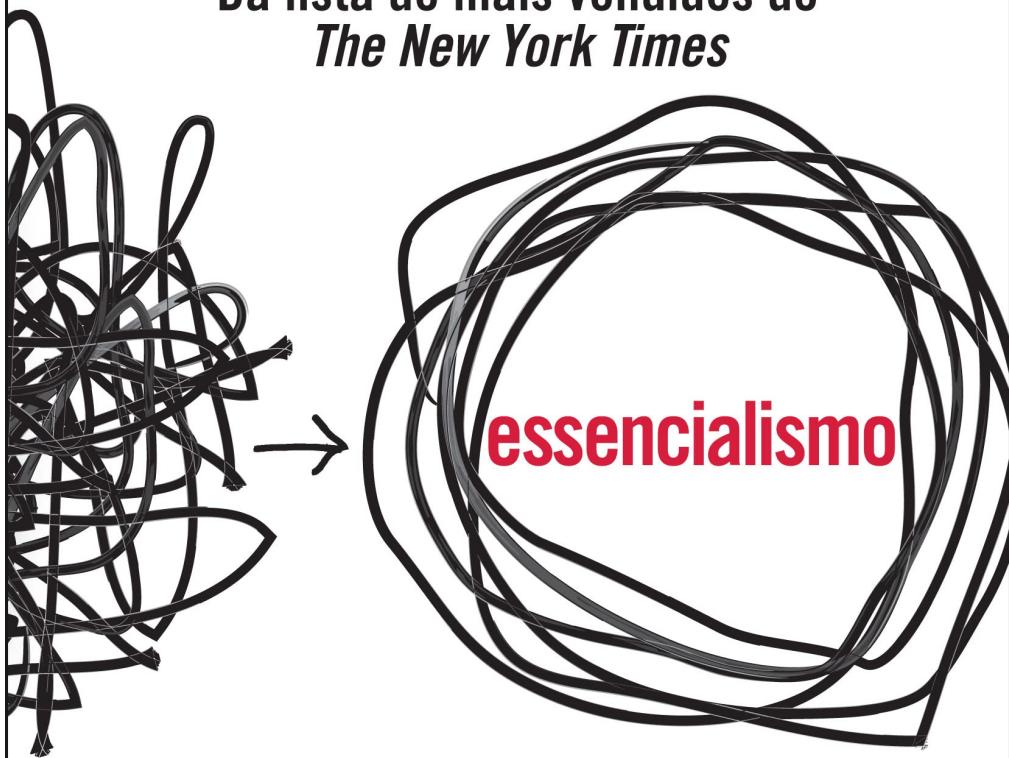


Da lista de mais vendidos do
The New York Times



A disciplinada busca por menos

GREG McKEOWN



DEDICADO A
ANNA
GRACE
EVE
JACK
E ESTHER

VOCÉS PERSONIFICAM TUDO O
QUE É ESSENCIAL PARA MIM.

CAPÍTULO 1

O essencialista

A SABEDORIA DA VIDA CONSISTE EM ELIMINAR
O QUE NÃO É ESSENCIAL.

— *Lin Yutang*

Sam Elliot* é um competente executivo do Vale do Silício que se viu sobrecarregado depois que sua empresa foi adquirida por outro grupo maior e mais burocrático.

Ele estava decidido a se sair bem em seu novo papel, então, sem pensar direito, disse sim a muitos pedidos. Como resultado, passava o dia inteiro correndo de uma reunião para outra, tentando atender a todos e cumprir todas as tarefas. Conforme o estresse aumentava, a qualidade de seu trabalho caía. Era como se estivesse se dedicando mais justamente às atividades menos importantes. Em consequência disso, seu desempenho se tornou insatisfatório para si mesmo e decepcionante para aqueles que ele tanto queria agradar.

No meio dessa frustração, a empresa o procurou e lhe ofereceu um plano de aposentadoria precoce. Mas, com 50 e poucos

* O nome foi alterado.

anos, ele não tinha o mínimo interesse em parar de trabalhar. Chegou a pensar em abrir uma empresa de consultoria. Ou então em atuar como consultor freelancer para seu empregador atual. Mas nenhuma dessas opções lhe pareceu muito atraente. Então ele procurou um coach, que lhe deu um conselho surpreendente: “Fique, mas faça o que faria como consultor e nada mais. E não conte nada a ninguém.” Em outras palavras, o mentor o aconselhou a só fazer o que considerasse essencial — e ignorar todo o resto que lhe pedissem.

O executivo seguiu o conselho. Comprometeu-se a reduzir sua participação em atividades burocráticas, dia após dia. Começou a dizer não.

