contribuir plenamente, e agir de boa-fé, para a saúde e o sucesso do relacionamento, mas isso pode não ser suficiente. Talvez não seja justo você melhorar seu comportamento quando a culpa é da *outra pessoa*, mas essa atitude pode levar você a um lugar melhor muito mais depressa do que ficar esperando a outra pessoa. Se você não mantém uma boa relação com sua mãe, pedir que ela lide com as próprias deficiências pode ser um caminho muito mais

longo (e talvez menos produtivo) do que apenas tentar reduzir os atritos mudando seu comportamento a fim de obter uma dinâmica de relacionamento mais saudável.

Os relacionamentos podem não ser simétricos, mas são simbióticos. Quebrar uma única dinâmica negativa pode trazer melhoras imediatas, seja no relacionamento com os pais, os amigos, os colegas de trabalho ou o cônjuge. Se você prestar atenção a como sua comunicação, seu investimento e até seus pensamentos sobre a outra pessoa afetam a ambos, será capaz de identificar padrões de comportamento e melhorá-los.

Autoexpressão

Eu já praticava as microrresoluções havia mais de um ano antes de mirar no meu casamento. Uma noite, enquanto eu pedia desculpas ao meu marido quando ele me lembrou de algo que eu não fizera, percebi que sentia um enorme ressentimento. Aquilo me soou injusto depois de um longo dia em que havia preparado minha filha para ir à escola, trabalhado onze exaustivas horas em Wall Street e feito o jantar para toda a família – mas mesmo assim fiz questão de me desculpar. Como justificativa, criei uma elaborada explicação de tudo que eu fizera naquele dia.

Minha mãe vivia pedindo desculpas quando eu era criança. Trabalhava feito louca para manter três filhos e um marido satisfeitos e bem cuidados, mas vivia se culpando por qualquer coisa que se esquecesse de fazer. Ela era a faxineira, cozinheira, jardineira, psicóloga, enfermeira, lavadeira, professora particular e motorista da família. Costumava se colocar em último lugar e pedia desculpas pelos pequenos sacrifícios que se recusava a fazer. Acho que ela pensava que agir dessa forma diluía o mau humor dos outros, mas, em algum nível, devia se sentir frustrada porque, apesar de ser profundamente amada, seus extraordinários esforços não eram reconhecidos.

E então, uma geração depois, ali estava eu, uma mãe e profissional bem-sucedida, pedindo desculpas desnecessárias por questões triviais. Analisando o meu comportamento, percebi que essa atitude também não parecia agradar ao meu marido; nenhum dos dois se sentia bem depois dessas discussões. Perguntei a mim mesma o que aconteceria se eu apenas parasse com o hábito. E se, em resposta a uma bronca, eu dissesse apenas "Ok", "Entendi" ou "Ih!"? Decidi experimentar. Resolvi:

> **Parar de pedir desculpas ao meu marido quando o pedido não fosse sincero**

Depois que parei de me desculpar é que percebi como era frequente meu impulso de me explicar. Sufocar o pedido de desculpas teve um efeito quase mágico. Para começar, eu não precisava mais me defender e podia me manter calma e relaxada.

Se não fosse sincero, não havia por que pedir desculpas, então não me sentia humilhada nem chateada; assim percebi também que a maioria das coisas que meu marido trazia à tona não exigia nenhuma explicação. Eu é que reagia como se tivesse sido pega em flagrante; com a resolução, passei a reconhecê-las apenas como observações. Se um "flagrante" não o afetar, continua sendo um flagra?

A partir do momento em que parei de me explicar, meu ressentimento se dissipou e percebi que tentar me defender (meu piloto automático) só tinha amplificado atritos insignificantes. Reconhecer o comentário do meu marido sem dar explicações não alterou o clima entre nós e criou uma oportunidade (espaço) para que ele também minimizasse a situação, resolvendo a questão por si mesmo, ao comentar "Eu sei que você faz muita coisa" ou "Não é tão importante".

Quando me livrei dos pedidos gratuitos de desculpas, percebi que eles eram uma tática – eu descrevia tudo o que havia feito naquele dia, coisas que meu marido deveria valorizar, sentindo-se culpado por implicar comigo. Interromper esse hábito fez com que eu me sentisse mais leve, menos sobrecarregada, pois agora eu havia me desvencilhado de um peso emocional. Tornei-me uma esposa melhor.

A microrresolução de não pedir desculpas insinceras é um modelo poderoso para nos posicionarmos num relacionamento. O que dizemos, como dizemos e como reagimos aos gatilhos emocionais determinam se somos ou não ouvidos e compreendidos, e se nossos sentimentos mais profundos são valorizados. Identificar um padrão negativo na maneira de se expressar pode conduzir a uma mudança positiva num relacionamento e a uma maior autenticidade pessoal. Observe bem de perto como você comunica suas necessidades, pensamentos e apoio ao outro.

Engatando o piloto automático

Se o seu objetivo num relacionamento é obter maior compreensão e harmonia, analisar os gatilhos que disparam atitudes negativas é um poderoso ponto de partida para uma microrresolução que se concentre em conseguir interações mais honestas, transparentes e satisfatórias. Podemos pensar que nossos relacionamentos não funcionam no piloto automático, mas fazer chantagem emocional, responder com relatos pessoais ainda mais tristes, dizer "Eu te avisei", querer ter sempre a última palavra, dar broncas, guardar mágoas, humilhar, interromper o discurso, ficar na defensiva, reclamar e mandar, todos são hábitos que aparecem diante de gatilhos que você nem imagina que existem. Se puder identificá-los, conseguirá criar microrresoluções que controlem sua resposta automática – que, quase sempre, até mesmo as mais agressivas, são defensivas. Se você perceber que essas atitudes são recíprocas, descobrirá oportunidades de mudar seu comportamento, melhorar suas relações e alcançar um eu mais verdadeiro.

Diminuindo o volume

Ser pai ou mãe pode ser uma experiência frustrante. Nosso maior desejo é ajudar os filhos, mas muitas vezes sentimos que eles não ouvem ou não seguem nossas orientações. Apesar de termos vontade de lhes dar uma boa chacoalhada de vez em quando, é bem provável que consigamos um resultado mais rápido mudando nosso próprio comportamento.

Quando minha filha estava na pré-adolescência, eu costumava reagir com muita raiva à sua rebeldia. Isso acontecia porque me sentia frustrada com o comportamento dela ou ficava estressada por me achar um fracasso como mãe. Nesses confrontos, eu costumava erguer a voz, intensificando ainda mais a batalha, até que acabávamos num impasse aos gritos e lágrimas. Analisando esses episódios, que frequentemente saíam de controle, refleti sobre uma possível microrresolução e decidi mudar meu comportamento bem na raiz. Decidi baixar a voz em resposta a uma ação ou comentário que minha filha fizesse. Com o tempo, meus argumentos feitos em voz baixa passaram a soar ponderados e sinceros. Se ela erguesse ainda mais a voz, eu baixava ainda mais a minha, até que ela tivesse que ficar calada para me ouvir. Isso levou o foco para o conteúdo da discussão, tirando-o de minha forma de comunicar: os gritos só faziam minha filha rejeitar o que eu dizia. Eu nem sempre saía vitoriosa, mas a microrresolução evitava que nós duas brigássemos, além de abrir os canais de comunicação. E eu me sentia muito melhor sobre minha conduta como mãe.

A capacidade de reagir apenas ao conteúdo da mensagem, e não ao tom e ao modo de falar, é muito valiosa, dentro e fora do local de trabalho. O tom emocional pode ser desafiador, mas o que está sendo dito? Se seu pai dá um tom agressivo a um conselho, fica mais parecendo uma ordem do que uma sugestão. Então você responde a ele com raiva, afirmando não ser idiota ou desligando o telefone. Talvez a microrresolução de sempre repetir o conselho antes de responder pode lhe dar uma chance de ouvir o conselho com sua própria voz, num tom neutro, antes de responder. Ou você pode optar por agradecer a seu pai por suas recomendações, sem omitir opinião. Ou se você realmente teme uma discussão, pode decidir responder aos conselhos dizendo apenas "Você me fez pensar". É provável que seu pai não se expresse de forma a respeitar sua autonomia e maturidade, então por que entrar nessa batalha emocional? Em vez disso, tome a microrresolução de responder de um jeito que respeite seus próprios sentimentos.

Mas como você se sente de verdade?

Julia tinha o hábito de adivinhar o que os outros realmente desejavam ou queriam dizer: será que Jenny não estava ocupada demais para sair para jantar, mas não queria desapontá-la? Neil tinha concordado em ir com ela ao cinema, mas

seu tom de voz fora frio; ela deveria dar uma desculpa para ele não ir? Rebecca disse que conseguiria fazer tudo sozinha, mas parecia tão sobrecarregada; não seria melhor insistir até que Rebecca aceitasse uma ajuda? Obcecada por descobrir a melhor forma de atender às necessidades (não ditas) dos outros, Julia acabava enviando sinais confusos, sempre dando uma "saída" à outra pessoa depois que um convite era aceito, oferecendo ajuda de maneira insistente àqueles que a recusavam e procurando sempre ter certeza de que um plano já combinado continuava de pé. Julia tomou a microrresolução de acreditar no que os amigos dissessem. Ou seja, ela ignoraria possíveis histórias e atmosferas emocionais e apenas aceitaria o que fosse dito como verdade. Sua resolução exigiu que ela aceitasse um sim ou não como resposta, sem adivinhações e insistências.

Julia descobriu como era difícil cumprir sua resolução; antes que pudesse evitar, ela oferecia desculpas no lugar dos outros. Adaptou-a nas primeiras semanas, aplicando-a apenas a um único relacionamento, o qual usaria para moldar o novo comportamento. Com a prática, ela aprendeu a lidar com o desconforto e a evitar imaginar o real motivo das coisas. Nesse ponto, Julia expandiu sua microrresolução de forma que cobrisse todos os seus relacionamentos sociais. Ela continuou imaginando o que o tal amigo poderia estar pensando. No entanto, não agiu mais com essa insegurança que a levava a perguntar ao amigo sobre sentimentos não expressos; em vez disso, ela respondia com base no que havia ouvido. Assim, Julia descobriu que a ambivalência atribuída aos amigos muitas vezes surgia dentro dela mesma, mas ela só conseguiu focar seus próprios sentimentos quando parou de se fixar nos verdadeiros desejos dos outros. Começou a interagir de forma mais direta e menos exaustiva – tanto para ela quanto para os outros. Julia agora formulou uma nova microrresolução de modo a cobrir a relação com o chefe e os colegas de trabalho.

Decepcionando os outros

Às vezes o medo de decepcionar faz com que nos expressemos de maneira desonesta. Revelar a alguém que ele não será promovido é uma comunicação difícil e causa decepção; caso você tente poupar os sentimentos de um funcionário dizendo que ele foi demitido por causa de cortes no orçamento, lhe enviará a mensagem de que os esforços dele não importam e impedirá que as críticas contribuam para seu sucesso no futuro. Se você acha que o desempenho dele não é satisfatório, jogar a culpa no sistema, ocultando os verdadeiros motivos, é uma atitude que renega o seu relacionamento com o funcionário. Tentar evitar a decepção de uma criança dizendo que o que ela perdeu não valia a pena não a fará se sentir melhor nem a ajudará a enfrentar uma das realidades essenciais da vida: nem sempre se pode ter o que deseja. Caso você tenha o hábito de evitar situações e conversas que possam causar

desapontamento, descubra, como no exemplo a seguir, que uma microrresolução pode ajudá-lo a reagir de maneira mais respeitosa e mais confiante.

Solicita-se uma resposta

Alistair era um homem inteligente e charmoso, socialmente requisitado, mas que tinha muitas dificuldades em decepcionar, fossem as pessoas apenas conhecidas ou amigos e parentes próximos. Ele não conseguia recusar convites, desencorajar encontros casuais ou interromper uma conversa longa demais. Em vez de dizer não, ele adiava a resposta por semanas. Se estivesse sem tempo e encontrasse um colega louco para conversar, Alistair escapava convidando-o para almoçar depois, mesmo que estivesse atolado de trabalho e compromissos sociais. O hábito de evitar e protelar criava uma pilha de "dívidas" emocionais que jamais seria paga.

Alistair estava determinado a mudar seu comportamento, pelo menos no trabalho. Decidiu que, quando estivesse com pressa e encontrasse um colega, ele não terminaria a conversa prometendo que "se falariam depois" ou "poderiam almoçar juntos". Obrigou-se a dizer que precisava ir ou que tinha um compromisso, e pronto. "Está sendo difícil", comentou ele, "mas estou praticando. Ontem eu já fui falando que estava com pressa, antes que tivesse a chance de voltar atrás."

Se você quer melhorar um relacionamento, pense nos gatilhos que disparam seu comportamento e crie uma microrresolução que substitua um padrão negativo de respostas por um construtivo. Quando sua mãe exalta a carreira brilhante do seu irmão, você tenta diminuí-lo de alguma forma? O que aconteceria se você decidisse comentar tudo o que sua mãe gosta no seu irmão com algo igualmente gentil? Ou se apenas mudasse de assunto? Ou talvez decidisse nunca acusá-la de favoritismo? Quando seu cônjuge lhe diz que estará em casa determinada hora e atrasa, você o castiga com o silêncio, estragando o resto da noite? Que tal se mesmo assim você recebesse seu parceiro com carinho e se dispusesse a ter uma noite agradável? Quando um colega de trabalho menos competente procura você em busca de ajuda, você dá um jeito de o chefe saber disso? Como seu relacionamento com a equipe e a própria liderança poderiam melhorar se você mencionasse esses incidentes ao chefe na tentativa de se autopromover? Quando perceber que você mesmo pode interromper um padrão enraizado mudando seu comportamento, conseguirá formular microrresoluções que façam a diferença.

No trabalho

O sucesso no emprego pode depender muito da qualidade de seus relacionamentos com o chefe, os colegas e os clientes. Relações fortes aumentam a sua eficiência e cria uma valiosa rede de apoio para toda a sua vida profissional. Um

relacionamento ruim talvez ameace seu sucesso, impedindo que seus esforços sejam eficazes.

Como discutimos no início do capítulo, se algum relacionamento no trabalho precisa ser melhorado, concentrar-se nas deficiências da outra pessoa não leva a avanço nenhum. Mas mudar apenas um comportamento seu – tendência a interromper, reclamar, rejeitar ou defender – pode colocar vocês dois num caminho mais saudável.

Deixe-me concluir

Depois de muitos anos na mesma posição administrativa, Christine mudou para um emprego onde achava que teria mais oportunidades. Seu novo trabalho incluía um novo chefe, depois de anos trabalhando com um gerente que não apenas era um mentor, como também um bom amigo. O novo chefe tinha um jeito agressivo e costumava achar mais defeitos do que qualidades nos funcionários. E ele ainda tinha um hábito horrível: durante as reuniões, ele a interrompia toda vez que achava que sabia o que ela ia dizer. Se ele adivinhava errado e Christine insistia em esclarecer seu ponto, o chefe logo avançava no assunto e ela não conseguia discorrer acerca de seus esforços e realizações.

Christine considerava rude a impaciência do chefe, mas, depois de um tempo, passou a aceitar que o comportamento dele não mudaria. Começou a pensar em como poderia se ajustar para que as conversas entre os dois tivessem um tom mais cordial. Christine tomou a microrresolução de preparar um documento informativo para enviar ao chefe na noite anterior à reunião semanal. Seria um trabalho extra, mas daria a ela a chance de emitir sua opinião sem discussões. Ela destacou em negrito uma frase em cada tópico a fim de que, se o chefe não lesse os detalhes, pelo menos pudesse enxergar a ideia central. Christine ficou chateada por abrir mão de um encontro mais informal, que era tão produtivo com o chefe anterior, mas ela sentia que precisava mudar a forma de comunicação com o novo.

O documento informativo transformou a reunião e a fez parecer menos competitiva. O chefe de Christine podia ir direto aos assuntos que demandavam mais atenção e as conversas entre os dois floresceram, tornando-se mais curtas e produtivas. Mais tarde, Christine percebeu que ela ficava tão ansiosa para mostrar ao novo chefe tudo o que fazia e pensava que não se inquietava com o ritmo lento da reunião. Antes do documento, o encontro servia mais para revisar o próprio trabalho, e não para a tomada de decisões. Então ela conseguiu expor todas as suas ideias e ações sem prejudicar a discussão.

