

Mais de 3 milhões de livros vendidos

DAVID ALLEN

A ARTE
DE FAZER
ACONTECER

O método GTD - Getting Things Done

ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A
PRODUTIVIDADE E REDUZIR O ESTRESSE



SEXTANTE

PARTE 1

A arte de fazer acontecer

CAPÍTULO 1

Uma nova prática para uma nova realidade

Mesmo alguém que tenha um monte de coisas para fazer pode ser produtivo, ter a mente em ordem e manter o controle de forma positiva e relaxada. Esse é um ótimo jeito de viver e trabalhar, com altos níveis de produtividade e eficiência. Também é a melhor maneira de estar totalmente dedicado e presente ao que está fazendo, devidamente envolvido no momento. É aí que o tempo deixa de existir e você está no comando da sua atenção. O que você faz é exatamente o que deveria, considerando todos os seus compromissos e interesses. Você está totalmente disponível. Você está “ligado”.

Há uma coisa que podemos fazer, e as pessoas mais felizes são aquelas que a fazem no limite de sua capacidade. Podemos estar completamente presentes.

Podemos estar cem por cento aqui. Podemos dedicar nossa atenção às oportunidades que surgem diante de nós.

— MARK VAN DOREN

Esse modo de agir é fundamental para profissionais bem-sucedidos e de alta performance, uma necessidade para a saúde de qualquer pessoa que vive ultrapassando os limites e uma plataforma fundamental que nos oferece a liberdade para nos envolvermos de forma otimizada em nossos empreendimentos mais importantes.

Você já sabe como fazer tudo o que é necessário para atingir esse estado saudável de alto desempenho. No entanto, se for como a maioria das pes-

soas, precisa aplicar essas habilidades da maneira mais oportuna, completa e sistemática possível, de modo que se sinta no controle de tudo em vez de se sentir sufocado pelas pendências. E, embora o método e as técnicas que descrevo neste livro sejam extremamente práticos e se baseiem no senso comum, muitas pessoas precisarão mudar alguns hábitos antes de desfrutar de seus benefícios. Essas pequenas mudanças – no modo como você esclarece e organiza todas as coisas que chamam sua atenção – poderiam representar uma alteração significativa em sua maneira de abordar alguns aspectos fundamentais de suas atividades cotidianas. Mas as consequências quase sempre são consideradas transformadoras.

O método GTD se baseia em três objetivos principais: (1) capturar *todas* as coisas que devem ser feitas ou que sejam úteis para você – sejam grandes ou pequenas, para agora, para depois ou para algum dia – num sistema lógico e confiável, fora da sua cabeça; (2) educar-se para tomar as decisões a respeito de todos os dados que recebe de modo que você possa recorrer a um inventário de “próximas ações” a implementar ou negociar em seu devido momento; e (3) organizar e coordenar todo esse conteúdo, reconhecendo seus vários níveis de comprometimento consigo mesmo e com os outros, a qualquer momento.

Este livro oferece um método comprovado para esse tipo de gestão do fluxo de trabalho de alta performance. Também apresenta boas ferramentas, dicas, técnicas e truques para a sua implementação. Como você descobrirá, as técnicas do método GTD podem ser usadas e aplicadas a tudo o que você precisa fazer na vida pessoal e no trabalho.* Tal como muita gente já fez, você pode incorporar os princípios à sua realidade gradativamente. Ou, a exemplo de outras pessoas, simplesmente adotar essas recomendações como um guia para retomar o controle quando sentir necessidade.

O PROBLEMA: NOVAS DEMANDAS, RECURSOS INSUFICIENTES

Quase todas as pessoas com quem converso sentem que têm coisas demais para fazer e pouco tempo para dar conta de tudo. Ao longo de uma única

* Por “trabalho” entenda tudo aquilo que você queira mudar ou fazer de forma diferente. Muitas pessoas estabelecem uma distinção entre “trabalho” e “vida pessoal”, mas eu não. Para mim, trabalho é tanto cuidar do jardim ou atualizar o testamento quanto escrever este livro ou fazer coaching com um cliente. Todos os métodos e técnicas sobre os quais eu falo aqui são aplicáveis em todo o espectro vida-trabalho – aliás, para serem eficazes, devem ser assim.

semana, prestei consultoria a dois clientes: o sócio de uma grande empresa de investimentos que temia que as novas atribuições no trabalho pudessem influenciar seus compromissos com a família; e uma gerente de recursos humanos tentando lidar com mais de 150 e-mails diários, motivada pela meta de dobrar a quantidade de funcionários do escritório regional em um ano, tudo isso enquanto procura manter uma vida social nos fins de semana.