Passou a avaliar os pedidos com base no seguinte critério: “Será que consigo atender a esse pedido com o tempo e os recursos de que disponho?” Quando a resposta era não, ele se recusava a atender a solicitação. Ficou agradavelmente surpreso ao descobrir que, embora a princípio parecessem um pouco desapontadas, as pessoas pareciam respeitar sua franqueza.

Estimulado por essas pequenas vitórias, ele foi um pouco mais além. Agora, quando lhe faziam um pedido ele o analisava usando critérios mais exigentes: “Essa é a coisa mais importante que eu deveria fazer com meu tempo e meus recursos neste momento?”

Se não conseguisse responder sim categoricamente, não executava a tarefa. E mais uma vez, para sua imensa satisfação, embora no início ficassem decepcionados, logo os colegas passaram a respeitá-lo mais — e não menos — pela recusa.

Ainda mais encorajado, passou a aplicar esse critério seletivo a tudo, não só a pedidos diretos. Antes, ele sempre se oferecia para realizar apresentações ou tarefas que surgiam de última hora; agora, dava um jeito de não ser convocado.

Costumava ser um dos primeiros a responder a um e-mail com vários copiados; agora, apenas lia e deixava que os outros tomassem a dianteira. Parou de participar de teleconferências das quais só alguns minutos lhe interessariam. Deixou de comparecer à reunião informativa semanal porque não precisava dos dados que seriam expostos. Não ia mais às reuniões se não tivesse alguma contribuição direta a dar. Entendeu que só o fato de ter sido convidado não era razão suficiente para comparecer.

A princípio, pareceu uma atitude individualista. Mas ao ser seletivo, Sam obteve mais espaço para si, e nessa brecha encontrou liberdade criativa. Agora ele concentrava seus esforços num projeto de cada vez. Era capaz de planejar meticulosamente. Conseguia prever barreiras e começar a remover obstáculos. Em vez de correr para lá e para cá tentando fazer tudo, finalizava apenas os itens essenciais. A nova dedicação a fazer o que era de fato importante e eliminar todo o resto o fez recuperar a qualidade de seu trabalho. Em vez de avançar apenas um milímetro num milhão de direções, ele começou a dar um imenso impulso rumo à realização do que era verdadeiramente vital.

Ele continuou assim durante vários meses. Descobriu de imediato que, além de render mais no trabalho, à noite ele ainda tinha mais tempo para aproveitar em casa. “Recuperei a vida familiar! Consigo chegar em casa numa hora decente”, disse. Hoje, em vez de ser escravo do celular, ele o deixa desligado nas horas vagas. Vai para a academia, sai para jantar fora com a mulher.

Para sua grande surpresa, a experiência não teve repercuções negativas. Ele não foi punido nem criticado pelo chefe. Os colegas não se ressentiram, pelo contrário; como Sam ficou apenas com os projetos que eram significativos para ele e realmente úteis para a empresa, eles passaram a respeitar e

valorizar seu trabalho, que voltou a ser recompensador. Sua avaliação de desempenho melhorou muito e ele acabou recebendo um dos maiores bônus de toda a sua carreira.

Nesse exemplo está a proposta de valor básica do essencialismo: só quando nos permitimos parar de tentar fazer tudo e deixar de dizer sim a todos é que conseguimos oferecer nossa contribuição máxima àquilo que realmente importa.

E quanto a você? Quantas vezes respondeu sim a um pedido sem pensar direito? Quantas vezes se arrependeu de ter se comprometido a fazer alguma coisa, sem entender por que aceitou a tarefa? Quantas vezes disse sim só para agradar? Ou para evitar problemas? Ou porque “sim” virou a resposta padrão?

Conseguiu se identificar? Então agora responda: acha que está sobrecarregado? Já se sentiu ao mesmo tempo com excesso de trabalho e subutilizado? Já notou que só se dedica a atividades pouco importantes? Considera-se ocupado mas não produtivo, como se estivesse sempre em movimento, mas sem chegar a lugar nenhum?

Se respondeu sim a qualquer uma dessas perguntas, o melhor caminho para sair da situação é o do essencialista.