A microrresolução de Christine tornou a reunião com o chefe mais produtiva, mas para que isso funcionasse foi preciso criar novos hábitos. Quando enviou o documento pela primeira vez, ela aumentou as expectativas do chefe, então aparecer

lá sem o documento seria considerado uma falha. Ao introduzir a prática, Christine o tornou institucional e foi preciso disciplina para que ele se tornasse uma rotina.

Autoaperfeiçoamento viral

Simon recebeu a tarefa de coordenar uma equipe que tinha baixo desempenho e sofrera a perda de vários membros para outros projetos e empresas. Todos se encontravam esgotados, com baixa autoestima, e ainda havia um difícil cronograma de projetos a ser enfrentado.

Simon entendeu que, para ser bem-sucedido, teria que estimular a equipe trocando de posição os que não rendiam muito, ou mesmo substituindo-os. Ele sabia que tinha a reputação de um líder dinâmico e percebeu que a nova equipe o olhava com cautela. Enquanto pensava em táticas motivacionais, ele começou a analisar o próprio comportamento e a imaginar o que poderia fazer para conquistar a confiança da equipe e criar uma cultura de excelência.

Para que os outros melhorassem, ele concluiu, precisaria demonstrar que enxergava o feedback como uma oportunidade pessoal de desenvolvimento. Em vez de realizar reuniões quinzenais, Simon tomou a microrresolução de pedir feedbacks aos funcionários sobre o que ele poderia fazer para melhorar. Nas primeiras participações, quase todos foram evasivos, ou só fizeram comentários positivos. Simon insistiu na resolução e logo eles começaram a fazer críticas diretas. Inspirados no exemplo do chefe, os gerentes também pediram que Simon fizesse uma análise crítica do desempenho deles, permitindo que ele envolvesse os líderes em debates sobre o baixo desempenho. Então os gerentes pediram que os subordinados fizessem análises críticas, gerando conversas mais profundas sobre o que precisava ser mudado e criando uma atmosfera de coleguismo e colaboração. Em pouco tempo, uma cultura de comprometimento contínuo, de críticas construtivas e de solução de problemas se instalou e a equipe começou a melhorar. Embora Simon tenha substituído alguns membros da equipe, a maioria dos funcionários originais sobreviveu e, em nove meses, funcionavam a todo vapor.

Por que eu?

Greta era uma boa pessoa e gostava de se divertir, mas reclamava de tudo o tempo todo. Reclamava de episódios triviais no trânsito, no trabalho e nas compras – o motorista de ônibus que não parou quando ela fez sinal, o açougueiro que lhe deu a carne errada, o vendedor que a pressionou a comprar algo que ela não queria.

Ela trabalhava com afinco e cuidado, além de ser muito habilidosa, mas se tivesse que fazer hora extra, assumindo as tarefas de um funcionário ausente, ou se deixasse de almoçar, ela reclamava. Não que ela tivesse má vontade; na verdade, suas reclamações eram, na maioria das vezes, uma tentativa disfarçada de formar

um vínculo com os colegas e de experimentar uma sensação de pertencimento (somos todos ineficientes).

Depois que Greta soube que nunca seria promovida na empresa porque sua atitude negativa não se encaixava numa posição de liderança, ela começou a se analisar. De primeira, sentiu que era vítima de uma injustiça, já que seu ressentimento geral encobria uma postura de defesa. Mas, depois de observar o próprio histórico de trabalho, Greta percebeu que precisava dedicar atenção a um padrão de atitude e comportamento preocupante.

Greta tomou a microrresolução de não ser a primeira a reclamar. Logo no primeiro dia aconteceu algo no escritório que ela achou que merecia uma reclamação, mas não teceu nenhum comentário; apenas esperou ansiosamente que alguém o fizesse. Ela ainda lembra: "Ninguém reclamou!" Passaram-se dias até que alguém comentasse algo sobre outro assunto. "Era eu", disse Greta. "Eu nunca havia percebido que vivia no centro dos protestos. Parecia ser um problema geral, mas quando parei de tomar a dianteira, todas as reclamações se extinguiram."

A resolução de Greta de não ser a primeira a reclamar é um exemplo clássico de se trabalhar na margem vital. Ela não prometeu que nunca reclamaria, sob nenhuma circunstância; em vez disso, seu alvo foi limitado, razoável e, no final das contas, revelador.

Se você tem o hábito de reclamar no trabalho, tente colocar um limite nas suas reclamações. Por exemplo, talvez você possa não reclamar de um tópico específico (colegas, chefe, tarefas, horário) ou determinar com quem você reclama (não reclamar do trabalho com meu cônjuge), quando você reclama (não reclamar na hora do almoço nem nos intervalos para o cafezinho).

Caso você resmungue sobre a vida pessoal, uma tática é abrir mão de uma única (e chata) categoria, como trânsito, comida ruim, falta de tempo, problemas de saúde sem importância, queixas menores, as obrigações que a vida exige ou pequenos aborrecimentos. Estreitar sua resolução a um alvo bem específico, que você sabe que consegue alcançar, é a chave para internalizar sua mudança de comportamento. Por outro lado, é difícil reverter o hábito de reclamar, uma vez que você se mantém na zona de conforto. Assim, pense com coragem numa mudança de comportamento que o impacte de forma positiva e invista nela.

Conviver com um reclamador crônico é mais do que irritante; é ruim para o cérebro! Novas pesquisas feitas na Universidade Friedrich Schiller, na Alemanha, demonstraram que ouvir reclamações pode ter um efeito negativo no cérebro, na perspectiva e na habilidade de resolver problemas.[32] Se você desempenha o papel de "ouvido" de um reclamador crônico no trabalho ou na vida pessoal, formule uma microrresolução que mude essa dinâmica, ou você acabará absorvendo toda essa negatividade.

Que tal telefonar?

Mei costumava responder a questões levantadas por clientes, colegas e subordinados por meio de e-mails. Para ela, esse tipo de comunicação era mais adequada ao seu horário de trabalho e menos estressante do que usar o telefone, principalmente se houvesse questões pendentes. Mas suas longas respostas dificultavam o entendimento do interlocutor, fazendo com que clientes tomassem posições mais inflexíveis. Depois que uma dessas situações causou a intervenção do chefe, Mei analisou o hábito dos e-mails. Tomou a microrresolução de que, se uma questão não fosse resolvida após uma breve troca de e-mails, ela pegaria o telefone e ligaria para o interessado. Ligar para um colega ou cliente e dizer "Vi seu e-mail. Vamos tentar resolver o assunto juntos?" o desarma muito mais do que escrever "Não precisa se preocupar porque você entendeu tudo errado". Vale a pena enfatizar que assumir o compromisso de telefonar para evitar um desentendimento via e-mail exige disciplina e prática até que o impulso de digitar seja substituído pelo de discar. Examinar o papel que um canal de comunicação – e-mail, mensagens de texto, telefone, mídias sociais, cara a cara – desempenha na dinâmica de um relacionamento pode revelar a oportunidade de fazer uma mudança que leve a trocas mais produtivas.

A habilidade, a criatividade e a dedicação são os maiores indicativos de sucesso, independentemente da sua função. Mas no trabalho eles também determinam a eficiência e a maneira como seu desempenho é percebido: ter uma atitude positiva e produtiva, administrar a relação com os colegas de forma saudável e profissional, comunicar-se com eficácia e comandar com integridade. Mudar um comportamento ou atitude básicos por meio de uma microrresolução pode incrementar seu desempenho no trabalho, assim como sua satisfação e seus planos de carreira.

Como estar presente

Quanta atenção você é capaz de dedicar a um relacionamento importante? Você fica verificando as atualizações do celular quando sai com seu filho e responde e-mails enquanto ele come um misto-quente em silêncio? Você faz mil coisas no computador enquanto conversa com seus pais ao telefone? Se a namorada entra na sala e suspira de desânimo, você finge que está ouvindo música no iPod? Quando seu cônjuge lhe conta detalhes de um projeto de trabalho, você começa a divagar e emite uns grunhidos de vez em quando para indicar que está prestando atenção? Resumindo: você realmente presta atenção ou não está nem aí?

Nosso costume de realizar mil tarefas ao mesmo tempo, ler apenas as manchetes no jornal e a falta de sincronia pode corroer a comunicação e a conexão até em nossos relacionamentos mais valiosos. Entretanto, assim como você aprende a entender e se comunicar por meio de carinhas e textos cujas palavras são abreviadas, pode treinar-se de novo a prestar mais atenção aos relacionamentos que considera mais importantes, e quando forem mais importantes.

Desconectado

Pai divorciado de dois adolescentes, Alex queria aproveitar ao máximo os fins de semana que passavam juntos. Ele se mudou para uma comunidade de casas rústicas vizinha a uma gigantesca área de trilhas, lagos e montaria. A ideia era criar um segundo lar que tivesse grandes vantagens em relação à vida que os filhos levavam em Manhattan.

Nos primeiros fins de semana, eles ficavam a maior parte do tempo com os olhos no celular, conversando com amigos, baixando aplicativos e jogando. Enquanto isso, Alex colocava o trabalho em dia no computador. Depois de deixar as crianças na escola, na segunda-feira de manhã, ele percebia que, embora houvessem passado o fim de semana juntos, não desfrutaram da experiência que a mudança para o campo deveria ter tornado possível. De que adiantava eles se encontrarem num lugar maravilhoso se cada um se ocupava com seu respectivo aparelho eletrônico? Então, Alex decidiu limitar o tempo no celular a uma hora nos fins de semana. Quando contou aos filhos a nova regra, ouviu protestos veementes: "O que vou dizer aos meus amigos?", quis saber sua filha. "Diga a eles que seu pai é um chato!", respondeu ele. Alex pegou os celulares e os devolveu aos filhos às cinco da tarde, por meia hora. A partir de então, nos fins de semana eles nadavam no lago, andavam de bicicleta ou faziam caminhadas. À noite, eles liam, jogavam jogos de tabuleiro ou assistiam a um filme. Os resmungos por causa do telefone acabaram. E o próprio Alex cumpriu a regra, atendendo ao celular somente em emergências. A casa no campo havia se tornado o lugar especial que ele imaginara para os filhos.

Reprise

Fran tinha um trabalho cansativo e ia para a cama mais cedo que o marido, Ted, cujas tarefas o mantinham acordado até bem depois da meia-noite. Ele costumava deixar a televisão ligada e algumas vezes assistia a um filme tarde da noite, quando sua criatividade chegava ao fim. No dia seguinte, contava sobre os filmes para Fran, que reagia desinteressada, com falta de contato visual, impaciência e suspiros. Mas Ted continuava falando. Como ele nunca ia parar de compartilhar isso com ela, Fran raciocinou, era melhor fazê-lo sentir-se bem demonstrando mais interesse. Decidiu então dar a Ted completa atenção quando ele lhe falasse sobre um filme. Em vez de se ocupar com outras coisas enquanto ouvia o marido, Fran começou a olhar para ele e até a fazer perguntas. Embora ela nunca tenha se interessado de verdade pelo assunto, era perceptível o afeto que sua atenção gerou. "Fiquei surpresa", disse Fran, "com o carinho que se desenrolou entre nós só porque me sentei com ele e lhe dei total atenção enquanto discorria sobre o filme. Isso durou no máximo cinco minutos, ao passo que, quando ficava entediada, o falatório parecia não acabar nunca. E percebi também que eu me ressentia pelo fato de o

trabalho do Ted permitir que ele ficasse acordado até tarde e assistisse a filmes enquanto eu precisava acordar cedo."

Prestar atenção faz nossos cônjuges, amigos e colegas de trabalho se sentirem valorizados. Embora seja impossível dar atenção total o tempo todo (principalmente depois do casamento), escolher os melhores momentos (gatilho) pode produzir maravilhas. Se seu parceiro tem um projeto ou um passatempo especial, demonstre mais interesse sempre que o assunto for abordado (isolar o gatilho), em vez de apenas acenar sem prestar atenção, esperando para introduzir algum tópico que o interesse.

Criando tempo

É difícil prestar atenção às pessoas quando você está sempre ocupado demais fazendo outras coisas.

Nos dias de hoje, nunca sobra tempo para nada. Portanto, uma vez que você não pode criar mais tempo, é uma questão de prioridades. Você administra a maior parte do seu tempo no piloto automático, por isso fica sem saber o que é prioridade e o que não é. Talvez você ache irrelevante passar duas horas lendo o jornal aos domingos, mas, se você o faz com regularidade, esse hábito tem importância. Se você navega na internet ou vê televisão todas as noites, essas atividades são as prioridades que você estabeleceu para si. Se um relacionamento que você gostaria de melhorar exige atenção, analise que comportamentos deve mudar para ter mais tempo de se dedicar a ele.

Muitas pessoas costumam dedicar o fim de semana ao lazer ou à realização de interesses pessoais. Entretanto, esses dois dias revelam-se limitados e fragmentados já no sábado de manhã. Se você não dorme direito durante a semana, pode acabar acordando tarde no sábado e passar o restante do dia sonolento. Adicione a esse cálculo as diversas tarefas e obrigações que se acumulam durante a semana. Então no domingo à noite você percebe que não conseguiu tirar um tempo para sair com os amigos, o parceiro, os filhos, ou mesmo que não teve oportunidade para fazer algo de seu próprio interesse.

As microrresoluções podem ajudá-lo a dormir melhor (ver Capítulo 10) e a liberar algum tempo do seu fim de semana para gastar consigo mesmo ou com os outros. Do mesmo modo, crie hábitos que evitem que trabalhos administrativos se tornem uma pilha opressora que só pode ser resolvida com uma maratona de fim de semana (ver Capítulo 17).

Outra maneira de alimentar relacionamentos é transformar uma atividade que você costuma fazer sozinho numa oportunidade de passar tempo com alguém. Caminhar até o trabalho com um colega; malhar com um amigo; estabelecer um almoço mensal com um subordinado; lavar a louça com a namorada; ir à feira com seus pais; trabalhar na mesa da cozinha enquanto seu filho faz o dever de casa –

examine como você passa seus dias e veja se consegue se comprometer com uma microrresolução que crie uma nova oportunidade para dividir e se conectar com as pessoas.

Confidências na cozinha

Durante anos minha rotina ao voltar do trabalho era ver se estava tudo bem com a família e ir direto para a cozinha e preparar o jantar. Eu me sentia pressionada para colocar a comida na mesa num horário razoável para todos, e isso piorava quando eu fazia hora extra. Como você já deve ter percebido, eu faço muitas coisas ao mesmo tempo, e de forma acelerada, e isso fica mais evidente na cozinha, onde me comporto como aqueles chefs da televisão, só que sem a graça e o entretenimento. Quando meu marido vinha até a cozinha para bater um papo, eu o expulsava, dizendo que preferia conversar durante o jantar. Mas éramos apenas nós três e o tempo depois da refeição era despendido com o dever de casa e a preparação para dormir. Meu marido e eu, em geral, somente conseguíamos ficar sozinhos tarde da noite, quando ambos estávamos exaustos.

Na tentativa de mudar meus hábitos e criar mais tempo durante a semana, tomei a microrresolução de conversar com ele enquanto estava cozinhando, mesmo que isso atrasasse o meu ritmo. Então levei um tempo para relaxar e transformar aqueles papos numa atividade prazerosa. De fato, o jantar passou a demorar uns dez minutos a mais para ficar pronto, mas é um pequeno atraso em troca de quarenta minutos com o meu marido. Durante esse período, colocávamos as novidades em dia e discutíamos os assuntos urgentes, antes mesmo de nos sentarmos para comer em família. Correr para preparar o jantar e me estressar com o horário era um hábito que eu tive que trabalhar com consciência para desfazer; agora, não posso imaginar nada que seja mais agradável do que conversar com meu marido enquanto preparo a refeição da família.