O novo milênio assiste ao surgimento de um paradoxo: a qualidade de vida melhorou, mas, em contrapartida, os níveis de estresse aumentaram, pois as pessoas assumiram mais responsabilidades do que conseguem cumprir. É como se o olho fosse maior que a barriga. O excesso de opções e oportunidades traz consigo a pressão da tomada de decisões. E muitos se sentem frustrados e perdidos sobre como melhorar a situação.

Não há mais fronteiras definidas no trabalho

Um dado determinante para o aumento do estresse é o fato de a natureza do nosso emprego ter mudado de forma mais radical e mais rápida que o treinamento recebido e a nossa capacidade de lidar com o trabalho. Na segunda metade do século XX, o “trabalho” deixou de ser exemplificado pela linha de montagem – atividades do tipo “faça e passe adiante” – e se tornou intelectual, o que Peter Drucker denominou “trabalho do conhecimento”.

Antigamente não havia muito mistério. Os campos precisavam ser arados; as máquinas, operadas; as caixas, empilhadas; as vacas, ordenhadas; os guindastes, movimentados. Sabia-se o que precisava ser feito – era visível. Também era evidente quando o trabalho estava terminado ou não. Aumentar a produtividade era apenas uma questão de tornar o processo mais eficiente ou simplesmente trabalhar mais duro e durante mais tempo.

Quase todo projeto poderia ser feito de uma maneira melhor e a quantidade infinita de informações disponíveis hoje poderia fazer isso acontecer.

Nos dias de hoje, muitos dos nossos projetos não têm limites demarcando seu início e fim. Quase todas as pessoas que conheço têm pelo menos meia dúzia de coisas que querem realizar ou situações que querem aprimorar e, ain-

da que tivessem o resto da vida para tentar, não conseguiriam concluí-las com perfeição. É bem provável que você já tenha enfrentado esse dilema. Como a palestra pode melhorar? Como o programa de treinamento pode ser mais eficiente? Como aperfeiçoar a educação dos seus filhos? Como melhorar seu blog? Como aumentar a motivação da sua equipe? Como ser mais saudável? Como tornar seu departamento mais funcional? E, por último, quais são as informações disponíveis realmente relevantes para tornar esses projetos “melhores”? A resposta é: uma quantidade infinita e facilmente acessível por meio da internet.

Por outro lado, a falta de limites ou fronteiras pode gerar *mais* trabalho. Muitas empresas hoje exigem comunicação, cooperação e entrosamento entre todas as equipes, eliminando as divisões entre departamentos. Baias e divisórias estão entrando em desuso e, com elas, está acabando o luxo de não precisar ler e-mails de outros setores em que você é copiado ou participar de um comitê para tratar de um assunto específico. Acrescente-se a tudo isso o aumento do contato com amigos e familiares na medida em que as redes sociais diminuem as distâncias, pois até os mais idosos acessam a internet no computador ou em smartphones para “ficarem conectados”.

As tecnologias de comunicação em constante inovação dificultaram exponencialmente a imposição de limites claros a nossos compromissos e nossa vida. A segunda década do século XXI vem testemunhando a preocupação com a questão da conectividade permanente, agravada pela globalização (algumas equipes têm membros espalhados pelo mundo), pelo trabalho virtual e pela internet móvel, além da crescente dependência de aparelhos eletrônicos modernos, que cabem no seu bolso ou se prendem a seu pulso e têm capacidade maior de processamento que uma sala cheia de computadores em 1975.

Portanto, não somente o trabalho e suas fronteiras cognitivas estão mais ambíguos e mal definidos, mas também o tempo e o espaço em que podemos (e com frequência deveríamos) estar engajados nele enquanto temos que lidar com a profusão contínua de dados significativos e acessíveis que podem agregar valor à nossa vida.

Nosso emprego (e nossa vida) continua mudando

A falta de limites para nossos projetos e nosso trabalho em geral já seria um desafio para qualquer pessoa, mas ainda precisamos acrescentar à equação

as constantes mudanças de definição das nossas atribuições, assim como de nossas responsabilidades e de nossos interesses na vida.

Durante minhas apresentações, costumo perguntar ao público: “Quem aqui faz apenas aquilo que foi contratado para fazer? E quantos de vocês não tiveram nenhuma mudança significativa na vida pessoal no ano passado?” Raramente alguém levanta a mão. Por mais indefinido que seja o trabalho em sua falta de limites, se você pudesse ser designado para uma tarefa específica por tempo suficiente, provavelmente descobriria o que é preciso fazer – quanto e em que nível – para preservar a sanidade. E, se conseguisse manter sua vida em ordem – sem mudança de casa, sem término de relacionamentos, sem problemas de saúde e questionamentos do estilo de vida para você e seus entes queridos, sem surpresas financeiras, sem desvios na carreira e sem programas motivacionais que inspiram novos caminhos –, talvez fosse capaz de desenvolver um ritmo e um sistema de gerenciamento para alcançar um pouco de estabilidade e tranquilidade.