O caminho do essencialista

Durante muitos anos, Dieter Rams foi projetista-chefe da fabricante Braun. Ele acredita fortemente na ideia de que quase tudo é ruído e que pouquíssimas coisas são essenciais. Seu trabalho é filtrar o ruído até chegar à essência. Por exemplo, quando tinha 24 anos, pediram-lhe na empresa que colaborasse com o projeto de um toca-discos. A norma na época era cobrir o aparelho com uma tampa de madeira maciça ou mesmo incorporá-lo a um móvel para pôr na sala. Em vez disso, ele e a equipe

removeram toda a tralha e projetaram um toca-discos com uma tampa plástica transparente e só. Foi a primeira vez que se usou um projeto desses, tão revolucionário que temeram que levasse a empresa à falência porque ninguém o compraria.

Foi preciso coragem para eliminar o que não era essencial. Na década de 1960, essa estética começou a tomar impulso. Com o tempo, tornou-se o padrão.

Dieter define seus critérios de projeto usando apenas três palavras em alemão: *Weniger aber besser*. A tradução é *menos porém melhor*. Seria difícil encontrar uma definição mais adequada de essencialismo.

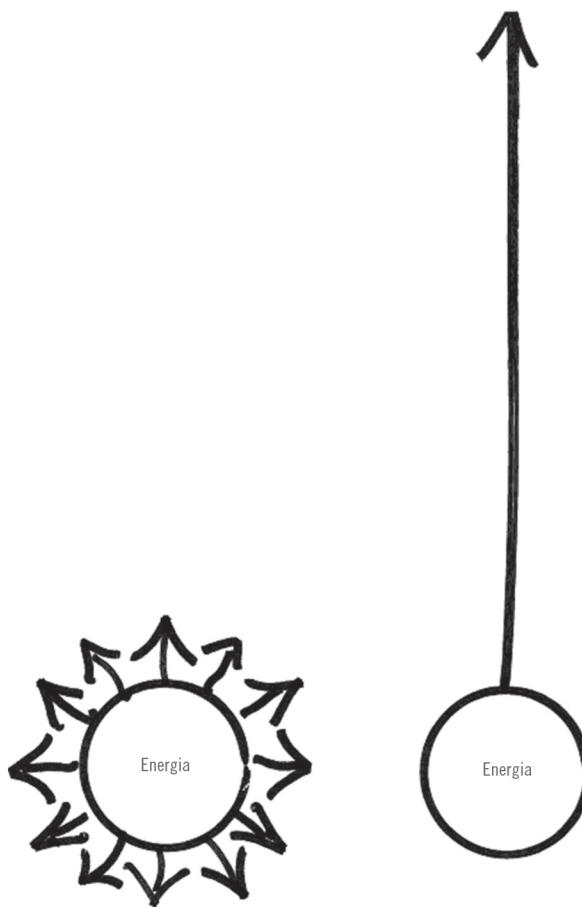
O caminho do essencialista é buscar de forma incansável o menos porém melhor. Ele não concorda com o princípio só de vez em quando, mas o adota de maneira *disciplinada* o tempo inteiro.

Não basta incluir entre as resoluções de ano-novo dizer “não” mais vezes, limpar a caixa de entrada de e-mails ou dominar alguma nova estratégia de administração do tempo. É necessário parar constantemente para se perguntar: “Estou investindo nas atividades certas?”

Existem muito mais atividades e oportunidades no mundo do que tempo e recursos para investir nelas. E, embora muitas possam até ser muito boas, o fato é que a maioria é trivial. O caminho do essencialista exige aprender a fazer uma distinção: filtrar todas essas opções e selecionar apenas as verdadeiramente essenciais.

O essencialismo não trata de fazer mais; trata de fazer as coisas *certas*. Também não é fazer menos só por fazer menos. É investir tempo e energia da forma mais sábia possível para dar sua contribuição máxima fazendo apenas o essencial.

Pode-se ver a diferença entre o caminho do essencialista e o caminho do não essencialista no esquema a seguir. Em ambas

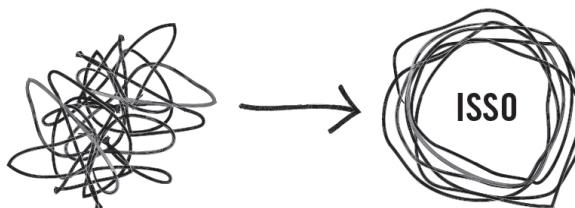


as imagens, o esforço é o mesmo. Na imagem da esquerda, a energia é dividida em muitas atividades. O resultado é a experiência pouco satisfatória de avançar um milímetro num milhão de direções. Na imagem da direita, a energia é dedicada a uma atividade. O resultado é que, ao investir em menos coisas, temos a experiência satisfatória de alcançar um avanço significativo no que mais importa.