Confiança

Muitos problemas nos relacionamentos, na vida privada e pública, têm a ver com confiança. “A honestidade é sempre a melhor política”, como dizia George Washington, mas quase nunca praticamos esse princípio em seu sentido mais puro. Contar a absoluta verdade em todas as situações talvez não seja a melhor política em algumas ocasiões, mas quantos de nós manipulamos a verdade, por conveniência? Por exemplo, precisa mesmo inventar uma história elaborada para não comparecer a um encontro? Não poderia apenas cancelar e remarcar para outro dia? Ao chegar atrasado ao trabalho, há necessidade de fazer um discurso sobre os perigos do transporte público? Se um amigo pede uma opinião honesta, por que omitir a verdade para lhe dizer o que ele quer ouvir? Poupar os sentimentos pode se tornar

um hábito, um *modus operandi* para lidar com qualquer assunto desagradável, e nem sempre é fácil saber se protegemos a nós mesmos ou ao outro quando não somos tão verdadeiros. Uma microrresolução pode ajudá-lo a colocar seus hábitos de relacionamento em um caminho mais verdadeiro e criar mais confiança.

Em um famoso episódio do antigo seriado de TV *I Love Lucy*, a protagonista vivida por Lucille Ball recebe uma reprimenda de Desi, Ethel e Fred por sua mania patológica de contar lorotas e aposta com eles 100 dólares para mostrar que é capaz de passar 24 horas falando apenas a absoluta verdade. Manter essa resolução fica mais difícil a partir do momento em que Lucy percebe a frequência com que altera os fatos, exagera ou conta algumas mentirinhas ao longo do dia. Quando ela e Ethel visitam o apartamento de Carolyn, uma amiga das duas, para jogar cartas, descobrem que o imóvel acabara de ser redecorado com mobiliário chinês contemporâneo. Lucy olha em volta e, sem que Carolyn ouça, comenta com Ethel: "Parece um sonho ruim depois de comer comida chinesa demais." Quando a anfitriã retorna, ela pergunta diretamente a Lucy se havia gostado de seus móveis novos. Sem querer descumprir sua resolução, a protagonista se sai bem dizendo: "Ah, eu disse que parecia um sonho, não disse, Ethel?" A amiga, que participava da aposta, vê a chance de ganhar e exige que Lucy repita exatamente o que dissera. Para não dar o braço a torcer, Lucy fala a verdade, deixando a amiga chocada. Em seguida, Marion, outra amiga, chega à casa usando um chapéu novo horroroso. Provocada por Ethel, Lucy confessa que acha o chapéu "a coisa mais idiota" que já viu e, quando pressionada outra vez, revela que achou aquilo "horrível".

A aposta acaba avançando rapidamente para os perigos da ofensa e da autoexposição. Na tentativa de derrotá-la, as três mulheres atacam Lucy perguntando sua idade, seu peso e a cor natural do seu cabelo. Acuada, Lucy fica momentaneamente sem reação, boquiaberta diante da crueldade e do oportunismo das amigas para que ela revele segredos femininos tão bem guardados (lembre-se de que o episódio foi ao ar em 1953!). Então, ela responde às três perguntas de uma só vez e declara: "Estou me sentindo muito aliviada. É maravilhoso falar a verdade! Vocês deveriam experimentar um dia, seríamos muito mais verdadeiras umas com as outras!"

A aposta foi um artifício claro para desenvolver oportunidades de comédia no episódio, mas traz consigo alguns atributos das microrresoluções. Lucy decide praticar uma ação específica e mensurável, limitada a um único dia, que acredita ser fácil de executar.

Qual é a recompensa imediata da microrresolução de Lucy (Regra 3)? Embora ela acabe perdendo a aposta quando mente para conseguir um papel durante um teste para a TV, acaba ganhando algo de valor: ao permitir que seus entes queridos conhecessem a verdadeira Lucy, ela entrou em contato com seu autêntico poder como ser humano. Embora a resolução tenha durado apenas um dia, é impossível acreditar que ela não tenha mudado para melhor, e para sempre.

Não estou sugerindo que você diga à sua amiga que detesta as roupas que ela veste; não precisamos ir tão longe quanto Lucy para inserirmos mais honestidade nas nossas relações. A simples microrresolução de ser mais verdadeiro pode criar novas oportunidades para uma conexão genuína com amigos, familiares e colegas de trabalho. Como a protagonista do seriado, podemos começar com medo de revelar demais, mas, à medida que nos acostumamos, também ficamos "aliviados" por lidar com os outros dessa maneira e muito felizes por entrar em contato com um eu mais verdadeiro e poderoso.

Relacionamentos com problemas sérios podem exigir atenção profissional, mas, na maioria das vezes, não há necessidade de uma reunião de cúpula ou de um encontro com Jesus. Concentrar-se em seu próprio comportamento e não no dos outros é uma postura que cria maturidade e integridade, além de promover crescimento pessoal. Decidir interromper apenas um padrão negativo terá um bom efeito tanto no relacionamento quanto em si mesmo. Enquanto qualidades e defeitos têm raízes psicológicas que podem levar a vida inteira para serem compreendidas por completo, decidir mudar um único comportamento, mesmo num contexto menos amplo, talvez seja uma experiência reveladora e transformadora da personalidade. Quando melhoramos nossa reação perante os outros, nós nos aprimoramos como seres humanos. Mais de 2 mil anos atrás, na Grécia antiga, Aristóteles ensinou que o caráter resulta não do ser, mas do fazer:

> Os homens adquirem uma determinada qualidade ao agir constantemente de determinada forma... Você se torna justo tendo atitudes justas, moderado tendo atitudes moderadas, corajoso tendo atitudes corajosas.

CAPÍTULO 15

Dinheiro

> Renda anual 20 libras, gasto anual 19,06 libras. Resultado: felicidade.
> Renda anual 20 libras, gasto anual 20,06 libras. Resultado: tristeza.
>
> – CHARLES DICKENS, *David Copperfield*

Bons livros e consultores da área financeira podem ensinar a você como fazer orçamento, investir e organizar planejamentos de longo prazo. *Pequenas atitudes, grandes mudanças* não tem a menor pretensão de substituir nem um nem outro. Mas comportamentos e atitudes relacionados a dinheiro fazem parte do piloto automático; na verdade, o estilo de vida que você leva é uma questão de rotina inconsciente. Microrresoluções que se dedicam a melhorar sua mentalidade e seus hábitos em relação aos gastos podem ajudá-lo a conquistar seus objetivos financeiros de longo prazo.

Os padrões são um reflexo das prioridades, mesmo que não as tenhamos levado em consideração de maneira consciente. Seu dinheiro é como um voto que você coloca em diferentes urnas de varejo e de investimentos. E são muitos votos: habitação, luz, água, comida, restaurantes, diversão, TV a cabo, celular, roupas, aparelhos eletrônicos, férias, poupança. Quais são as suas prioridades? O primeiro passo para fazer melhor uso do dinheiro é entendendo onde ele está sendo investido a fim de identificar quais comportamentos o impedem de alcançar seus objetivos.

Com sede de poupança

Yolanda e Jan, ambos profissionais bem pagos, analisaram seus padrões financeiros a fim de encontrar uma forma de economizar. Eles observaram que jantar em restaurantes saía muito caro, mas decidiram que valia a pena preservar esse hábito. Depois de examinar os gastos combinados em comidas e petiscos, Yolanda e Jan tomaram a microrresolução de *parar de comprar bebidas engarrafadas*. Ou seja, não comprariam água mineral, chá gelado industrializado ou refrigerantes. Essa simples resolução poupou ao casal quase 400 dólares por mês. Eles também gostaram de diminuir a necessidade de separar material para reciclagem, além de ingerir menos calorias vazias. O sucesso da microrresolução é o

exemplo perfeito do impacto que uma mudança de comportamento pode causar no piloto automático, um hábito que jamais havia chamado a atenção. Você deve ter centenas de despesas apenas pela força do hábito – elas podem ser eliminadas ou reduzidas para aumentar seu lucro final. Mas comece com apenas uma!

A conveniência é um artigo de luxo

Quando dei uma olhada nos meus padrões de gastos, pude ver com toda a clareza que eu valorizava a rapidez e a conveniência. Como trabalhamos muito, a tentação de fazer o que é mais fácil e mais rápido costuma subjugar nosso dinheiro. É mais rápido pegar um táxi do que ir de ônibus; mais fácil fazer um lanche na loja de conveniência perto de casa do que comprar ingredientes no supermercado, alguns quarteirões adiante; mais rápido comprar um produto de uma marca conhecida do que pesquisar alternativas boas e baratas; mais rápido estacionar numa área proibida e arriscar ser multado do que num estacionamento mais longe. Reservar passagens de avião no último minuto tem um custo alto. Se você não cancelar consultas e aulas dentro do período permitido, terá que pagar multa. Preguiça custa caro, foi o que percebi, então decidi mudar meu jeito de ser.

Minha primeira microrresolução nesse quesito foi a de ter tolerância zero com caixas eletrônicos que cobram tarifas para saque. Eu nunca saí do meu caminho para tirar dinheiro no banco. Tentava me convencer de que valia a pena pagar uns trocados e economizar tempo. Mas as tarifas dos caixas eletrônicos em Nova York são altas e, para cada saque de 100 dólares, você paga de 2% a 3% de taxa! É mais do que os juros da sua poupança, mais do que qualquer imposto aprovado pelo Congresso! Como acontece com qualquer microrresolução, foi um tormento mudar meu hábito de ir ao caixa eletrônico que fica no térreo da empresa para caminhar quarteirões à procura de um banco; agora, não suporto a ideia de pagar essa taxa monstruosa por alguma emergência. Mude o hábito, mude a mentalidade. A partir desse momento, fiquei obcecada com todas as taxas que poderiam me custar dinheiro desnecessariamente.

Débitos automáticos e contas on-line são ótimas conveniências e ajudam a manter nossos pagamentos em dia. No entanto, se você perdeu o hábito de rever as taxas mensais, é provável que esteja pagando mais do que o justo. Taxas estão em toda parte no mundo financeiro, desde juros na conta da hipoteca a serviços que você raramente usa ou talvez nem precise. Erros em contas acontecem direto. Além disso, as páginas extras das faturas, que parecem mera propaganda, costumam conter informações sobre serviços e regras de financiamento. Caso você assuma a microrresolução de revisar todas as contas e extratos no dia 15 de cada mês, perderá um tempo para fazer isso, mas saberá exatamente o que está pagando. Coloque na pasta destinada à revisão qualquer conta questionável que aparecer. Assim, você

poderá analisar contas mensais e extratos bancários no intuito de encontrar taxas inesperadas. Se for esse o caso, aja.

A menos que tenha o hábito de verificar o extrato, talvez você esteja pagando taxas sem saber. Muitos serviços na internet são baseados em inscrições: se você fez uma assinatura para ter acesso a algo que precisava em curto prazo, é provável que esteja pagando até hoje. Uma vez, concordei em cadastrar meus dados por uma avaliação gratuita de alguma coisa de que acabei não gostando, mas só quando revi meu extrato bancário é que percebi que, terminado o período de gratuidade, uma conta mensal começou a ser cobrada automaticamente. Eu reclamei? Sim. Consegui o dinheiro de volta? Só o valor relativo aos dois meses que precederam o envio da reclamação. Como a maioria das empresas limita a devolução às "cobranças atuais" – no máximo um trimestre –, minha falta de atenção me custou um dinheirão. Não permita que os débitos automáticos e a renovação de assinaturas façam você desperdiçar o seu dinheiro; preste atenção e tome a resolução que mais se adapte à sua rotina. Ou então assuma a microrresolução de verificar sua conta on-line todos os dias, como faz minha amiga Wendy – ela não suporta verificar o extrato apenas uma vez por mês: passa três minutos on-line todos os dias e pega as cobranças questionáveis na mesma hora.

O melhor exemplo para economizar dinheiro vem da infância do meu amigo Adam. Com três filhos para criar e educar em Nova York, os pais dele executaram uma cuidadosa administração financeira. Até os pequenos gastos eram lembrados. Eles pediam que os filhos ligassem para o serviço de informações de um telefone público porque as tarifas não eram cobradas ali, mas custava 25 centavos se chamassem de casa. A mãe de Adam dava a volta na ponte que ligava o Brooklyn a Manhattan para evitar pagar o pedágio. Ela aprimorou o aforismo de Benjamim Franklin de que "um centavo poupado é um dólar ganho": do ponto de vista dela, um centavo poupado é mais que um dólar ganho, pois você já pagou os impostos sobre ele.

Os pais de Adam não apenas enviaram os três filhos para a faculdade, como também moram num apartamento maravilhoso, têm uma casa de campo e um excelente portfólio de investimento, além de serem generosos com os filhos, os amigos e a sociedade. Simplesmente não quiseram desperdiçar mais um centavo em nada que não lhes trouxesse algo de bom. Adam contou que para seus pais o importante não é ter um carro novo, e sim ter um carro seguro; o importante não é comer nos melhores restaurantes, mas sim o prazer de sair em família. Como era de se esperar, Adam é um poupador, não um gastador, tem uma excelente qualidade de vida, é muito confiante e almoça com os pais todos os domingos. Em duas décadas de amizade, não me lembro de uma única ocasião em que ele tenha concordado comigo que pegar um táxi era uma boa ideia.

Não seja um consumidor passivo

Somos programados para cair em padrões que poupem energia mental, mas, caso você esteja tentando aumentar seu lucro no fim do mês, preste atenção quando se trata de gastos rotineiros. Qualquer mudança nos serviços básicos pode criar poupanças renováveis. A maioria das pessoas assume ser impotente em relação ao que pagamos por TV a cabo e celulares, por exemplo, quando na verdade esses mercados são dinâmicos e competitivos, criando oportunidades de alcançar uma economia mensal renovável bastante significativa.

Jody tomou a microrresolução de, no primeiro sábado de cada trimestre, procurar pelo menos uma conta para economizar. Ela fez uma lista de tudo que fazia parte dos seus gastos básicos: telefone (fixo e celular), luz, diarista, manutenção do jardim, TV a cabo, estacionamento, etc. Quando o dia da pesquisa chegava, ela selecionava uma das contas e começava a trabalhar. Ao olhar a conta de luz, Jody descobriu que, por causa de uma desregulamentação, ela podia escolher o fornecedor de energia de sua preferência, em vez de ser obrigada a pagar pelo que o governo determinava. Então começou a procurar por fornecedores, muitos dos quais ofereciam preço fixo por dois anos, além de outros descontos. Para tomar a decisão certa, ela precisou entender como a energia era cobrada, o valor médio que ela costumava pagar e as opções de pagamento com preço fixo; teve que falar com diferentes representantes de empresas de energia. Jody não conseguiu fazer tudo isso de uma vez, mas estava determinada a poupar e dedicou mais tempo para completar a tarefa. Ela trocou o fornecedor de energia por um que mantinha o preço fixo por dois anos. Essa ação significou uma economia de 30% na conta de energia.

Novas oportunidades de poupar surgem o tempo todo: mais competidores, outros planos de pagamento e alternativas para eliminar o desperdício. Optar por taxas mais aceitáveis e reexaminar serviços como armazenamento, limpeza, manutenção e estacionamento pode diminuir de maneira significativa sua conta mensal. Não fique paralisado por todas essas oportunidades ou por achar que você poderia melhorar; direcione uma microrresolução de cada vez. É preciso tempo e energia para perceber uma diferença nas contas. Se você decidir fazer um esforço para reduzir seus gastos mensais, separe uma ou duas horas por mês exclusivamente para essa microrresolução e mantenha-se fiel a ela. Lembre-se: limitada e fácil.

Inspirada pelo sucesso de Jody com a conta de luz, decidi dedicar duas horas por mês investigando novas oportunidades de economizar nas contas mensais e, até o momento, já troquei de fornecedor, me livrei de um serviço de manutenção externa, abri mão de um espaço de armazenamento, substituí o personal trainer por aulas em grupo, reduzi a conta do seguro e contratei o combo família para o plano de celular. Precisamos mesmo de tantos canais de TV a cabo?

A grande vantagem de reduzir as despesas mensais é que a economia é renovável. Diminuir ou eliminar apenas uma conta pode significar muito dinheiro com o passar do tempo. Identificar possíveis oportunidades e não desistir de

pequenas mudanças no orçamento requer um investimento regular de tempo para agir e rastrear os resultados.

Refreie a vontade de comprar por impulso

A arte do varejo está em estimular o consumidor a fazer compras não planejadas. Shoppings e lojas são projetados de maneira a induzir as compras por impulso. Decoração, eventos, amostras, edições especiais, cupons, promoções, descontos relâmpago e produtos expostos nos caixas, tudo é calculado para que você gaste mais do que deve. O objetivo é fazer você pagar antes que tenha a chance de racionalizar sobre a compra ou por aquele valor.