Muitos de nós recebemos, nas últimas 72 horas, mais inputs que produzem mudanças, criam projetos e alteram prioridades do que nossos pais recebiam em um mês inteiro, talvez até em um ano.

Mas pouca gente pode se dar a esse luxo, por três motivos:

1. A maioria das organizações parece estar sempre alterando objetivos, produtos, sócios, clientes, mercados, tecnologias e proprietários. Tudo isso abala estruturas, formas, funções e atribuições.
2. Hoje, mais do que nunca, um profissional médio age como um autônomo, trocando de carreira com a mesma frequência que seus pais mudavam de emprego na época deles. Até profissionais na casa dos 40 ou 50 anos adotam padrões de crescimento contínuo. Seus objetivos agora estão mais integrados ao da maioria: galgar todos os níveis da empresa – profissional, gerencial e executivo –, ou seja, eles não continuarão fazendo o que estão fazendo por muito tempo.*

* A Grande Recessão do início do século XXI agravou as incertezas ao impor a necessidade de trabalhar mesmo depois de atingida a idade de aposentadoria, geralmente com a descoberta de outra forma de ganhar dinheiro.

3. A velocidade relativa das mudanças em nossa cultura, nosso estilo de vida e no campo tecnológico está criando uma grande necessidade de que os indivíduos exerçam mais controle sobre sua situação pessoal – seja cuidando dos pais idosos, lidando com um filho desempregado que volta para casa, enfrentando um problema de saúde inesperado ou embarcando numa grande mudança de vida que seu cônjuge decidiu promover. Tudo parece acontecer com mais frequência e causar consequências mais sérias que antes.

Talvez de fato nunca estejamos preparados para o novo. Precisamos sempre nos ajustar, e todo ajuste radical gera uma crise de autoestima; estamos sendo testados, precisamos nos provar. É preciso ter muita autoconfiança para enfrentar mudanças drásticas sem medo.

— ERIC HOFFER

Atualmente, poucas atribuições são claras por muito tempo, desde o que fazer no escritório, em casa, no avião, no carro ou no café, até o que fazer no fim de semana, na segunda-feira de manhã, ao acordar às três da madrugada e durante o tempo livre. E ainda nos perguntamos que conhecimentos são relevantes para realizar bem tudo isso. Recebemos grande quantidade de informações, gerando volumes igualmente vultosos de ideias e acordos com os outros ou com nós mesmos. E, na verdade, não estamos preparados para lidar com isso.

Nada é realmente novo neste mundo de alta tecnologia, globalmente conectado, exceto a *frequência* das inovações. Quando o ritmo das mudanças era muito mais lento, assim que as pessoas superavam o inevitável desconforto do novo, entravam no piloto automático e aproveitavam a tranquilidade do voo de cruzeiro. A maioria de nós agora vive num mundo que não nos permite mais esse tipo de luxo. Muita coisa está mudando enquanto você lê este livro. E se, neste meio-tempo, você distraiu pensando em outras coisas que estão acontecendo na sua vida ou cedeu à tentação de checar o e-mail, não há dúvida de que está sofrendo da “síndrome de pegar o bonde andando”, ou seja, o medo de se desconectar por um instante mínimo e ficar de fora do que está acontecendo no mundo.

Modelos e hábitos antigos não são suficientes

Nem a educação tradicional, nem os padrões de gestão de tempo, nem as inúmeras ferramentas de organização digitais e físicas nos oferecem meios viáveis de atender às novas demandas. Se você já tentou usar qualquer um desses processos ou instrumentos, talvez tenha percebido como são incompatíveis com a velocidade, a complexidade e as prioridades inerentes ao que você está fazendo. A capacidade de se manter focado, relaxado e no controle nesta inventiva mas turbulenta época exige novas maneiras de pensar e de trabalhar. Precisamos de novos métodos, tecnologias e hábitos para dar conta de tudo.

A abordagem tradicional acerca da gestão do tempo e da organização pessoal foi muito útil em sua época. Fornecia pontos de referência que serviam à força de trabalho que estava saindo da linha de montagem industrial e entrando num novo tipo de atividade que permitiria escolher o que fazer e quando. A partir do momento em que o próprio tempo se tornou um fator importante, os calendários se transformaram numa ferramenta de trabalho. (Nos anos 1980, muitos profissionais consideravam a agenda de bolso a essência da organização, e ainda hoje muitas pessoas consideram os calendários dos celulares e as caixas de entrada de e-mail os principais meios para manter tudo sob controle.) Junto com a liberdade de como usar o tempo, surgiu também a necessidade de fazer boas escolhas. A lista de tarefas diárias, com códigos de prioridade “ABC”, era uma técnica fundamental para ajudar as pessoas a fazer suas escolhas. Quando você tem a liberdade de decidir o que fazer, tem também a responsabilidade de escolher bem, levando em conta suas prioridades.