O caminho do essencialista rejeita a ideia de que se pode fazer tudo. Em vez disso, exige pesar bem as opções e tomar decisões difíceis. Em muitos casos, possibilita tomar decisões únicas que resolvem mil decisões futuras, e assim não se exaurir fazendo as mesmas perguntas várias vezes.

O caminho do essencialista segue um propósito, não segue o fluxo. Em vez de escolher reativamente, o essencialista distingue de maneira deliberada as poucas coisas vitais das muitas triviais, elimina o que não é essencial e depois remove obstáculos para que o essencial tenha passagem livre. Em outras palavras, o essencialismo é uma abordagem disciplinada e sistemática para determinar onde está o ponto máximo de contribuição de modo a tornar sua execução algo que quase não demanda esforço.

O modelo



Não essencialista

Pensa

TUDO PARA TODOS

“Tenho que fazer.”

“Tudo é importante.”

“Como dar conta de tudo?”

Faz

A BUSCA INDISCIPLINADA POR MAIS

Reage ao que é mais urgente

Diz “sim” sem pensar direito

Tenta forçar a execução na
última hora

Obtém

LEVA UMA VIDA QUE NÃO SATISFAZ

Aceita tarefas demais e
o trabalho deixa a desejar

Sente-se sem controle

Não sabe se as coisas certas
foram feitas

Sente-se exausto e sobre carregado

Essencialista

MENOS PORÉM MELHOR

“Escolho fazer.”

“Apenas poucas coisas realmente
importam.”

“Do que abrir mão?”

A BUSCA DISCIPLINADA POR MENOS

Faz uma pausa para discernir o que
realmente importa

Diz “não” a tudo, menos ao essencial

Remove obstáculos para tornar a
execução fácil

LEVA UMA VIDA QUE TEM SIGNIFICADO

Escolhe com cuidado para fazer
um excelente trabalho

Sente-se no controle

Faz as coisas certas

Sente alegria na jornada

O caminho do essencialista leva ao controle sobre as próprias escolhas e a um novo nível de sucesso e significado. Nele, aproveitamos a viagem e não apenas o destino. Apesar de todos esses benefícios, este não é o caminho mais escolhido. Existem forças demais conspirando para nos impedir de aplicar a busca disciplinada por menos porém melhor, e talvez seja por isso que muitos acabam no caminho mal direcionado do não essencialista.

O caminho do não essencialista

Num dia claro de inverno na Califórnia, minha mulher, Anna, deu à luz nossa querida filha. Ela estava radiante.¹ No entanto, aquele que deveria ser um dos dias mais serenos e felizes da minha vida estava sendo muito tenso. Enquanto nossa bebê se aninhava nos braços da minha mulher no quarto do hospital, eu falava ao telefone, abria e-mails e me sentia pressionado para comparecer a uma reunião com clientes.

Meu colega escrevera: “Sexta-feira entre 13 e 14 horas é uma péssima hora para ter filhos porque preciso que você vá a uma reunião com X.” Embora eu tivesse quase certeza (ou pelo menos torcesse por isso) de que o e-mail fora escrito de brincadeira, ainda me senti obrigado a ir.

Instintivamente, eu sabia o que fazer. Aquele era o momento de ficar com minha esposa e minha filha recém-nascida. Porém, quando me perguntaram se eu pretendia comparecer à reunião, respondi com toda a convicção possível: “Sim.”

Para minha vergonha, deixei as duas no hospital e fui. Depois, meu colega disse: “O cliente vai respeitá-lo por decidir estar aqui.” Mas a expressão dos executivos quando cheguei não transmitiu respeito. Na verdade, refletiu o que eu sentia. O que estava fazendo ali? Só dissera “sim” para agradar e, com isso,

prejudicara minha família, minha integridade e até o relacionamento com o cliente.

No final das contas, a reunião não deu em absolutamente nada. Mas, mesmo que tivesse dado, não há dúvida de que seria um mau negócio. Para deixar todo mundo feliz, sacrifiquei o mais importante.

Depois de refletir a respeito, aprendi esta importante lição:

**Se não
estabelecermos
prioridades,
alguém fará
isso por nós.**

Essa experiência renovou meu interesse — leia-se obsessão incansável — em entender por que pessoas inteligentes fazem escolhas equivocadas na vida pessoal e na profissional. Por que preferimos utilizar muito pouco toda a capacidade que temos?

Como realizar escolhas de maneira a aproveitar melhor o nosso potencial e o das pessoas por toda parte?