Um estudo feito em dezembro de 2012 e conduzido pela revista *The Checkout*[33] descobriu que nove em cada dez pessoas sucumbem às compras por impulso. E de acordo com uma pesquisa de opinião pública,[34] 71% das pessoas arrependeram-se de suas compras até um ano depois, demonstrando que uma decisão apressada pode ter efeito de longo prazo. Dessas, 47% se arrependeram por terem comprado roupas, 37% por terem comido fora, 21% em brinquedos para as crianças, 21% em tecnologia e 7% em férias.

Se você costuma comprar por impulso, pense numa microrresolução que o torne menos suscetível às tentações. Cansaço e "fadiga de decisão"[35] causados por um longo dia de trabalho o deixam vulnerável a abrir a carteira. Faça certos tipos de compras pela manhã, quando estiver mais bem-disposto, ou evite os períodos nos quais gente demais e trânsito demais o estressam. Você também pode pensar na resolução de esperar 24 horas antes de usar seu dinheiro para comprar determinado item. Dar um passo atrás e interromper o impulso o ajudará a recuperar a perspectiva. É normal sentir certo prazer em entregar o dinheiro e sair da loja com seu prêmio antes que consiga pensar melhor.

As lojas on-line estimulam muito as compras por impulso. Compramos qualquer coisa tão rapidamente – com um só clique – que você muitas vezes acaba esbanjando até demais. Clique aqui para comprar o novo CD; clique aqui para obter esse livro, muito parecido com aquele outro do qual você gostou tanto; você está navegando e vê o anúncio de um site de compras coletivas – apenas clique e obterá descontos. As redes sociais permitem que você se mantenha atualizado sobre o que seus amigos, conhecidos e inimigos estão comprando e curtindo. Use os aplicativos de celular para selecionar itens – como uma promoção, por exemplo –, então crie uma microrresolução de comprá-lo a partir do computador, mais tarde. Deixando para depois, você poderá perder totalmente o interesse naquilo.

Entre minhas mais bem-sucedidas microrresoluções com o intuito de evitar gastos está a de não fazer compras on-line depois das nove e meia da noite. Eu costumava ficar muito vulnerável a navegar na internet tarde da noite, um

divertimento que despendia tanto dinheiro quanto sono. Com força de vontade e capacidade de raciocínio reduzidas depois de um dia de trabalho, eu raramente concluía a sessão sem gastar nada. Quando as caixas chegavam, eu nem lembrava mais o que havia comprado. Acabar com esse hábito já me fez economizar um bom dinheiro. É claro que ainda realizo compras pela internet, mas não faço mais isso tarde da noite.

Se você costuma se arrepender de compras por impulso, analise as situações que dão o gatilho para gastar em excesso. Por exemplo, você poderia tomar a microrresolução de não gastar mais só para receber um desconto. Assim, você evitará dívidas excessivas hoje e no futuro, impulsionadas pelo pensamento de que você precisa aproveitar aquele desconto. Se os artigos perto do caixa o atraem, uma microrresolução de ter tolerância zero para adicionar qualquer coisa ao carrinho de compras depois de entrar na fila evitará que você compre chocolates, revistas, brinquedos e doces nos últimos momentos da sua permanência na loja. Concentre a resolução em evitar situações que o façam perder a perspectiva, como passear no shopping com um amigo, "paquerar" a vitrine, aproveitar os descontos arrasadores que acarretam uma corrida desenfreada a uma grande loja de departamentos; tudo isso cria a noção de que há realmente itens que valem a pena. O hábito de gastar dinheiro é pessoal e muitas vezes está tão ligado ao humor que pode se tornar quase um vício. Reverter padrões destrutivos de compras implica identificar cuidadosamente os gatilhos e mudar as respostas imediatas.

Desperdiçar custa caro

Perder óculos de sol, celulares, guarda-chuvas, o vale-transporte ou um relógio é caro e desmoralizante. Estes são itens regularmente esquecidos em restaurantes, transportes públicos e táxis. Eu costumava perder três pares de óculos por ano até tomar a microrresolução de sempre guardá-los no estojo assim que os removesse do rosto. Tenho vergonha de confessar quanto isso me fez economizar anualmente.

É fácil perder dinheiro em roupas que não vestiram bem e não podem ser devolvidas. Se você se convencer de que um maravilhoso par de botas em promoção vai ceder depois de usado, não poderá receber seu dinheiro de volta. Se você comprar roupas que espera usar quando emagrecer ou que exigem grandes consertos, acabará apenas perdendo espaço no armário. Uma amiga sempre envia para si mesma uma mensagem de microrresolução quando se sente tentada a gastar: *Pare de convencer a si mesma e diga não*. Como dito anteriormente, a mensagem deve mirar a sua forma de pensar, e o sucesso disso só poderá ser medido caso você se lembre de enviá-la no momento certo. Talvez não seja muito sábio decidir nunca comprar nada que precise de conserto, pois você pode encontrar algo que precise de tão poucos ajustes, que seja lindo de morrer e que tenha um preço tão acessível que represente um verdadeiro achado. A mensagem de microrresolução é menos absoluta, mas implanta a atitude

de que, provavelmente, é uma má ideia fazer compras que exijam esforço e grande capacidade de visualização.

Muitas vezes eu tive que ficar com um produto comprado pela internet de que eu não tinha gostado porque perdia o prazo para devolução. A compra chegava, eu não abria a caixa e a guardava embaixo da cama. Resolvi que abriria o pacote assim que o recebesse e, caso quisesse devolvê-lo, entraria no site na mesma hora a fim de fazer o pedido. Existem inúmeras formas irracionais de desperdiçar recursos, desde esquecer de apagar a luz quando saímos do cômodo até pedir uma sobremesa cara depois do almoço. Grande parte do desperdício vem de hábitos impensados; analisar seu próprio comportamento e descobrir oportunidades é um bom começo.

Gastos relativos são caros

Gastos relativos podem levar a decisões irracionais. Por exemplo, se você decide pagar mil reais pelo aluguel de uma casa de campo por uma semana, daqui a pouco estará procurando casas que custam 100 reais a mais, como uma margem acessível. Daí em diante, será fácil subir mais um degrau na escada de custos porque, cada vez que você olhar para algo mais caro, aumentará a aposta por uma quantia *relativamente* pequena. Talvez você nunca tenha tido a intenção de pagar 1.500 reais por semana, mas acabará pagando, subindo os degraus das despesas relativas.

Visite o eBay uma vez para perceber esse comportamento. Você se interessa por um item e está disposto a pagar 100 reais. Mas, quando alguém aumenta a oferta em 50 centavos, é difícil não oferecer um real a mais e por aí vai, até que você acabe comprando o item por 200 reais porque não aguentou perder por uma margem definida em centavos. Tornar-se mais consciente de quais gatilhos o levam a aumentar a aposta financeira é uma atitude que o fará elaborar microrresoluções eficazes, como decidir fazer apenas dois lances por qualquer item.

Impressionar custa caro

Você já pediu um vinho caro porque se sentiu intimidado pelo sommelier? Ou já levou um item mais caro porque teve medo de que o vendedor pensasse que você não podia comprá-lo? Se a recepcionista do hotel lhe perguntar, em tom discriminatório, se você prefere um quarto mais luxuoso, você concorda em pagar mais, embora tenha procurado de fato o mais barato?

Até mesmo pessoas muito bem-sucedidas podem ser levadas a se sentir impostoras, gastando mais do que podem a fim de que não sejam desmascaradas como falsos ricos. Estudos conduzidos por pesquisadores da Universidade de Northwestern descobriram que experimentar sentimentos de baixo status contribui para que o indivíduo gaste dinheiro excessivamente.[36] Estar em ambientes

extravagantes ou entre pessoas mais bem-sucedidas ou mais ricas pode nos induzir a provar nosso valor por meio de gastos. Não surpreende que vendedores e prestadores de serviços sejam peritos em explorar tais sentimentos como forma de fazer o cliente abrir mais a carteira.

Se você se sente pressionado a gastar mais do que o planejado, responda apenas "Isso é mais do que eu gostaria de gastar hoje" logo após ser informado do preço, em vez de meditar sobre o assunto (ou fingir que meditou). Assim, você demonstra controle e confiança ao mesmo tempo que dá ao vendedor a oportunidade de lhe fazer propostas dentro do seu orçamento. No entanto, quebrar as expectativas do vendedor pode criar uma sensação de mal-estar e até de culpa.

Quando você se sente sob pressão para agir contra os seus melhores interesses, uma mensagem de microrresolução pode ser bastante eficaz. Lembre-se de que o objetivo dela é trabalhar sua mentalidade, mudando, com o tempo, uma atitude, um valor ou uma perspectiva que, por sua vez, irão gerar outro comportamento. Uma das minhas mensagens preferidas é a que Rachel criou ao se sentir pressionada para fazer uma compra além de suas posses: *Não há problema em decepcionar o vendedor.*

Enviando essa mensagem a si mesma, Rachel tira o foco mental da sua suposta inadequação financeira e o reaplica nas necessidades do vendedor, acabando com seu mal-estar. A mensagem de microrresolução e a mudança de comportamento são pessoais, de acordo com seus próprios sentimentos de vulnerabilidade nessas situações. Percebi várias vezes que os ricos compram de forma mais cautelosa, questionam mais e são mais hostis diante de preços abusivos do que as pessoas que têm medo de serem julgadas por pensarem nos preços. Talvez o fato de saber que podem pagar os liberte para considerar sobre se aquele objeto realmente vale a pena ou se o preço é justo. Já os outros podem achar que, se fizerem perguntas demais, levantarão suspeitas quanto ao status financeiro. Pensar nesses gatilhos pode ajudá-lo a descobrir quais resoluções deverá tomar para se libertar dos sentimentos de culpa e das compras desnecessárias.

Cada uma das minhas microrresoluções disciplinou meus instintos, mesmo aqueles que não foram escolhidos como alvos diretos. Mas minha maior mudança decorreu de uma mensagem de microrresolução que decidi enviar a mim mesma quando me sentia tentada a esbanjar dinheiro. Então, eu dizia a mim mesma: *A segurança é o maior dos luxos*.

Poucas coisas são tão onerosas ao espírito quanto as preocupações financeiras; o sentimento faustoso de uma bolsa Prada novinha em folha fica ofuscado pelo fato de saber que você está financeiramente seguro. Seus hábitos devem estar sempre de acordo com sua situação financeira atual, e não com o que espera (ou deseja) que seja o seu poder aquisitivo. Até os avarentos podem melhorar o comportamento em relação aos gastos com pouco impacto ao estilo de vida.

CAPÍTULO 16

Pontualidade

> Meu Deus, como o tempo voou.
> Como ficou tão tarde tão depressa?
>
> – DR. SEUSS, "How Did It Get So Late So Soon?"

Pessoas pontuais acreditam que é melhor chegar dez minutos antes do que cinco minutos depois. Nas reuniões importantes é melhor chegar quinze minutos antes do que um minuto depois. Quem obedece rigorosamente aos horários considera que "chegar na hora" significa na verdade chegar mais cedo e "chegar tarde" na verdade é chegar na hora.

Uma vez apareci para uma reunião com quinze minutos de antecedência. Eu ia fazer uma apresentação e queria que tudo estivesse em ordem. Faltando cinco minutos, o diretor John Havens entrou na sala. Conversamos a sós por algum tempo, então, cinco minutos depois da hora marcada, nenhuma das vinte pessoas que deveriam participar havia chegado. "É por isso que não vale a pena chegar na hora", falei, tentando quebrar a tensão de ver um membro do comitê administrativo da empresa impaciente. "Bem", respondeu ele, sem se alterar, "minha mãe sempre dizia que, quando você deixa uma pessoa esperando, está lhe dizendo que o seu tempo é mais valioso do que o dela, e isso não é verdade. O tempo de todos nós é igualmente valioso." Quando pensei nas tantas vezes em que me atrasei, me senti afetada por suas palavras. À medida que as pessoas começaram a chegar, ficou claro, por suas expressões alarmadas e pela velocidade com que correram para se sentar, que não esperavam que o diretor estivesse presente, apenas meros mortais inferiores. O oposto do conceito de pontualidade de Havens foi narrado por Oscar Wilde, em *O retrato de Dorian Gray*: "Atrasava-se por princípio e, segundo seu princípio, a pontualidade era a ladra do tempo." Ou seja, se você chegar um pouco mais tarde, não terá que perder tempo esperando pelos atrasados.

Todos se atrasavam na minha família. Quando minha mãe tinha que me buscar em algum lugar, ela vivia atrasada, às vezes mais de uma hora. Antigamente as crianças não tinham celular; lembro que eu ficava esperando sentada na frente da escola, contando de olhos fechados e dizendo a mim mesma que, quando chegasse ao cem, veria o carro amarelo dela ali. Muito tempo depois de eu ter contado até cem

centenas de vezes, com o bumbum doendo de tanto ficar sentada, ela finalmente aparecia. Se eu reclamasse, minha querida mãezinha dizia que deveria levar em conta os milhões de coisas que tinha que fazer todos os dias. Minha mãe sempre foi muito generosa e paciente, e tenho certeza de que era essa a lição que ela queria me passar. De qualquer maneira, durante a maior parte da minha vida, tive dificuldade em aceitar que estar dez minutos atrasada era igual a chegar tarde.

No intuito de demonstrar como as microrresoluções podem melhorar a pontualidade, dividi o atraso em duas categorias: o matinal e o crônico. Embora os indivíduos que se atrasam de manhã também possam se atrasar em outros momentos, o atraso matinal merece uma discussão própria, uma vez que resulta de ações tomadas (ou não) na noite anterior.

O atraso matinal

Não conseguir chegar pontualmente à escola ou ao trabalho de manhã é resultado de uma série de comportamentos que começam na noite anterior. Talvez você esteja indo dormir muito tarde para ter uma boa noite de sono e, quando o despertador toca, não resista a apertar o recurso de soneca do alarme... até pular da cama em pânico. Se você não se prepara na noite anterior, pode perder preciosos minutos correndo atrás de um item de vestuário, tentando achar roupa de baixo limpa (naquela pilha que você tirou do varal mas ainda não guardou), procurando as chaves que deixou no bolso do casaco quando saiu para passear com o cachorro ou vasculhando a cozinha para encontrar um lanche que seu filho possa comer na escola. Um exemplo de microrresolução dedicada ao atraso matinal pode ser encontrado no Capítulo 5, mas é apenas uma demonstração de como as microrresoluções podem ajudá-lo a chegar na hora certa sem precisar correr tanto.

A menos que você acorde mais cedo para criar uma margem para erros e esquecimentos, as manhãs realmente devem correr ao ritmo do relógio, no piloto automático. Qualquer ação que não esteja internalizada terá que ser improvisada e a improvisação é uma atividade muito dispendiosa. Se você tiver que procurar, consertar ou mudar a rotina, você fica cada vez mais estressado e tem mais chance de se atrasar. Improvisar requer tomadas de decisão rápidas, esgotando os limitados recursos mentais usados para manter o autocontrole e a iniciativa. Com todos aqueles problemas matinais desnecessários exigindo uma solução, você acaba saindo de casa com o "ego esgotado", para usar a expressão de Roy Baumeister;[37] portanto, antes de enfrentar seu primeiro desafio no trabalho ou na escola, seus recursos mentais já estarão em declínio. As manhãs devem seguir uma rotina – se você deseja um resultado mais consistente, terá que criar novos hábitos e repensar os atuais.

O horário em que você vai se deitar determina se conseguirá acordar com facilidade e energia. Se o seu problema é dormir demais, comece por aí. Não

importa quantos hábitos você tenha que criar para acelerar a sua saída pela manhã, se não conseguir sair da cama numa hora razoável, vai se atrasar. Leia o Capítulo 10 para ver como é possível criar uma microrresolução que o tire da cama mais cedo ou permita que você durma um pouco mais.