O que você provavelmente já descobriu, pelo menos até certo ponto, é que, embora relevante, um calendário gerencia apenas uma pequena parcela do que você precisa saber para dar conta de tudo. E as listas de tarefas, assim como os códigos de prioridades, se revelaram insuficientes para lidar com o volume e a variedade da natureza das atribuições de uma pessoa. A vida e o trabalho hoje envolvem centenas de e-mails e mensagens de texto por dia, e não há como ignorar uma única solicitação, queixa, pedido ou comunicado, seja da empresa ou da família. Poucas são as pessoas que podem (ou devem) codificar tudo com base em suas prioridades ou manter uma lista predeterminada de afazeres que não se desfaça

diante do primeiro telefonema, mensagem ou interrupção do chefe ou do cônjuge.

Os ventos e as ondas estão sempre a favor dos navegadores mais competentes.

– EDWARD GIBBON

Perspectiva ampla versus detalhes práticos

Uma enorme quantidade de livros de negócios, modelos, seminários e gurus enalteceu a busca do “contexto mais amplo” como a solução para lidar com nosso mundo complexo. De acordo com essa proposta, conhecer as metas mais importantes confere ordem, significado e rumo ao nosso trabalho. Na prática, porém, o bem-intencionado exercício de ponderar as metas não costuma alcançar os resultados desejados. Testemunhei o fracasso de muitos desses esforços, por uma ou mais das seguintes razões:

1. O excesso de distrações no dia a dia não permite que mantenhamos um nível elevado de foco.
2. Sistemas de organização pessoal ineficazes criam uma grande resistência subconsciente a assumir projetos e objetivos maiores, e isso, por sua vez, gera ainda mais estresse e distração.
3. Elucidar níveis e valores mais elevados aumenta nosso grau de exigência e nos faz perceber muitas outras coisas que precisam ser mudadas. Já reagimos de forma negativa à esmagadora quantidade de coisas que temos a fazer. E o que gerou grande parte das tarefas em nossas listas? Nossos valores!

O foco nos resultados e nos valores é, sem dúvida, um exercício de extrema relevância. Ele oferece critérios para você tomar decisões importantes sobre o que deve *parar* de fazer, assim como o que merece mais atenção em meio ao excesso de opções. Mas isso não quer dizer que haja menos coisas para fazer ou menos desafios para se engajar no trabalho. Muito pelo contrário: a aposta só aumenta, e você deve jogar dia a dia. Para o profissional de recursos humanos, por exemplo, decidir melhorar a qualidade das condições de trabalho dos funcionários a fim de atrair e manter grandes talentos

não torna as coisas mais simples. Também não haverá menos tarefas a fazer para uma mãe que reconhece a importância de proporcionar boas experiências à filha adolescente nas poucas férias que lhes restam juntas antes que a menina saia de casa para estudar ou trabalhar. Melhorar a qualidade dos nossos pensamentos e compromissos não diminui a quantidade de coisas importantes que devem ser gerenciadas.

O caos não é o problema; o que importa é quanto tempo se leva para encontrar a coerência.

– DOC CHILDRE E BRUCE CRYER

Falta uma peça em nossa cultura de trabalho: um sistema coerente de comportamentos e ferramentas que funcione efetivamente no trabalho real. Ele deve incorporar o contexto mais amplo e os pequenos detalhes em aberto. Esse sistema também deve gerenciar múltiplas camadas de prioridades e manter o controle sobre centenas de novas informações recebidas todos os dias. Além disso, precisa poupar muito mais tempo e esforço do que exige para se manter em funcionamento. Deve tornar mais fácil concluir os projetos, fazer acontecer.

A PROMESSA: A “POSIÇÃO DE PRONTIDÃO” DAS ARTES MARCIAIS

Refleta por um momento sobre como seria se tudo o que você fizesse estivesse totalmente sob controle, em todos os níveis, o tempo todo. E se sua mente estivesse limpa, livre de qualquer preocupação, sem nada que afetasse a sua produtividade? E se você conseguisse dedicar cem por cento de atenção ao que está fazendo, por escolha própria, sem distrações?

Isso é possível. *Existe* um jeito de exercer controle total, manter-se relaxado e fazer o que é importante com o mínimo de esforço, tanto na vida quanto no trabalho. Mesmo no mundo complexo em que está envolvido, você *pode* experimentar o que praticantes de artes marciais chamam de “mente como água” e a que os atletas de alta performance se referem como “estado de fluxo”. Na verdade, é bem provável que você já tenha passado por essa experiência algumas vezes.