Minha missão de lançar luz sobre essas questões já me levou a largar a faculdade de Direito na Inglaterra e depois de um tempo fazer um MBA na Universidade Stanford, na Califórnia. Esse processo me motivou a passar mais de dois anos colaborando com o livro *Multiplicadores*. E acabou me inspirando a abrir uma empresa de estratégia e liderança no Vale do Silício, onde desenvolvo uma parceria com pessoas extremamente capazes das organizações mais interessantes do planeta, ajudando-as a seguir o caminho do essencialista.

No trabalho, vi gente do mundo inteiro consumida e sobrecarregada pelas pressões do cotidiano. Fui coach de profissionais “bem-sucedidos” que sofriam em silêncio pela dor de tentar desesperadamente fazer tudo, agora, com perfeição. Vi pessoas encurralladas por gerentes controladores, sem saber que não “precisavam” fazer todos os serviços inúteis e pouco reconhecidos que são exigidos delas. E trabalhei incansavelmente para entender por que tantos indivíduos brilhantes, inteligentes e capazes continuam presos às garras fatais do que não é essencial.

O que descobri me surpreendeu.

Prestei serviços para um executivo bastante motivado que entrou muito jovem no ramo da tecnologia e adorava o que fazia. Ele me contou que logo no início foi recompensado por seu conhecimento e sua paixão com inúmeras oportunidades. Ansioso para aproveitar o sucesso, continuou a ler o máximo possível e a buscar tudo o que podia com entusiasmo. Quando o conheci, era hiperativo e tentava aprender tudo e fazer tudo. Parecia que encontrava uma nova obsessão a cada dia, às vezes a cada hora. No processo, perdeu a capacidade

de discernir as poucas coisas vitais entre as muitas triviais. *Tudo* era importante. Como consequência, foi ficando cada vez mais sobrecarregado, avançando um milímetro num milhão de direções. Trabalhava demais e era subutilizado. Foi quando desenhei para ele a imagem à esquerda no esquema da página 14.

Ele a fitou por muitíssimo tempo, num silêncio nada característico. Depois disse, com uma boa pitada de emoção:

— Essa é a história da minha vida!

Em seguida, desenhei a imagem à direita.

— O que aconteceria se conseguíssemos identificar uma única coisa que você poderia fazer para dar sua contribuição máxima? — indaguei.

Ele respondeu com sinceridade:

— Ótima pergunta.

Na verdade, muita gente ambiciosa e inteligente tem razões perfeitas e legítimas para achar difícil responder a essa pergunta. Uma delas é que, em nossa sociedade, somos punidos pelo bom comportamento (dizer não) e recompensados pelo mau comportamento (dizer sim). O primeiro costuma soar estranho na hora em que é dito; o segundo é comemorado. Isso leva ao que chamo de “paradoxo do sucesso”,² que pode ser resumido em quatro fases previsíveis:

1^a FASE: Quando realmente temos clareza de propósito, conseguimos ter sucesso nas iniciativas.

2^a FASE: Quando temos sucesso, conquistamos a fama de ser a pessoa que resolve. Somos vistos como alguém que está sempre a postos quando necessário, e cada vez nos apresentam mais opções e oportunidades.

3^A FASE: O aumento de opções e oportunidades, que na verdade significa mais exigências sobre nosso tempo e nossa energia, leva à dispersão do esforço. Quando isso acontece, ficamos muito sobrecarregados.

4^A FASE: Acabamos nos afastando do que deveria ser nosso nível máximo de contribuição. O efeito do sucesso destrói a própria clareza que, a princípio, nos levou a alcançá-lo.

É curioso que *a busca pelo sucesso possa ser um catalisador do fracasso*. Em outras palavras, o sucesso pode nos impedir de nos concentrarmos nas coisas essenciais que, antes de qualquer outra coisa, produzem o sucesso.

Podemos ver isso por toda parte. No livro *Como as gigantes caem*, Jim Collins examina o que deu errado com empresas que desmoronaram e antes eram supervalorizadas em Wall Street.³ Ele constata que, em muitos dos casos, cair na “busca indisciplinada por mais” foi uma razão fundamental do fracasso. Isso vale tanto para as empresas quanto para as pessoas que trabalham nelas. Mas por quê?

Por que o não essencialismo está por toda parte

Várias tendências se combinaram para criar um desastre não essencialista. Eis algumas delas:

OPÇÕES DEMAIS

Todos observamos na última década o aumento exponencial de opções relativas a quase tudo. No entanto, mesmo no meio desse aumento, e talvez por causa dele, perdemos de vista as coisas mais importantes.

Como disse Peter Drucker:

A BUSCA INDISCIPLINADA POR MAIS

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sexante.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.sexante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sexante



instagram.com/editorasextante



skoob.com.br/sexante

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