Esteja preparado

Preparar tudo na noite anterior irá acelerar sua rotina matinal e permitir que você durma até mais tarde (e talvez mais profundamente), porque a maioria das tarefas já estará feita. Como discutido no Capítulo 10, você pode poupar muito tempo se, ao acordar, já encontrar as roupas separadas, mas é preciso que isso seja um hábito. Deixar pastas e mochilas prontas também faz parte do hábito e, se você estiver saindo com crianças, ensinar a elas a mesma microrresolução também evitará muita agitação na hora de sair. Sempre haverá uma bagunça ocasional, mas grande parte do nosso esforço de pontualidade será desfeito se tivermos que lidar com tarefas comuns e previsíveis. A preparação é a melhor estratégia para evitar atrasos, e os quinze minutos que você levará para se preparar à noite serão muito menos estressantes do que os que levará de manhã. Se tudo lhe parece óbvio, saiba que *é mesmo*. É necessário rigor para mudar um padrão de comportamento, seja ele comer tarde da noite ou apertar o botão de soneca do despertador.

Dormindo no ponto

Sam tinha o hábito de colocar o despertador para tocar trinta minutos antes do horário normal. Ao criar tanto tempo para dormir de novo, muitas vezes ele acabava dormindo além da hora em que o *verdadeiro* alarme tocava. Com os alarmes múltiplos, ele acordava sempre cedo ou tarde demais, portanto não havia nenhum toque no qual confiar para garantir uma rotina matinal previsível. Percebendo que essa estratégia estava atrapalhando seus objetivos de pontualidade, Sam tomou a microrresolução de ter tolerância zero para apertar o recurso de soneca mais que uma vez nas manhãs dos dias úteis. Passou a programar o despertador para apenas cinco minutos antes da fatídica hora de se levantar.

Os cochilos intervalados podem ser um hábito difícil de mudar (principalmente se você não estiver dormindo o suficiente), mas depois de algumas semanas Sam começou a usufruir dos benefícios do novo comportamento. Primeiro, os 25 minutos de sono que antes eram interrompidos quatro vezes tornaram-se um bloco sólido, muito mais relaxantes do que as múltiplas sonecas. Depois, criar tempo para uma única repetição acabou com a imprecisão sobre quanto seria tarde demais e evitou que seu sono entrasse na zona de perigo. Finalmente, acordar no mesmo horário possibilitou que Sam medisse quanto de tempo ele precisava para sair de casa. Assim, ficou mais fácil identificar quais eram os outros comportamentos que contribuíam para o atraso.

Uma vez fora da cama e desperto, o que o atrapalha? Você demora muito no banho ou tem que secar o cabelo? Procura suas roupas ou muda de ideia sobre o que vestir? É o preparo do café da manhã? É na hora de aprontar almoços, pastas ou mochilas? Atividades dos filhos ou do parceiro? O vale-transporte perdido ou o carro sem gasolina? Você costuma esquecer o celular? Tente não criar um hábito para cada uma dessas armadilhas em potencial, e sim adote microrresoluções que visem as três principais. Isso fará uma enorme diferença: você chegará pontualmente ao trabalho e começará o dia sem estresse.

Corte o cabelo da rotina da manhã

Lavar e secar meus cabelos de manhã sempre fazia com que eu me atrasasse. Acordar uma hora mais cedo duas vezes por semana era um evento infeliz. Nessas manhãs eu tendia a fazer hora na cama, pois queria aqueles trinta minutos a mais de sono e comecei a pensar como poderia mudar aquela rotina.

A ideia de lavar o cabelo na noite anterior foi péssima – perdia um tempo que deveria ser dedicado à família, preparar tudo para o dia seguinte ou adiantar algum trabalho à noite. Então, decidi lavar o cabelo logo depois da ginástica. Assim que acabava meu treino, eu ia direto para o vestiário. Retirar a tarefa da rotina matinal permitiu que todas as manhãs fossem iguais, a não ser que acontecesse um imprevisto.

De tanque vazio

Paul levava o filho de carro para a escola todos os dias, antes do trabalho. No caminho, pelo menos duas vezes por mês ele abastecia o veículo, o que resultava, invariavelmente, em atraso para ambos. Embora algumas vezes ele conseguisse entrar e sair do posto sem demora, em outras havia uma pequena fila, ou dava algum problema no cartão de crédito. Como vivia apressado, Paul colocava apenas alguns litros de gasolina, o que o levava a repetir todo o processo poucos dias depois.

Como Paul e a esposa usavam o carro durante a semana, eles ficaram pensando como poderiam garantir que sempre houvesse gasolina suficiente para o trajeto da manhã. Eles se basearam na regra das locadoras de automóveis – devolver o carro com pelo menos um quarto do tanque cheio. Tanto Paul quanto a esposa assumiriam a mesma microrresolução sem desculpas. Como nenhum dos dois queria ser pego com o tanque vazio e ter que abastecer depois do trabalho, eles tomavam bastante cuidado para que o carro sempre tivesse gasolina.

Atraso crônico

Muito já foi escrito sobre os indivíduos que sofrem de atraso crônico, na tentativa de descobrir se existe alguma predisposição que justifique o fato de uma pessoa chegar quase sempre depois da hora marcada. Algumas pesquisas apontam para a baixa autoestima; outras, para o egocentrismo. Outros estudos indicam que o atraso é uma demonstração de poder. Já alguns psicólogos afirmam que os atrasados são menos ansiosos. Há ainda os que especulam que eles são viciados na pressa, no desafio que advém do fato de se colocar nessa situação extrema.

Felizmente, as microrresoluções podem mudar o padrão de comportamento que nos faz atrasar, mesmo sem entender exatamente quais são suas causas psicológicas. Ao isolar e tratar esse hábito, você irá descobrir o porquê de se atrasar quando tantas coisas dependem da sua pontualidade.

Tempo real

Eu sofro de um pensamento excessivamente otimista quando se trata de pontualidade. Se ainda vou demorar a sair, encaixo outras tarefas nesse período, mas paro de fazer o que estou fazendo a tempo suficiente de me arrumar. Seja no escritório – onde retorno ligações, respondo a e-mails ou tento resolver coisas antes da próxima reunião – ou em casa – onde leio o jornal, preparo a comida, cuido das roseiras no jardim antes de me arrumar –, de alguma forma eu sempre me encontro desesperada para chegar na hora, transformando até os mais agradáveis compromissos em histórias de suspense. Como não sou muito realista em relação à quantidade de tempo necessário para ficar pronta, decidi reordenar meu comportamento para depender menos das minhas previsões.

Decidi ficar pronta primeiro, antes de fazer qualquer outra coisa. Se eu tiver uma hora para me preparar para uma reunião e achar que preciso de apenas quinze minutos, eu começo a arrumar tudo imediatamente, pesquisando, organizando materiais ou cuidando de detalhes de última hora, em vez de esperar para fazê-lo até quinze minutos antes do início do compromisso. Se, no fim de semana, eu precisar sair de casa em 45 minutos para ir à aula de pilates, rapidamente me visto e junto meus pertences, mesmo que eu só demore dez minutos para me arrumar – essa é a parte do *ficar pronta primeiro* da resolução; *antes de fazer qualquer coisa* significa que eu devo adiar todas as ideias ou tarefas que aparecerem pela frente enquanto me apronto. Não posso atender o telefone, ler mensagens de texto nem responder e-mails enquanto me arrumo, mesmo que esteja quase pronta e tenha a impressão de ter tempo de sobra. Se eu por acaso terminar de me arrumar cedo, coloco um alarme para disparar na hora de sair e, quando ele toca, imediatamente me levanto e saio. Já aprendi muito com essa resolução.

Ficar pronta primeiro expõe quanto tempo eu preciso para me arrumar. Em algumas ocasiões, quando eu achava que já estaria arrumada, descobri que estava em cima da hora. Eu sofro, sem dúvida, de algum nível de ilusão quando se trata de

tempo. Como você define "pronto"? Quando eu pergunto à minha filha "Pronta?", e ela responde "Sim!", há muita chance de qualquer das tarefas seguintes não ter sido feita: não colocou os sapatos, não lavou o rosto, não penteou o cabelo, não pegou os óculos, o casaco, o lanche, o material da escola. Nos adultos, a noção de "pronto" pode ser mais abrangente, mas ainda incompleta. Você não está "pronto" de verdade enquanto tudo o que vai levar não estiver na bolsa, mochila ou pasta e puder ser agarrado de uma vez só quando estiver saindo. Você se arrumou todo, mas se ainda precisa procurar o endereço ou o mapa do local aonde tem que ir, não está pronto de verdade; se você ainda for pegar o recarregador do celular, ainda não está pronto. É a nossa definição incompleta de "pronto" que costuma ser responsável pelos nossos atrasos.

Quanto mais tempo para me arrumar, mais dificuldade eu tenho de não me distrair e mais tentada me sinto a encaixar outras tarefas nesse período. Por outro lado, se o tempo é muito limitado, as chances diminuem, pois obviamente não há tempo suficiente. Talvez o louco método de esperar até o último minuto tenha a ver com o fato de você subitamente precisar se desligar do mundo e forçar a concentração.

Um compromisso nos força a interromper o fluxo do trabalho e expõe as falhas em nossos hábitos gerais de organização: apenas quando estamos quase sem tempo é que percebemos que há algumas pequenas tarefas que precisam ser executadas. Você pode ver esse fenômeno com clareza quando se prepara para uma viagem de férias e percebe que aquelas tarefas banais que deixamos para depois tornaram-se urgentes. Portanto, quanto mais comportamentos organizacionais você submeter ao piloto automático, menos agitada será a hora de sair (ver Capítulo 17).

Minhas novas resoluções de pontualidade ainda são recentes, mas já progredi bastante; quase nunca me atraso e, quando isso acontece, são pouquíssimos minutos. Que grande alívio não precisar inventar uma desculpa ou, pior ainda, uma explicação. Uma amiga levou essa ideia adiante tomando a microrresolução de nunca dar desculpas por estar atrasada. "Minhas desculpas eram inúteis", contou ela, "porque eu estava sempre atrasada. Quando chego tarde, qualquer coisa que normalmente não me atrasa pode servir de desculpa. Era importante que eu parasse de pensar que qualquer besteira seria pretexto para deixar alguém esperando. Então me concentrei em chegar na hora e, se me atraso, pelo menos não preciso me ouvir contando milhões de histórias."

É bem provável que muitos atrasados se identifiquem com o comentário da minha amiga. Para eles, chegar cedo depende da sorte – pegar o ônibus ou trem no último segundo, encontrar a vaga perfeita para estacionar, não enfrentar fila no caixa eletrônico. Os indivíduos que não se atrasam são precavidos, pensam se há trânsito, desvios, dificuldade de encontrar um endereço, além de levarem em consideração todas essas possiblidades para saber quanto tempo será necessário para chegar na hora combinada.

Chegar tarde pode prejudicá-lo tanto pessoal quanto profissionalmente. Mas, como em qualquer outra área do autoaperfeiçoamento, o atraso é resultado de hábitos e atitudes enraizados, que podem ser mudados por meio de um treinamento rigoroso. Mude uma atitude enviando-se mensagens ou transforme um único comportamento com muita prática. Nunca é tarde para aprender a ser pontual!

CAPÍTULO 17

Organização

> O caos foi uma lei da natureza; a ordem foi um sonho do homem.
>
> – HENRY ADAMS

A organização permite que você coloque as mãos no que precisa, quando precisa, sejam documentos no computador, atas de reuniões, certificados de vacinação ou guarda-chuvas. A organização permite que você chegue preparado, na hora certa, ao lugar certo; possibilita a administração efetiva e ativa de um leque de tarefas em constante mutação no trabalho e em casa, por isso as prioridades recebem mais atenção e as tarefas menores não se transformam em emergências. Além disso, ser organizado lhe possibilitará refrescar a memória sobre os detalhes importantes de projetos, reuniões, telefonemas, conferências. A organização lembra a você a importância de delegar com eficiência e antecedência.

Você pode criar a lista de prioridades mais inteligente do planeta ou o mais perfeito esquema de arquivamento, mas se não tiver hábitos para apoiá-los, o resultado será um fracasso. A organização é um conjunto de sistemas que, como a arrumação, depende do piloto automático para ser bem-sucedida. Promessas de ser mais organizado (uma das resoluções mais comuns no ano-novo) levam os indivíduos a concentrar-se em contêineres, armários e caixas, na crença de que a solução para a bagunça é um organizador de mesa com vários compartimentos. Não há nada de errado com isso, desde que você reconheça que, até criar os hábitos certos, não terá um sistema que possa manter sem esforço mental.

Uma cabeça naturalmente lógica e organizada é uma dádiva, assim como a capacidade de operar com efetividade em meio ao caos, mas, mesmo assim, ser mais organizado lhe poupará tempo, estresse, energia criativa e autocontrole. Toda vez que você tiver que procurar itens, preparar-se desesperadamente para um compromisso esquecido ou passar dez minutos selecionando as correspondências, você estará queimando aquele precioso recurso conhecido como iniciativa ativa, parte do limitado conjunto de métodos do qual fazem parte o autocontrole e a capacidade de tomar decisões. Se você perde tempo procurando um documento na mesa, dentro de várias pastas e, depois de tudo, liga para um colega e pede uma cópia, seu estoque de recursos de iniciativa ativa já estará baixo quando, finalmente, você colocar as

mãos no documento e entrar na sala de reunião. Por outro lado, se puder processar tarefas previsíveis no piloto automático, ou seja, sem pensar, você poupará a sua capacidade de pensar para usá-la nos trabalhos mais desafiadores. Por que desperdiçar criatividade e esforço em tarefas rotineiras?

O método das microrresoluções é, por si mesmo, uma caixa de ferramentas organizacionais que o ajudam a isolar uma mudança comportamental. Concentre-se numa única mudança que lhe poupe tempo e o deixe mais eficiente. A mudança não deve ser ampla ou completa; precisa apenas colocar no piloto automático o que agora é uma atividade que exige esforço psicológico. Identifique apenas um elemento organizacional que precise ser abordado e faça dele o alvo de sua próxima microrresolução. Se você costuma se estressar procurando anotações e documentos úteis, analise os motivos por que sempre ter que fazer isso. Eles ficam no meio de pilhas de papéis? Você nunca encontra a versão final no computador? Fez anotações, mas as esqueceu em casa? Arquivou o documento em várias categorias diferentes? Após pensar nas deficiências de seu sistema (ou na falta dele), decida que seu maior problema é localizar materiais e atas de reuniões anteriores. Nesse caso, seria muito útil criar uma pasta com todos os arquivos em ordem cronológica a fim de que sejam encontrados e revistos com facilidade. Esse hábito lhe daria confiança de ter algo bem organizado. Manter um sistema assim exige uma resolução sem desculpas: além de arquivar tudo, você deve definir um tempo específico para fazer isso depois de cada reunião; para começar, você pode selecionar apenas algumas reuniões importantes até criar o hábito, e colher os benefícios enquanto limita os obstáculos.

Qualquer sistema que você crie será tão importante quanto os hábitos que o ajudarão a mantê-lo, portanto comece com um mais simples e o aprimore ao longo do tempo, à medida que as necessidades forem surgindo. Você não será bem-sucedido se começar com algo complexo demais. Mas é surpreendente que a mudança de apenas um hábito organizacional possa aumentar sua produtividade.

Contato para todos

Zach amava seu smartphone e dependia dele para tudo. Toda semana ele recebia ligações de números não cadastrados na lista de contatos. Raramente acrescentava o novo número, pois preferia esperar para ver se o contato era importante o suficiente para ser guardado. Mas, quando Zach precisava encontrá-lo, procurava nas chamadas recebidas, ouvindo inúmeros correios de voz antes de localizar o certo.

Ele então tomou a microrresolução de acrescentar imediatamente cada novo contato à lista, com tolerância zero para atrasos. Em vez de decidir quais mereciam ser cadastrados, criou uma lista separada para cada novo número assim que terminava de falar. Embora estivesse sempre com pressa e tentado a cadastrá-lo mais tarde, a tolerância zero da resolução o impedia. Logo, Zach começou a

adicionar novos contatos em menos de trinta segundos, inserindo informações que apenas os tornassem reconhecíveis.

Essa mudança aumentou a produtividade de Zach. Ele não precisava mais percorrer as chamadas recebidas para descobrir o telefone do dentista. Até o tempo usado para adicionar os números das empresas com as quais ele não queria contato foi útil, uma vez que permitiu que Zach evitasse atender essas chamadas no futuro.