*A vida é negada pela falta de atenção, seja no ato de limpar
uma janela ou de escrever uma obra-prima.*

— NADIA BOULANGER

O estado de fluxo é uma forma de trabalhar, de fazer e de ser em que a mente fica completamente desobstruída e as ideias construtivas acontecem. É um estado que todos podem atingir, cada vez mais necessário para lidar de modo eficaz com a complexidade da vida neste século. Isso vem se tornando um pré-requisito indispensável para qualquer pessoa que queira manter o equilíbrio e a produtividade no trabalho e na vida. Em *Mind over Water*, o famoso remador Craig Lambert escreveu:

Os remadores têm uma palavra específica para esse estado: balanço... Lembre-se da alegria que sente ao brincar no balanço do quintal: a facilidade do movimento cíclico, o impulso produzido por ele. O balanço nos leva; não precisamos fazer força. Esticamos e dobramos as pernas para ampliar o arco, mas é a gravidade que faz a maior parte do trabalho. Mais somos balançados do que nos balançamos. Da mesma forma, o barco leva você. O casco quer avançar rapidamente – a velocidade sibila em suas linhas e formas. Nosso trabalho é apenas ajudar o casco, deixar de criar resistência com nossa luta para ir mais rápido. O excesso de esforço sabota a velocidade do barco. A persistência se torna obsessiva e a obsessão é autodestrutiva. Os alpinistas sociais anseiam ser aristocratas, mas seus esforços provam que não o são. Os aristocratas não se esforçam, pois já estão lá. O balanço é o estado de chegada.

A "mente como água"

Os caratecas usam uma imagem para definir a posição de perfeita prontidão da "mente como água". Imagine-se atirando uma pedra num lago plácido. Como a água reage? De maneira totalmente apropriada à força e à massa do objeto; em seguida, retorna à calma. Ela não reage mais nem menos do que o necessário.

A água é o que é e faz o que faz. Pode oprimir, mas não se oprime. Pode ser plácida, mas não se impacienta. Pode ser obrigada a mudar seu curso, mas não se frustra. Entendeu?

Sua habilidade de gerar potência é diretamente proporcional
à sua habilidade de relaxar.

A potência do golpe de caratê vem da velocidade, não da força; resulta do impacto no fim do movimento. É por isso que pessoas franzinas conseguem quebrar tábuas e tijolos com as próprias mãos: não precisam de calos nem de força bruta, apenas da capacidade de gerar impulso concentrado com velocidade. Mas o músculo tenso é lento. Por isso o treinamento em artes marciais ensina e exige equilíbrio e relaxamento na mesma medida de todo o resto. O segredo é limpar a mente para mantê-la aberta e capaz de reagir.

Qualquer coisa que o leve a reagir de modo exagerado ou com menos ímpeto do que devia pode controlá-lo e geralmente o faz. Responder de maneira inadequada a seus e-mails, às próprias ideias sobre o que precisa fazer, aos filhos ou ao chefe o levará a resultados menos eficazes do que você gostaria. A maioria das pessoas dá às coisas mais ou menos atenção do que elas merecem simplesmente porque não tem a mente como água.

Você consegue ser produtivo quando necessário?

Pense na última vez em que se sentiu altamente produtivo. Você provavelmente teve a sensação de estar no controle, não estava estressado, conseguia se concentrar no que estava fazendo, o tempo parecia não existir (“Hora do almoço? Mas já?”) e sentia que estava progredindo em ritmo acelerado para alcançar resultados significativos. Gostaria de repetir essas experiências?

*Se sua mente está vazia, está pronta para qualquer coisa;
está aberta a tudo.*

– SHUNRYU SUZUKI

E se você se afasta muito desse estado – e começa a se sentir fora do controle, estressado, desatento, entediado e empacado – consegue voltar a ele? É nessa situação que o método GTD terá maior impacto em sua vida, mostrando como retornar à “mente como água”, com todos os seus

recursos e faculdades funcionando no nível máximo. O maior desafio para a maioria das pessoas talvez seja a falta de uma referência que indique em que momento elas deixaram de ser produtivas. Muita gente vive num estado de semiestresse com tanta consistência e por tanto tempo que não sabe que as coisas podiam ser diferentes – que existe um modo mais positivo de se engajar no mundo. Espero que este livro inspire você a elevar seus padrões a respeito de quanta pressão vai tolerar, sabendo que tem as técnicas para reduzi-la.

O PRINCÍPIO: LIDANDO COM OS ACORDOS INTERNOS

Depois de décadas orientando e treinando milhares de pessoas, descobri que grande parte do estresse que elas vivenciam tem origem na má gestão dos acordos que propõem ou aceitam. Mesmo aquelas que não têm consciência do próprio estresse invariavelmente experimentarão mais relaxamento, melhor foco e aumento de sua energia produtiva a partir do momento em que aprenderem a controlar os “laços abertos” da vida.