Caixa de entrada superlotada

Elaine tinha uma secretária que mantinha um sistema de arquivos para ela, permitindo que sua mesa de trabalho ficasse bastante organizada e sem pilhas de papéis, mas em casa seu escritório era um verdadeiro caos: correspondências ainda fechadas, catálogos, revistas, recibos, contas a pagar, documentos para ler, arquivos importantes para guardar. Elaine perdia tempo pensando o que era inútil e o que precisava de atenção e sempre fazia buscas frenéticas para localizar documentos que exigiam ações (para ontem).

Olhando para a mesa, Elaine percebeu que grande parte da pilha tratava-se de correspondências inúteis, catálogos e revistas. Para reduzir a quantidade de coisas, ela decidiu selecionar a correspondência no momento em que a resgatava da caixa do correio. Em vez de simplesmente jogar tudo em cima da mesa, ela ficava ao lado da lata de lixo e jogava fora o que fosse inútil. Elaine começou a deixar as revistas na mesa de centro da sala e colocou correspondências importantes e contas na mesa do escritório.

A bagunça diminuiu, mas os itens que exigiam ação ficavam ali por semanas, até que se transformassem em emergências. Então Elaine estabeleceu sua segunda microrresolução: a primeira e a terceira segundas-feiras do mês seriam dias de ação administrativa. Segunda-feira era um bom dia para lidar com as contas, pois seu namorado tinha aula e ela ficava sozinha à noite. Fazer o trabalho de duas em duas semanas mantinha a pilha num tamanho controlável e evitava que ela se preocupasse em perder alguma coisa.

Depois de meses insistindo nessas duas microrresoluções, Elaine acrescentou uma terceira: abrir toda a correspondência antes de largá-las na mesa do escritório. Ela havia descoberto que duas cartas que pareciam contas eram, na verdade, comunicados que exigiam ação imediata, mas só percebeu isso quando as abriu na noite administrativa. A nova resolução garantiu que ela identificasse na hora os itens mais urgentes.

As três microrresoluções demonstram como os sistemas organizacionais evoluem com o tempo e a experiência e como cada novo esquema precisa ser repetido e treinado antes de se tornar um hábito. Assim que nosso sistema se torna inteiramente operacional, fica fácil enxergar outros que possam ser instituídos para aprimorar a eficiência.

Não tenha medo de nada a não ser de si mesmo

Katherine, advogada sênior de uma agência federal, era responsável pelos casos mais importantes ligados ao governo. Ela tinha uma dinâmica lista de prioridades, além de uma segunda que incluía os telefonemas. Entre esses telefonemas quase sempre havia um que a deixava nervosa, pois já esperava dele discórdia, confronto ou aflição. O "telefonema assustador" nem sempre era o mais urgente, por isso ele era deixado para depois. Mas Katherine observou que adiá-lo atrapalhava todas as suas outras atividades, esgotando sua iniciativa e deixando-a menos produtiva. Portanto, o tal "telefonema *assustador*" passava a ser o mais importante da lista.

Katherine tomou a microrresolução de sempre dar prioridade ao telefonema assustador. Independentemente das outras ligações, ela fazia primeiro a que menos queria. "Estou mais produtiva e muito, muito mais feliz no trabalho desde que tomei essa resolução. Assim, eu me livro logo do pior do dia e sinto uma enorme onda de energia me levar pelo resto da tarde. Não que o 'telefonema assustador' fosse a única coisa que eu postergasse, mas ele era o que eu mais adiava e, agora, nunca o deixo para mais tarde. É a primeira coisa que faço todos os dias, sem exceção."

A resolução de Katherine é um bom modelo de microrresolução focada em prioridades. É comum pensarmos no item com maior impacto como nossa maior prioridade, mas há outros padrões de medida, como o telefonema assustador. Outro padrão a considerar é se um item requer ou não a ação de outras pessoas. Quando demora a delegar ou a dividir um projeto entre os vários indivíduos que contribuirão para executá-lo, você retarda essas pessoas antes mesmo que comecem. Assumir a microrresolução de levar para o topo da lista de prioridades todas as decisões relacionadas à delegação de tarefas impede que você se veja obrigado a fazer uma série de telefonemas pedindo desculpas no último minuto, ao mesmo tempo que passa por incompetente. Algumas pessoas temem tanto o trabalho administrativo que ele é empurrado para o fim da lista de prioridades, onde fica até se tornar urgente. Se você está cronicamente atrasado em tarefas administrativas simples, decidir liquidá-las no dia em que aparecem na caixa de entrada irá ajudar seu perfil profissional e sua produtividade como um todo. Cada resolução exige prática: não adianta fazê-la duas vezes; é preciso treiná-la e repeti-la até que se torne natural.

Ser mais organizado poupa tempo, evita o pânico e preserva os estoques de iniciativa ativa para a resolução de problemas, a criatividade e a capacidade de tomar decisões.

Redefinindo a hora

A agenda de Cindy estava sempre marcada por sucessivas reuniões. Tarefas que precisavam ser feitas entre as reuniões – responder a e-mails, retornar telefonemas,

verificar o progresso do trabalho – costumavam atrasá-la. Os itens que não podiam ser realizados entre as reuniões acabavam sendo resolvidos somente à noite.

Cindy tomou a microrresolução de controlar todas as reuniões que costumavam durar uma hora para que terminassem em cinquenta minutos e reduzir as de meia hora para 25 minutos. Encurtá-las deu a ela (e aos participantes) uma margem de tempo para atualizar as tarefas que não podiam esperar até o fim do dia. Como Cindy era responsável por metade das reuniões de que participava, ela acabou tendo quarenta minutos de tempo de reserva por dia, o que antes era impossível.

A nova programação permitiu que Cindy ficasse em dia no trabalho, resolvendo ou delegando tarefas antes que se tornassem urgentes, adiando menos coisas para a noite. Além disso, as reuniões ligeiramente mais curtas melhoraram em foco e produtividade.

Até que eu tomasse minha mais recente microrresolução de pontualidade (ficar pronta primeiro, antes de fazer qualquer outra coisa), eu costumava chegar à aula de pilates cerca de oito minutos mais tarde do que a hora marcada. Quando comecei a ser pontual, a aula parecia muito, muito longa. Eu olhava para o relógio o tempo todo, esperando terminar, mas ainda faltavam dez minutos. Meu atraso crônico havia disciplinado tanto a minha cabeça de maneira que a "hora" de exercícios tinha, na verdade, cinquenta minutos, cerca de 18% menos. A mentalidade reflete nossos hábitos e muda junto com eles.

Fazer ou não fazer: eis a questão

Derek tem um emprego cansativo, além de ser responsável por administrar e contribuir com o negócio da família. Ele costuma virar a noite trabalhando, seja para terminar algo que não conseguiu fazer na empresa ou resolvendo algo da fazenda da família. Derek mantinha uma abrangente lista de prioridades, com itens que variavam do trivial ao urgente, de escrever um relatório a limpar um celeiro. Apesar de relacionar cuidadosamente tudo aquilo que demandava uma ação, para não se perder, ele se sentia sufocado e não conseguia mais se concentrar.

Ele tomou a microrresolução de dedicar uma página da agenda para suas prioridades. Selecionou as três que seriam as primeiras atividades do dia, assim que chegasse ao escritório, mas percebeu que, no instante em que colocava os pés ali, era levado por tarefas que caíam em seu colo e não sobrava tempo para cumprir a lista. Então, ele adaptou a resolução: selecionar três prioridades para o dia seguinte como a última tarefa do dia.

Derek descobriu que definir prioridades no fim do dia era muito mais eficaz. Mais relaxado à noite, percebeu que sua perspectiva ficava mais aguçada sobre a relevância das tarefas. Restabelecer prioridades lhe deu uma direção clara sobre o que fazer no dia seguinte. Ele passou a dormir melhor e a acordar com mais energia,

benefícios que o surpreenderam, já que vinham do simples fato de separar as prioridades dentre uma longa lista de tarefas.

Só acaba quando termina

Gostaria de terminar o capítulo de exemplos de microrresoluções com uma história da minha filha de 13 anos, Helen, que digita todos os deveres de casa no notebook, no quarto. A impressora fica no térreo, embaixo do quarto dela, portanto Helen adquiriu o hábito de imprimir o dever de casa todo de uma só vez, logo antes de se deitar. Como muitas vezes ficava pronto bem antes de ir dormir, ela se esquecia de imprimi-lo e só se lembrava de manhã, atrasando-se para a escola. Outras vezes, problemas simples como papel preso na impressora ou cartucho vazio custavam a ela trinta minutos de sono.

Helen tomou a microrresolução de imprimir os deveres assim que os terminasse, embora ela tivesse que subir e descer as escadas para pegar a impressão de cada um, em vez de fazer uma única viagem no fim da noite. Assim, ela evitou que se esquecesse de imprimir documentos ou perdesse o sono, assegurando que tivesse verdadeiramente chegado ao fim quando acabasse o último dever de casa.

E quanto a projetos pontuais?

As microrresoluções são projetadas para ajudá-lo a treinar novos comportamentos até que eles se transformem em hábitos, no piloto automático, mas as mesmas regras podem ser aplicadas a projetos pontuais – limpar a garagem, vender objetos usados na internet, organizar álbuns de fotografia, escrever notas de agradecimento – que nunca começam ou nunca são acabados.

Talvez você já tenha vivido a seguinte experiência: você tem o domingo livre e embarca num projeto de arrumar o armário, atacando-o com energia e entusiasmo. Seu objetivo é selecionar e reorganizar os itens para criar mais espaço e facilitar a localização do que você precisar. Você está disposto a gastar o dia inteiro para realizar isso. O armário está cheio de sapatos que precisam de conserto e roupas em mau estado de conservação ou que nunca são usadas; há miudezas enfiadas nas prateleiras superiores. Você tira tudo de lá e começa a escolher e descartar peças, formando pilhas no chão ou sobre a cama. Uma delas com roupas que precisam ser lavadas, outra com peças para doar. No domingo à noite, você está exausto, mas longe de alcançar o objetivo. Os itens sobre a cama precisam ser removidos para uma cadeira – afinal, você precisa dormir em algum lugar – e as roupas que você vai vestir para ir trabalhar no dia seguinte devem ser resgatadas do meio da bagunça. Após semanas vivendo no caos, você enfia a maioria dos itens de volta no armário sem paciência para reorganizá-los. E só tentará de novo dali a um ou dois anos.

Da mesma forma que os objetivos de aprimoramento pessoal implicam mudar hábitos e atitudes, a iniciativa do armário (ou geladeira, ou garagem) envolve, na verdade, vários projetos, cada um exigindo um foco distinto. Para cumprir as regras das microrresoluções, esses microprojetos precisam ser limitados e mensuráveis e fornecer um benefício imediato. Por exemplo, analisar todos os seus sapatos e livrar-se dos que você nunca mais vai usar é algo que, provavelmente, pode ser feito em quinze minutos. Deixar no sapateiro os que precisam de reparo leva meia hora. Cada uma dessas ações é um projeto separado e oferece um benefício único e imediato. Remover os indesejados facilitará a tarefa de achar os que você realmente quer usar; consertar os que você quer manter aumenta seu leque de escolhas.

Esses projetos organizacionais isolados podem ser resolvidos em uma hora, alguns até em cinco minutos. Reorganizar sua mesa de trabalho inteira talvez seja uma tarefa muito grande; já remover da gaveta os itens que não deveriam estar ali é um objetivo valioso e fácil de controlar. Essas mesmas regras funcionam quando você prepara a sua declaração de imposto de renda ou sai para procurar emprego. O segredo é nunca começar um projeto que não possa ser finalizado num período determinado e limitado nem se permitir ficar sobrecarregado. Não faz sentido continuar até a completa exaustão e depois passar a ter total aversão ao projeto.

Mas, você poderia argumentar, *você não pode ter uma ideia ampla de um armário organizado se trabalhar uma prateleira de cada vez. Talvez alguns itens da prateleira mais alta devam ficar na mais baixa, mas você só pode enxergar isso se pensar no todo.* Trabalhar em situações específicas limita a visão mais ampla, é claro, mas evita que o caos se instale. Depois que tiver selecionado e organizado cada seção separadamente, ficará mais fácil pensar no que fazer com os itens que permanecerem. Nesse momento, você não estará lidando com nenhum item indesejável; tudo o que restar deverá ficar no armário e estará agrupado de uma forma mais lógica.

Lidar com um projeto amplo com a ajuda das microrresoluções irá ajudá-lo a manter a energia e o entusiasmo enquanto melhora a sua vida imediatamente. Não mergulhe de cabeça; descubra um modo de trabalho que traga um benefício, dedique-se a ele e o execute no mesmo instante.

Nanorresoluções

Grandes projetos muitas vezes não são executados porque costumam se agigantar; os pequenos muitas vezes não são executados porque não chamam atenção suficiente. Não são tarefas típicas do dia a dia que você está louco para riscar da sua lista nem hábitos que você precise criar, e sim atividades não urgentes mas irritantes que muitas vezes deixamos acumular por meses ou até anos. Cada uma das tarefas é rapidamente realizada, mas juntas podem se tornar sufocantes. Lubrificar uma dobradiça barulhenta, costurar uma almofada do sofá, trocar uma

lâmpada, aspirar o interior do carro, colar a alça da caneca favorita, nivelar a gaveta torta da cozinha. A maioria das pessoas possui um amontoado de pequenos projetos esperando para serem feitos, pairando em algum lugar da consciência e contribuindo para gerar estresse (cada vez que a porta range).

Você pode cuidar de miniprojetos pontuais, que podem ser completados em dez minutos ou menos, com uma *nanorresolução*. Uma nanorresolução segue os princípios básicos das microrresoluções: fácil, limitada, precisa, mensurável, com benefícios imediatos. Também exige comprometimento, mas termina em dez minutos, enquanto a microrresolução leva semanas para se tornar um padrão de comportamento.

Eu mantenho no caderno uma lista de todas as nanos que posso fazer quando tenho dez minutos de sobra ou quero fazer uma pausa de uma tarefa mais longa, como escrever este livro. Minha lista contém todos os tipos de tarefa – desde costurar o botão da calça até ler o artigo que uma amiga me enviou há uma semana. Ou seja, as nanos não estão na lista de tarefas diárias ou semanais; são itens importantes, mas que podem esperar.

Quando tenho um tempinho livre ou desejo fazer uma pausa, dou uma olhada na lista de nanos e escolho um projeto. Assim como acontece com qualquer microrresolução, uma vez que você se propõe a executá-la, deve fazê-lo sem desculpas. Saber que só vai levar dez minutos mantém o foco e impede a inércia. Dá uma sensação muito agradável resolver uma nano num impulso e, algumas vezes, tenho a impressão de que ela foi a coisa mais produtiva que fiz o dia inteiro.

Sempre faço uma lista, mas uma nanorresolução também pode surgir do nada. Você pode tomar uma decisão repentina, mas precisa manter o foco e o comprometimento durante os dez minutos necessários para sua conclusão. Por exemplo, se você decidir que vai cuidar de uma planta no jardim, vá logo e não se deixe distrair enquanto não tiver acabado. Quando você for ao jardim, deparará com outros problemas – talvez uma das roseiras precise de poda ou um gerânio de água. Não se deixe distrair: termine a sua nano antes de encaixar outra coisa na fila de resoluções. Desde que permaneça focado, você pode arrumar qualquer gaveta em dez minutos, criar alguns novos arquivos em cinco, trocar a arruela da pia em três (ou chamar um bombeiro em um minuto).

Dar cabo de uma nano é, para mim, um tipo de prêmio, um intervalo entre as tarefas obrigatórias, uma forma de aliviar o estresse que demonstra que uma melhor qualidade de vida só depende de foco e comprometimento.

EPÍLOGO

Além do piloto automático

> Preste atenção em seus pensamentos; eles se tornam palavras.
> Preste atenção em suas palavras; elas se tornam ações.
> Preste atenção em suas ações; elas se tornam hábitos.
> Preste atenção em seus hábitos: eles se tornam caráter.
> Preste atenção em seu caráter: ele se torna seu destino.
>
> – LAO-TSÉ

A essa a altura, você já deve ter tomado sua primeira microrresolução – e talvez ela já tenha até se tornado um hábito. Se você ainda estiver num estágio em que seu objetivo continua lhe provocando algum estranhamento, não se desespere; logo seu novo hábito parecerá mais natural e, mais tarde, fará parte da sua natureza. Uma vez no piloto automático, seu comportamento sustentará a si mesmo, marcando o fim do ciclo de vida da microrresolução. Mas o piloto automático seria o fim ou o começo?

Apesar de o comportamento ser uma rotina inconsciente, não pensamos em nós mesmos como criaturas passivas, controladas pelo hábito. Nós nos consideramos indivíduos que tomam decisões e exercem o livre-arbítrio, fazendo escolhas conscientes. Acreditamos que o que fazemos é o que escolhemos ou o que gostamos de fazer. Nossos hábitos estão alinhados às preferências que nos fazem acreditar que até os comportamentos de rotina são escolhas deliberadas. Embora alguns hábitos surjam por meio das preferências – começar a gostar de cappuccino, por exemplo –, o contrário também é muito comum: nossas preferências se desenvolvem como resultado de nossos hábitos.

Tomemos o caso de uma criança aprendendo a escovar os dentes. Os pais a levam até a pia todas as noites para supervisionar a formação desse hábito essencial. Em algum momento, a criança aprende a escovar sem precisar de supervisão, mas pode demorar até que ela realmente faça questão de escovar. Entretanto, depois, ela começa a escovar porque prefere dentes lustrosos e limpos a dentes ásperos e sujos. Se não tivesse aprendido o hábito da escovação, os dentes não escovados lhe pareceriam normais. A preferência adulta por dentes limpos resultou diretamente da incansável prática desse hábito na infância.

Meu pai teve que se acostumar a usar o fio dental depois de já ter passado pelo treinamento da escovação. Uma vez ele revelou ao dentista que não gostava de usá-lo e que não o fazia regularmente. "Não tem problema", respondeu o dentista, "apenas passe o fio nos dentes que o senhor quiser manter." Incitado a tomar uma atitude, papai começou a passar o fio dental, e reclamava todas as vezes que se obrigava a fazê-lo. Algum tempo depois, ele descobriu que adorava passá-lo e que seus dentes "coçavam" quando se esquecia. Dentes limpos com fio dental passaram a ser a sua preferência, o seu novo padrão de normalidade.

Uma pessoa que sempre praticou esportes não consegue se imaginar sedentária, mas, para outras, o exercício físico é algo que elas precisam aprender a amar. Um indivíduo inativo que embarque num programa de ciclismo talvez ache a atividade insuportável, mas se mantiver a rotina por tempo suficiente, pode acabar se transformando num dedicado ciclista. Um passeio de bicicleta passa a ser muito mais relaxante do que desabar no sofá e ler o jornal por duas horas.

A preferência é uma poderosa aliada do hábito, pois injeta vontade e propensão ao piloto automático. Ela não nos deixa ver que a maior parte de nossas "escolhas" é composta de respostas praticadas. A comida, a comunicação e a forma como fazemos as coisas nos parecem escolhas conscientes, e não padrões inconscientes. Cada vez que defendemos nossas preferências, reforçamos nossos hábitos. E quando conseguimos mudá-los, percebemos que nossas antigas preferências repentinamente se encontram fora de sintonia.

Assim como os fantasmas dos hábitos do passado, as velhas preferências nos assombram durante meses, até anos, depois que mudamos permanentemente nosso comportamento. Essas preferências persistentes criam uma saudade dos velhos hábitos e atitudes que tanto lutamos para mudar, sussurrando em nossos ouvidos que deveríamos parar de nos enganar: preferimos comer um cookie a uma porção de morangos, preferimos ficar acordados até tarde assistindo a um filme na televisão a ir para a cama cedo e ter uma boa noite de sono, preferimos nos mostrar superiores a um colega a estreitar os laços com uma demonstração de apoio. Mesmo depois de ter experimentado os ricos benefícios de um novo hábito, precisamos de mais tempo para que o abracemos como uma verdadeira preferência.

As preferências são parte da nossa identidade, de como nos descrevemos e pensamos sobre nós mesmos. Há muitos anos, parei de ingerir cafeína sem esperar manter o hábito depois que conseguisse perder peso. Eu amava café, amava cafeína e sentia um leve desprezo pelas pessoas que pediam café nos restaurantes. Mas, quando venci a abstinência e comecei a acordar com energia em vez de letargia, decidi tornar permanente minha mudança para bebidas sem cafeína. Fiquei feliz por estar livre do vício, mas detestava ter que tomar descafeinados, porque isso não se encaixava na imagem que eu tinha de mim mesma, a de uma pessoa extremamente acelerada e ativa. Eu gostava do meu novo comportamento, mas não da minha nova

identidade. Minha tola (e temporária) crise de identidade ilustra como até mesmo uma pequena mudança de hábito pode ser desafiadora.

Familiares e amigos também podem enxergar uma mudança nos hábitos de um indivíduo como uma mudança de identidade. As famílias cultivam e compartilham uma identidade única baseada em seus rituais, crenças e valores. É inquietante (e ameaçador) ao clã quando um de seus membros quebra uma tradição (hábitos compartilhados), mesmo quando ela não é especialmente saudável. Se você chegar em casa um belo dia trocando o arroz branco pelo integral ou bebendo duas latas de cerveja, sua família pode ficar na defensiva e você se verá pedindo desculpas por ter mudado suas preferências.

À medida que vamos nos tornando adultos, continuamos a ser identificados por uma variedade de preferências e hábitos, mesmo os triviais e os negativos. *Sou preguiçoso, sou perdulário, sou capacho da minha namorada, sou viciado em doces, sou muito relaxado, sou fã desse programa.* No Facebook, expressamos nossa identidade curtindo tudo o que gostamos de ler, ouvir e assistir. No entanto, não podemos deixar que um "componente sempre presente" de sua personalidade confunda hábitos enraizados com identidade imutável.

O papel da preferência na identidade responde à questão que relatei no prefácio deste livro: "Por que continuo a pendurar as chaves do carro na casa dos meus pais, quando isso não faz mais nenhum sentido prático?" Ora, pendurar as chaves quando vou à casa onde fui criada não é apenas um hábito nem apenas uma preferência, mas um ritual que faz parte da minha identidade: na nossa família, temos a tradição de pendurar as chaves assim que entramos em casa. Seguir a velha regra familiar me conforta e me dá prazer, e faz com que eu me sinta literalmente em casa. A associação entre comportamento, preferência e identidade é muito poderosa. É por isso que mudar o comportamento é tão difícil e porque, mesmo depois de conseguir isso, algumas vezes temos que dar à nossa mentalidade um tempo para se acostumar.

Os hábitos que você está criando por meio das microrresoluções acabarão gerando novas preferências. Após mais algum tempo para que um comportamento entre no piloto automático, suas preferências irão entrar em sintonia com os hábitos atuais e a saudade das antigas rotinas desaparecerá. Você descobrirá que prefere fazer a cama, parar de comer antes de se sentir empanturrado, caminhar em vez de dirigir, não precisar dar a última palavra, dormir em vez de navegar pela internet, jantar sem verificar o celular, pagar contas sem atrasos, andar de bicicleta em vez de ler o jornal. É esse o ponto final, de onde não há retorno, porque esses novos hábitos passam a ter o status de preferências.

À medida que seu comportamento muda para dar suporte aos novos hábitos, o senso de quem você é também muda. Você irá descobrir que fazer as coisas de outro jeito o tornou uma pessoa diferente. Você começará a se identificar com seus novos comportamentos, a descrever a si mesmo de outra maneira. Você perceberá que, na

verdade, está se transformando para melhor. Uma mudança no *fazer* transformou o *ser*. Aprender a fazer apenas uma coisa de outro jeito é a passagem para o autoaperfeiçoamento contínuo.

É verdade que o persistente desejo de melhorar é um impulso humano universal. Quanto mais tempo mantivermos a nossa busca, mais tempo permaneceremos jovens, pois a autodescoberta é uma qualidade essencial à juventude. Associamos velhice à rigidez, àquele cidadão mal-humorado que insiste que a maneira certa de fazer algo é a que ele aprendeu há muito tempo. Mas se você fizer do autoaperfeiçoamento um estilo de vida, estará praticando flexibilidade e criatividade, duas características responsáveis por grande parte da energia da juventude.

Sejam quais forem sua idade e suas aspirações, saiba que a transformação está ao seu alcance – você só precisa investir no processo diário que cria a mágica. Como Dorothy, em *O mágico de Oz*, que procurou a ajuda de um grande e poderoso bruxo e acabou descobrindo que já tinha o poder de alcançar o seu destino, você também tem esse poder. Uma pequena atitude o conduzirá a uma grande mudança – você apenas deve traçar o seu curso. E não precisa de um par de sapatinhos vermelhos. Precisa apenas de foco.

A renomada escritora do século XIX Mary Ann Evans, que usava o pseudônimo George Eliot, vivenciou algumas das mais emocionantes histórias pessoais sobre autodescoberta e transformação. Tendo escrito seu primeiro livro aos 40 anos e se casado aos 61, ela afirmou: "Nunca é tarde para ser quem você poderia ter sido."

Agradecimentos

Devo a publicação de *Pequenas atitudes, grandes mudanças* a uma série de eventos fortuitos, que começaram quando, à mesa do café da manhã, contei a Margaret Bells sobre o projeto do meu livro. Margaret ouviu com atenção e, naquela mesma noite, me enviou um e-mail para dizer que "tinha um amigo no mercado editorial" disposto a ler um trecho.

Entrei em contato com o amigo dela, Stephen Morrison, sem entender direito quem era ele. Eu tinha lhe enviado um trecho do livro numa sexta-feira à noite e, para minha enorme surpresa, ele me retornou antes das oito da manhã de sábado. Ele era o novo diretor da editora Picador Press e me ofereceu estímulo e orientação, além de me apresentar a agentes. O interesse dele pelo meu livro transformou uma aspirante desconhecida numa escritora com uma obra promissora.

Quando Stephen me apresentou à minha encantadora agente, Stephanie Cabot, da Gernert Company, tudo aconteceu muito rápido: em apenas seis semanas, ela me orientou durante todo o processo de proposta formal, eu me encontrei com editores e o livro foi leiloado. Tirei muito proveito do bom gosto, do discernimento e da amizade de Stephanie. Agradeço também a Anna Worall, a destemida assistente de Stephanie, cuja competência e comentários criteriosos me abençoaram nos dias mais difíceis do processo.

Margaret, Stephen e Stephanie me ajudaram a ter sorte numa indústria em que sorte não é comum. Golpe de sorte mesmo foi ter Wendy Wolf, da Viking, como editora! Seus comentários eram quase ilegíveis, mas, depois de decifrados, forneceram receitas claras para enriquecer minhas ideias, além de uma mensagem de disciplina que resultou num livro muito mais forte do que o apresentado originalmente. Margaret Riggs, a editora assistente de Wendy, manteve o processo nos trilhos e evitou que detalhes se perdessem no meio do caminho.

Em seguida, devo agradecer à maravilhosa equipe de produção da Penguin Random House, que executou sua mágica profissional em meu humilde manuscrito e o transformou num livro de verdade. Nancy Sheppard, diretora de marketing da Viking, cuidou da parte comercial e me ajudou a entender como eu poderia destacar o meu livro num mercado tão concorrido. A vice-presidente e diretora de publicidade Carolyn Coleburn, que demonstrou muita inteligência e bom humor no primeiro dia da reunião de proposta, acionou a excelente equipe de publicidade de Shannon Twomey e Cat Boyd para promover o livro. Shannon e Cat usaram habilmente a sua rede de contatos para lhe dar ampla exposição, organizaram eventos em várias partes do país e me aconselharam com sabedoria sobre as apresentações pessoais. O

criativo diretor de arte da Viking, Paul Buckley, e sua equipe capturaram o poder de uma microrresolução numa imagem de capa simples e bela. Com suas meticulosas revisões, a diretora editorial Noirin Lucas cuidou para que eu não errasse nenhuma vírgula ou, pior, atribuísse uma citação ao autor errado. O gerente de marketing Paul Lamb forneceu todas as orientações para que eu pudesse apresentar meu livro on-line e nas mídias sociais e condensasse, em poucos caracteres, poderosas mensagens de Twitter. Embora desenvolver um livro tenha sido um processo bem longo, algo que eu jamais teria imaginado, a turma da Viking Penguin fez com que a espera valesse a pena.

A cada passo do projeto, encontrei amigos e familiares que contribuíram para o seu sucesso. Minha irmã, Jane Halsey, maravilhosa revisora de livros muito mais importantes do que o meu, fez com que tudo o que parecia estranho soasse gracioso e libertou o que se arrastava nos grilhões dos primeiros rascunhos. Meu irmão, Oliver Arnold, que leciona Shakespeare na Universidade de Berkeley, foi meu primeiro leitor e me ajudou a dar forma ao livro, cujo *deadline* ocorreu no meio das nossas férias em família. Escritor e jornalista (e professor de direito e assessor do governador de Nova York), Adam Cohen foi meu conselheiro no mundo das editoras e parceiro nas nossas longas caminhadas semanais. Maria Mazer e Linda Badger foram algumas das primeiras leitoras cuja crítica aperfeiçoou meus esforços e cujo estímulo me manteve ativa. Meu pai, Maxwell Arnold, um escritor de muita classe e econômico nas palavras, que morreu antes da publicação do livro, leu o manuscrito de uma vez só e escreveu suas observações com sua mão trêmula.

Sou muito grata a meu marido, Shan Sullivan, que sofreu por um ano com jantares que sempre acabavam em reflexões sobre microrresoluções. Seu questionamento crítico me ajudou a aguçar meu pensamento e suas validações elevaram meu espírito e me deram confiança para não desistir.

Embora meu ano sabático como escritora tenha sido angustiante para minha filha Helen, que preferia uma mãe estressada em terninhos risca de giz a uma mãe manchada de tinta em calças de moletom, ela se tornou uma entusiasta das microrresoluções e me surpreendeu várias vezes, oferecendo-me boas críticas enquanto lia por cima dos meus ombros – os comentários quase sempre começavam com "Mãe, você não pode dizer uma coisa dessas!".

Finalmente, meus profundos e sinceros agradecimentos a todos aqueles que utilizaram as microrresoluções, cujas histórias cativantes formam o alicerce deste livro. O sucesso dessas pessoas me convenceu de que colocar no papel o sistema das microrresoluções era realmente algo que valia a pena.

Notas

1. S. Orbell e B. Verplanken, "The Automatic Component of Habit in Health Behavior: Habit as Cue-Contingent Automaticity", *Health Psychology* 29, nº 4 (julho de 2010), pp. 374-383.
2. M. Muraven e R. F. Baumeister, "Self-Regulation and Depletion of Limited Resources: Does Self-Control Resemble a Muscle?", *Psychological Bulletin* 126, nº 2 (2000), pp. 247-259.
3. *O diário de Bridget Jones*, de Helen Fielding (Editora Record, 2005).
4. D. T. Neal *et al.*, "How Do Habits Guide Behavior? Perceived and Actual Triggers of Habits in Daily Life", *Journal of Experimental Social Psychology* 48, nº 2 (março de 2012).
5. Kathleen D. Vohs *et al.*, "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: a Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, nº 5 (maio de 2008), pp. 883-898.
6. S. Orbell e B. Verplanken. "The Automatic Component of Habit in Health Behavior: Habit as Cue-Contingent Automaticity", *Health Psychology* 29, nº 4 (julho de 2010), pp. 374-383.
7. Kathleen D. Vohs *et al.*, "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, nº 5 (maio de 2008), pp. 883-898.
8. David Townsend e Thomas G. Bever, *Sentence Comprehension: The Integration of Habits and Rules* (2001).
9. D. T. Neal *et al.*, "How Do Habits Guide Behavior? Perceived and Actual Triggers of Habits in Daily Life", *Journal of Experimental Social Psychology* 48, nº 2 (março de 2012).
10. Laura Bell, "In Eyes, A Clock Calibrated by Wavelengths of Light", *The New York Times* (4 de julho de 2011).
11. Roy F. Baumeister, "Yielding to Temptation: Self-Control Failure, Impulsive Purchasing and Consumer Behavior", *Journal of Consumer Research* 28, nº 4 (março de 2002), pp. 670-676.

12. L. Brondel *et al.*, "Acute Sleep Deprivation Increases Food Intake in Healthy Men", *American Journal of Clinical Nutrition* 91 (2010), pp. 1.550-1.559.

13. R. Leproult, E. Van Couter, "Role of Sleep and Sleep Loss in Hormonal Release and Metabolism", *Pediatric Neuroendocrinology* 17 (2010), pp. 11-21.