É provável que você tenha feito mais acordos consigo mesmo do que se dá conta, e cada um deles, seja grande ou pequeno, é perseguido por uma parte do seu inconsciente. Essas são as “pendências” ou os “laços abertos”, ou seja, qualquer coisa que atrai sua atenção na hora errada. Laços abertos envolvem qualquer coisa, desde grandes projetos, como “acabar com a fome no mundo”, até os mais modestos, como “contratar um novo assistente”, e os mínimos, como “trocar a lâmpada da varanda”.

Qualquer coisa que não pertença ao local onde está, do jeito que está, é um “laço aberto”, que vai ficar chamando sua atenção se não for gerenciado de maneira adequada.

Para lidar com tudo isso, é preciso primeiro identificar e capturar todas as coisas que, de alguma forma, estão “tocando um alarme” na sua cabeça; esclarecer o que de fato significam para você; e então decidir o que fazer com elas. Pode parecer um processo simples, mas a maioria das pessoas não coloca em prática de forma consistente. Falta-lhes conhecimento ou motivação,

ou ambos, quase sempre porque não têm consciência do preço que pagam por negligenciá-lo.

Exigências básicas para gerenciar acordos

Um gerenciamento de acordos eficiente exige a implementação de alguns comportamentos e atividades básicos:

- Em primeiro lugar, se há algo em sua mente, ela não tem clareza. Qualquer coisa que você considere inacabada deve ser capturada por um sistema confiável fora de sua mente, ou o que chamo de ferramenta de captura, que você vai checar com regularidade.
- Em segundo lugar, é preciso esclarecer qual exatamente é o seu acordo e decidir o que deve fazer para cumpri-lo.
- Em terceiro lugar, assim que decidir quais ações realizar, você deve estabelecer um sistema organizado de lembretes que deverão ser consultados com regularidade.

Você precisa *usar* a sua mente para *tirar* as coisas da sua mente.

Um importante exercício para testar esse modelo

Anote o projeto ou a situação que mais ocupa sua mente neste momento. O que mais o incomoda, o distrai, lhe interessa ou de algum modo consome grande parte de sua atenção? Pode ser um projeto ou problema que esteja “debaixo do seu nariz”, algo que você esteja sendo pressionado a fazer ou uma situação com a qual sente que terá de lidar mais cedo ou mais tarde.

Talvez sejam as resoluções de última hora acerca da sua viagem de férias. Ou você acabou de ler um e-mail sobre uma nova questão urgente no departamento. Ou talvez tenha recebido uma herança e não saiba o que fazer com o dinheiro. Não importa.

Entendeu o que quero dizer? Ótimo. Agora escreva numa única frase o resultado que pretende alcançar para resolver esse problema. Em outras

palavras, o que precisa acontecer para que você marque esse projeto como “concluído”? Pode ser algo simples como “Passar as férias no Havaí”, “Trabalhar a questão com tal cliente”, “Resolver a situação da faculdade”, “Definir uma nova estrutura organizacional no setor”, “Implementar uma nova estratégia de investimento” ou “Pesquisar alternativas para ajudar o filho com dificuldade de aprender a ler”. Está claro? Perfeito!

Agora anote *a próxima ação física necessária para avançar no compromisso*. Se você não tivesse mais nada para fazer na vida, a não ser resolver essa questão, quais providências tomaria neste exato momento? Ligaria ou enviaria uma mensagem para alguém? Escreveria um e-mail? Pegaria papel e caneta para fazer um brainstorming? Procuraria mais informações na internet? Compraria pregos na loja de ferragens? Conversaria pessoalmente com o sócio, o assistente, o advogado, o chefe? O quê?

Já sabe a resposta? Muito bem.

Esses dois minutos de reflexão valeram alguma coisa para você? Se você for como a maioria das pessoas que completa esse exercício em nossos seminários, terá experimentado pelo menos um pouquinho mais de controle, relaxamento e foco. Também pode estar se sentindo mais motivado para *fazer* algo a respeito dessa situação sobre a qual vinha apenas pensando até agora. Então imagine viver com essa motivação multiplicada por mil.

Pense como um homem de ação, aja como um homem de ideias.

– HENRI BERGSON

Se algo de positivo aconteceu com você depois desse rápido exercício, reflita: o que mudou? O que ocorreu para melhorar as condições de sua experiência? Não houve progresso, pelo menos no mundo físico. A situação não foi resolvida. O que aconteceu é que você adquiriu mais clareza sobre o resultado desejado e a próxima ação a realizar. O que realmente mudou é o fator mais importante para a clareza, o foco e a paz de espírito: a maneira como você se engaja no mundo.

Mas o que o levou a isso? Não foi “tornar-se mais organizado” nem “definir prioridades”. A resposta é: *pensar*. Não muito; apenas o suficiente para reforçar seu compromisso com uma leve pressão ou oportunidade e com os recursos necessários para realizá-las. As pessoas pensam demais, mas, na

maior parte do tempo, pensam *em* um problema, projeto ou situação – não *a respeito* de. Se você fez o exercício, concentrou seu pensamento em ações e resultados, o que não acontece sem um esforço consciente. A reação é automática; a reflexão, não.

O ancestral de toda ação é um pensamento.

– RALPH WALDO EMERSON

A função real do trabalho do conhecimento

Bem-vindo à experiência do “trabalho do conhecimento” e a um profundo princípio operacional: você precisa pensar mais a respeito dos seus problemas do que imagina, mas não tanto quanto receia. Como escreveu o teórico da gestão Peter Drucker: “No trabalho do conhecimento, a tarefa não é óbvia; ela precisa ser determinada. ‘Quais são os resultados esperados?’ é a principal questão quando se trata de aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento. E essa pergunta exige decisões arriscadas. Em geral, não há resposta certa, e sim escolhas. E os resultados devem ser bem especificados para que a produtividade seja alcançada.”*

A maioria das pessoas resiste a gastar a energia que será necessária para esclarecer o verdadeiro significado de algo que tenha entrado em seu mundo e decidir o que precisam fazer a respeito. Na verdade, ninguém nunca nos ensinou que devemos refletir sobre o trabalho antes de começar a executá-lo; grande parte das atividades no nosso dia a dia é definida pelo que deixamos de fazer no trabalho nos dias anteriores, pela família que precisa ser alimentada, a roupa a ser lavada ou os filhos a serem colocados na cama. Pensar de forma focada para definir os resultados desejados e a sequência de

* “Trabalho do conhecimento” talvez seja um conceito pouco conhecido atualmente, pois grande parte da nossa vida integra muitas coisas intangíveis e complexas, que exigem raciocínio e muitas decisões. Estamos imersos nisso o tempo todo (a última coisa que o peixe percebe é a água). Mas a necessidade da reflexão a que devemos nos dedicar não é percebida nem executada pelas pessoas. O trabalho do conhecimento talvez pareça algo limitado aos funcionários de empresas. Foram eles que primeiro se dedicaram a essa prática, mas qualquer pessoa que não esteja apenas sobrevivendo já está nesse jogo. Um pai ou uma mãe que tenha ficado em dúvida sobre qual atividade extracurricular escolher para o filho ou sobre qual dispositivo digital deve lhe dar de presente se inclui nessa categoria.

ações necessárias é algo que poucas pessoas sentem que deveriam fazer (até se sentirem *obrigadas* a isso). Mas, no fundo, é o jeito mais eficaz de transformar os desejos em realidade.

Por que as coisas estão na sua mente

Geralmente, quando algo fica na cabeça é porque você quer que ela seja diferente. E, ainda assim:

- você não determinou exatamente o resultado que almeja;
- você não definiu qual é a próxima ação física; e/ou
- você não registrou o resultado almejado e as ações necessárias para alcançá-lo em um sistema confiável de lembretes.

Essa preocupação constante e improdutiva com todas as coisas que precisamos fazer é o maior consumidor de nosso tempo e energia.

— KERRY GLEESON

É por isso que as coisas ficam na sua mente. Enquanto esses pensamentos não forem esclarecidos, as decisões não forem tomadas e as informações resultantes desse processo não forem armazenadas em um sistema que você *tenha certeza* de que vai acessar quando for necessário, seu cérebro não abandonará a questão. Você pode enganar qualquer um, mas não sua própria mente. Só ela poderá saber se as ações foram concluídas ou não e se você manteve os lembretes das ações em um lugar de fácil acesso para que fossem repassados em sua mente consciente.* Se você não tiver feito nada disso, sua mente não vai parar de trabalhar mesmo quando o expediente acabar. Mesmo que você saiba qual é o passo seguinte para resolver um problema, sua cabeça não lhe dará descanso até que você ponha um lembrete em um lugar que *sabe* que vai olhar. Sua mente continuará a pressioná-lo sobre o passo que não foi dado, em geral quando você não puder fazer nada a respeito, o que só vai aumentar seu estresse.

* Veja a pesquisa de Baumeister no Capítulo 14.

Sua mente não tem mente própria

Pelo menos uma parte da sua mente não é muito inteligente. Se a mente tivesse inteligência e lógica inatas, ela o lembraria do que você deve fazer apenas quando você pudesse tomar alguma decisão a respeito.

Sua lanterna está sem pilhas? Quando sua mente costuma lembrá-lo de comprar pilhas novas? Quando você precisa da lanterna! Isso não é muito inteligente. Se a sua mente tivesse inteligência inata, o lembraria das pilhas assim que você passasse por elas no supermercado. E do tamanho certo, claro.