14. S.Taheri *et al.*, "Short Sleep Duration is Associated with Reduced Leptin, Elevated Ghrelin, and Increased Body Mass Index", *Public Library of Science Medicine* 1, nº 3 (dezembro de 2004), p. e62.

15. C. Mah, "Extended Sleep and the Effects on Mood and Athletic Performance in Collegiate Swimmers", Encontro Anual das Sociedades Associadas de Profissionais do Sono (9 de junho de 2008).

16. L. Axelisson *et al.*, "Beauty Sleep: Experimental Study on the Perceived Health and Attractiveness of Sleep Deprived People", BMJ 2010, 341:c6614.

17. C. D. Mah, "Extended Sleep and the Effects on Mood and Athletic Performance in Collegiate Swimmers", Encontro Anual das Sociedades Associadas de Profissionais do Sono (9 de junho de 2008).

18. C. D. Mah *et al.*, "Extended Sleep and the Effects on Mood and Athletic Performance in Collegiate Basketball Players", *Sleep* 34, nº 7 (2011), pp. 943-950.

19. C. Mah, "Study Shows Sleep Extension Improves Athletic Performance and Mood". Os resultados do estudo foram apresentados no 23º Encontro Anual das Sociedades Associadas de Profissionais do Sono (8 de junho de 2009).

20. Mark Remy, "Forget Carbs, Try Sleep-Loading", Remy's World, *Runner's World* (15 de junho de 2009).

21. D. M. Arble, J. Bass A. D. Laposky, M. H. Viterna, F. W. Turek, "Circadian Timing of Food Intake Contributes to Weight Gain", *Obesity* nº 17 (novembro de 2009), pp. 2.100-2.211.

22. James Vhalos, "Is Sitting a Lethal Activity?", *The New York Times* (14 de abril de 2011).

23. C. Reiff, K. Marlatt, D. R. Dengel, "Difference in Caloric Expenditure in Sitting Versus Standing Desks", *Journal of Physical Activity and Health* 9 (2012), pp. 1.009-1.016.

24. M. S. Dolan *et al.*, "Take the Stairs Instead of the Escalator: Effect of Environmental Prompts on Community Stair Use and Implications for a National 'Small Steps' Campaign", *Obesity Reviews 7*, nº 1 (fevereiro de 2006), pp. 25-32.

25. Kathleen D. Vohs, "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: A Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative",

Journal of Personality and Social Psychology 94, nº 5 (maio de 2008), pp. 883-898.

26. Alexandria D. Blatt *et al.*, "Hidden Vegetables: An Effective Strategy to Reduce Energy Intake and Increase Vegetable Intake in Adults", *American Journal of Clinical Nutrition* 93, nº 4 (abril de 2011), pp. 756-763.

27. *Health and Healing* 13, nº 7 (julho de 2003).

28. *Obesity* (Silver Spring) 18, nº 2 (fevereiro de 2010), pp. 300-307.

29. Se você estiver tentando inserir mais frutas, legumes e grãos integrais à sua dieta e não gostar desses alimentos, precisará insistir o suficiente até que aprenda a gostar deles. Os nutrientes desses alimentos são tão importantes que você não pode retirá-los da dieta, mesmo que não curta muito. Entretanto, a partir do momento em que você amá-los, poderá aplicar a mesma regra do *saborear a comida*; não faz sentido comer uma torrada integral que tem gosto de serragem.

30. K. D. Hall *et al.*, "Quantification of the Effect of Energy Imbalance on Bodyweight", *The Lancet*.

31. O processo da perda de peso fica mais lento nesse período por causa de mudanças na composição corporal e do gasto energético à medida que o indivíduo emagrece.

32. T. Straube, A. Sauer e W. H. R. Miltner, "Brain Activation During Direct and Indirect Processing of Positive and Negative Words", *Behavioural Brain Research* 222, nº 1 (12 de setembro de 2011), pp. 66-72.

33. "Shopping Lists", *The Checkout* 2 (2012).

34. John Aidan Byrne, "Impulse Buying Has Its Price", *The New York Post* (10 de dezembro de 2012).

35. Kathleen D. Vohs *et al.*, "Making Choices Impairs Subsequent Self-Control: a Limited-Resource Account of Decision Making, Self-Regulation, and Active Initiative", *Journal of Personality and Social Psychology* 94, nº 5 (maio de 2008), pp. 883-898.

36. D. D. Rucker e A. Galinsky, "Desire to Acquire: Powerlessness and Compensatory Consumption", *Kellogg Insight* (5 de abril de 2010).

37. Roy F. Baumeister *et al.*, "Ego Depletion: Is the Active Self a Limited Resource?", *Journal of Personality and Social Psychology* 74, nº 5 (1998), pp. 1.252-1.265.

Sobre a autora

© Ellen Warner



CAROLINE L. ARNOLD trabalhou como executiva de tecnologia em Wall Street por mais de uma década. Ganhou o Wall Street & Technology Award for Innovation por ter criado a programação do sistema de leilões do Google.
Atualmente, é diretora de um importante banco de investimentos. Caroline cresceu em São Francisco e se formou em literatura inglesa na Universidade da Califórnia. Ela mora na cidade de Nova York com o marido e a filha.

CONHEÇA OUTROS TÍTULOS DA EDITORA SEXTANTE



A MÁGICA DA ARRUMAÇÃO
Marie Kondo

A mágica da arrumação se tornou um fenômeno mundial por apresentar uma abordagem inovadora para acabar de vez com a bagunça. Aos 30 anos, a japonesa Marie Kondo virou celebridade internacional, uma espécie de guru quando o assunto é organização.

Seu método é simples, porém transformador. Em vez de basear-se em critérios vagos, como "jogue fora tudo o que você não usa há um ano", ele é fundamentado no sentimento da pessoa por cada objeto que possui.

O ponto principal da técnica é o descarte. Para decidir o que manter e o que jogar fora, você deve segurar os itens um a um e perguntar a si mesmo: "Isso me traz alegria?" Você só deve continuar com algo se a resposta for sim.

Pode soar estranho no começo, mas, acredite, é libertador. Você vai descobrir que grande parte da bagunça em sua casa é composta por coisas dispensáveis.

Prático e eficiente, este método não vai transformar apenas sua casa – ele vai mudar você. Rodeado apenas do que ama, você se tornará mais feliz e motivado a criar o estilo de vida com que sempre sonhou.



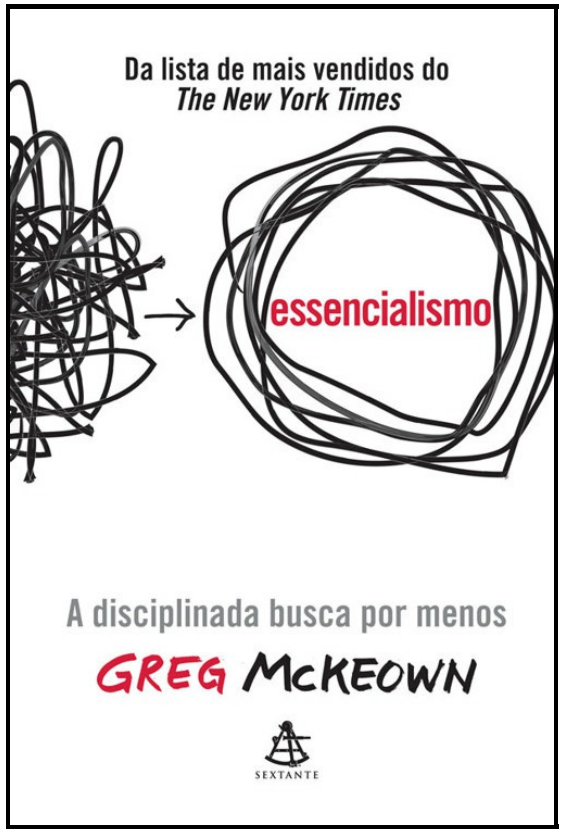
A TRÍADE DO TEMPO
Christian Barbosa

É cada vez mais difícil encontrar alguém que não se sinta sobrecarregado. Assumimos compromissos em excesso, nunca conseguimos dar conta de todo o trabalho que temos a fazer, não nos dedicamos à família e muito menos a nós mesmos. Temos a sensação de que as 24 horas do dia não são suficientes para realizarmos todas as nossas tarefas.

A tríade do tempo é um conceito criado pelo consultor Christian Barbosa para mostrar que nossas atividades podem ser divididas em três grandes esferas – urgente, importante e circunstancial – e que o equilíbrio dessas categorias está diretamente relacionado à nossa qualidade de vida.

Para manter a harmonia na tríade composta por família, trabalho e lazer, o autor faz você repensar como tem distribuído seu tempo e o ajuda a ter melhores resultados nessas três esferas.

Esse livro apresenta uma inovadora metodologia de gestão do tempo, fruto de pesquisas e estudos com mais de 42 mil pessoas sobre os atuais problemas de produtividade e organização pessoal. O resultado é uma ferramenta simples e totalmente adaptada à realidade do século XXI.



ESSENCIALISMO
Greg McKeown

O ESSENCIALISTA NÃO FAZ MAIS COISAS EM MENOS TEMPO – ELE FAZ APENAS *AS COISAS CERTAS*.

Se você se sente sobrecarregado e ao mesmo tempo subutilizado, ocupado mas pouco produtivo, e se o seu tempo parece servir apenas aos interesses dos outros, você precisa conhecer o essencialismo.

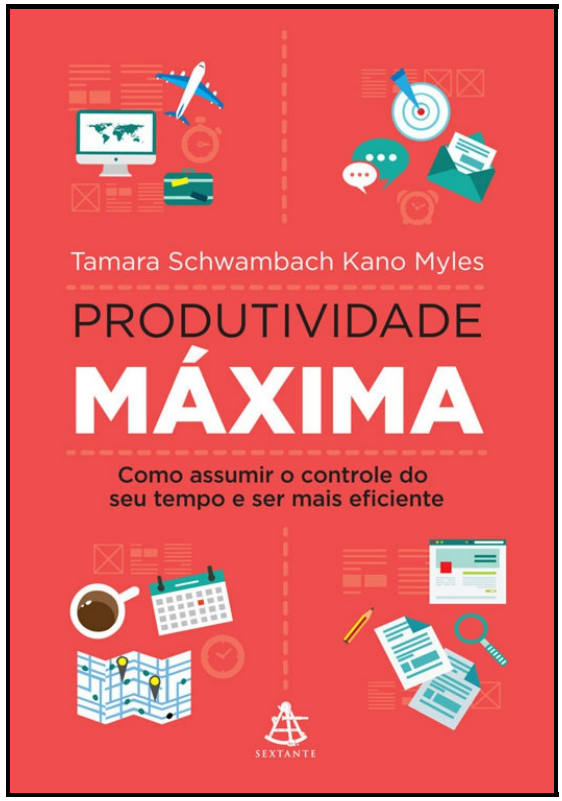
O essencialismo é mais do que uma estratégia de gestão de tempo ou uma técnica de produtividade. Trata-se de um método para identificar o que é vital e eliminar todo o resto, para que possamos dar a maior contribuição possível àquilo que realmente importa.

Quando tentamos fazer tudo e ter tudo, realizamos concessões que nos afastam da nossa meta. Se não decidimos onde devemos concentrar nosso tempo e nossa energia, outras pessoas – chefes, colegas, clientes e até a família – decidem por nós, e logo perdemos de vista tudo o que é significativo.

Neste livro, Greg McKeown mostra que, para equilibrar trabalho e vida pessoal, não basta recusar solicitações aleatoriamente: é preciso eliminar o que não é essencial e se livrar de desperdícios de tempo. Devemos aprender a reduzir, simplificar e manter o foco em nossos objetivos.

Quando realizamos tarefas que não aproveitam nossos talentos e assumimos compromissos só para agradar aos outros, abrimos mão do nosso poder de escolha.

O essencialista toma as próprias decisões – e só entra em ação se puder fazer a diferença.



PRODUTIVIDADE MÁXIMA
Tamara Schwambach Kano Myles

A papelada vai se acumulando e logo dá lugar à desordem. Recebemos tantos e-mails todos os dias que não sabemos o que fazer com eles. As coisas mais importantes em nossa lista de tarefas vão ficando sempre para depois. Queremos alcançar nossos objetivos, mas só quando "tivermos tempo".

Muitos de nós temos que lidar com problemas desse tipo, mas não conseguimos definir por onde começar. Foi pensando nisso que a personal organizer Tamara Myles desenvolveu o sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima, criado para aumentar sua produtividade e ajudá-lo a alcançar a realização pessoal.

A Pirâmide é um modelo progressivo que vai desde a organização dos elementos mais básicos da sua rotina até o fortalecimento da mentalidade certa para o sucesso. Estruturado em cinco etapas – Organização espacial, Organização eletrônica, Gerenciamento do tempo, Alinhamento entre atividades e objetivos e Possibilidade –, esse sistema cria condições para que seu desenvolvimento seja consistente, uma vez que você só passa para a etapa seguinte quando já dominou a anterior.

A partir de um teste abrangente nos capítulos iniciais, você vai descobrir qual dos níveis de produtividade será seu ponto de partida, quais são seus pontos fortes em cada um deles e o que ainda pode fazer para melhorar. Levando em consideração seu ramo de atuação e o seu estilo, você será capaz de criar um plano de trabalho sob medida para alcançar seu potencial pleno na vida profissional e pessoal.

CONHEÇA OS CLÁSSICOS DA EDITORA SEXTANTE

1.000 lugares para conhecer antes de morrer, de Patricia Schultz

A História – A Bíblia contada como uma só história do começo ao fim, de The Zondervan Corporation

A última grande lição, de Mitch Albom

As 25 leis bíblicas do sucesso, de William Douglas e Rubens Teixeira

Conversando com os espíritos e *Espíritos entre nós*, de James Van Praagh

Desvendando os segredos da linguagem corporal e *Por que os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor?*, de Allan e Barbara Pease

Enquanto o amor não vem, de Iyanla Vanzant

Faça o que tem de ser feito, de Bob Nelson

Fora de série – Outliers, de Malcolm Gladwell

Jesus, o maior psicólogo que já existiu, de Mark W. Baker

Mantenha o seu cérebro vivo, de Laurence Katz e Manning Rubin

Mil dias em Veneza, de Marlena de Blasi

Muitas vidas, muitos mestres, de Brian Weiss

Não tenha medo de ser chefe, de Bruce Tulgan

Nunca desista de seus sonhos e *Pais brilhantes, professores fascinantes*, de Augusto Cury

O monge e o executivo, de James C. Hunter

O poder do Agora, de Eckhart Tolle

O que toda mulher inteligente deve saber, de Steven Carter e Julia Sokol

Os segredos da mente milionária, de T. Harv Eker

Por que os homens amam as mulheres poderosas?, de Sherry Argov

Salomão, o homem mais rico que já existiu, de Steven K. Scott

Transformando suor em ouro, de Bernardinho

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

 www.sextante.com.br

 facebook.com/esextante

 twitter.com/sextante

 instagram.com/editorasextante

 skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta se cadastrar diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@sextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@sextante.com.br

Sumário

Créditos
Prefácio
Introdução: Por que as resoluções fracassam
PARTE 1: AS SETE REGRAS DAS MICRORRESOLUÇÕES
- Capítulo 1: Como tomar uma microrresolução
- Capítulo 2: Não tome resoluções que você não conseguirá manter
- Capítulo 3: Entrando em ação
- Capítulo 4: Gratificação instantânea
- Capítulo 5: Sob medida
- Capítulo 6: Dê um impulso
- Capítulo 7: Com o dedo no gatilho
- Capítulo 8: A prática leva à permanência
- Capítulo 9: Testando sua resolução

PARTE 2: AS MICRORRESOLUÇÕES EM AÇÃO
- Capítulo 10: Sono
- Capítulo 11: Boa forma
- Capítulo 12: Dieta e nutrição
- Capítulo 13: Bagunça
- Capítulo 14: Relacionamentos
- Capítulo 15: Dinheiro
- Capítulo 16: Pontualidade
- Capítulo 17: Organização

EPÍLOGO: Além do piloto automático
Agradecimentos
Sobre a autora
Notas
Conheça outros títulos da Editora Sextante
Conheça os clássicos da Editora Sextante
Informações sobre a Sextante