Entre a hora em que você acordou e agora, pensou em alguma coisa que devia ter feito mas ainda não fez? Pensou nisso mais de uma vez? Por quê? É perda de tempo e de energia ficar pensando em uma coisa em que ainda não fez nenhum progresso. Isso só aumenta sua ansiedade em relação ao que deveria estar fazendo mas não está.

Governa a tua mente ou ela te governará.

– HORÁCIO

A maioria das pessoas deixa que seu processo mental comande o espetáculo, especialmente em relação à síndrome “Tenho muita coisa para fazer”. Você provavelmente já transferiu muitas das suas “coisas”, das suas “tralhas”, de seus laços abertos, a uma entidade incapaz de lidar com elas de maneira eficaz: sua mente. Pesquisas comprovaram que uma parte significativa da sua psique não consegue deixar os laços abertos de lado, e não funciona (como se pode pensar inicialmente) como uma motivadora inteligente e positiva, mas como uma sabotadora de tudo o mais em que você precisa ou quer pensar, comprometendo seu desempenho.

A transformação das “coisas”

Esta é a minha definição de “coisas”: tudo aquilo que você permitiu que entrasse em seu mundo físico ou psicológico, mas não está onde deveria e você ainda não esclareceu o que significa, os resultados desejados nem as provi-

dências a tomar. Grande parte dos sistemas de organização não funciona porque as coisas ainda não foram transformadas, e, enquanto continuar assim, não poderão ser controladas.

Precisamos transformar todas as “coisas” que atraímos e acumulamos em um inventário claro de ações significativas, projetos e informações úteis.

Quase todas as listas de tarefas que vi ao longo dos anos (isso quando as pessoas as tinham!) eram meras enumerações de itens, não inventários do trabalho que de fato precisava ser feito. Eram lembretes parciais de um monte de coisas não resolvidas e ainda não convertidas em resultados e ações (os detalhes do que de fato era preciso fazer).

O que você costuma ver nessas listas: “Mãe”, “Banco”, Médico”, “Babá”, “Reunião”, etc. Olhar esses itens com frequência gera mais estresse do que alívio, porque, embora sejam um valioso gatilho para algo com que se comprometeu, a pendência ainda grita em sua mente: “Tome uma decisão a meu respeito!” E, se naquele momento você não tiver energia nem foco para decidir o que fazer, ela simplesmente vai continuar lembrando que você está sobrecarregado.

As coisas em si não são ruins. Tudo o que “pipoca” na nossa mente, chamando nossa atenção, em geral aparece como “coisas”. No entanto, quando permitimos que entrem em nossa vida pessoal e profissional, assumimos com nós mesmos o compromisso de determinar e esclarecer seu significado. Nossas ações, na esfera profissional, nos obrigam a refletir, avaliar, decidir e agir, minuto a minuto, seja em relação a um e-mail, seja em relação a anotações que fizemos na reunião da manhã. O trabalho exige tais decisões. Se não tivesse que pensar nisso tudo, você não seria necessário. E, na esfera pessoal, sempre acabamos prejudicados quando permitimos que questões do cotidiano – casa, família, saúde, finanças, carreira ou relacionamentos – continuem ocupando espaço na nossa cabeça porque demoramos a decidir acerca das ações a realizar e dos resultados que desejamos atingir.

A maior parte das pessoas tenta se organizar rearrumando listas incompletas de coisas confusas; elas não percebem quanto e o que precisam organizar para ter algum ganho. Na verdade, devem reunir tudo que exige reflexão e, então, se engajar nessa reflexão, para que o esforço de organização seja bem-sucedido.

*O pensamento é útil quando estimula a ação
e é obstáculo quando a substitui.*

– BILL RAEDER

O PROCESSO: GERENCIANDO AÇÕES

Quase como um atleta, você pode treinar para ser mais rápido, mais responsivo, mais proativo e mais focado em lidar com todas as coisas que precisa fazer. Pode ser mais eficiente nas reflexões e gerenciar os resultados com mais facilidade e controle. Pode diminuir os laços abertos da sua vida profissional e pessoal e fazer muito mais com menos esforço. E pode tomar decisões acerca de todas as coisas capturadas e criar um procedimento operacional padrão para viver e trabalhar neste milênio.

Antes de tudo, porém, você deve desenvolver o hábito de esvaziar a mente. E a maneira de fazer isso, como vimos, não é gerenciando tempo, informações ou prioridades. Afinal:

- você não gerencia cinco minutos para acabar com seis;
- você não gerencia a sobrecarga de informações – senão morreria ao entrar numa biblioteca ou explodiria na primeira vez que acessasse a internet;
- você não gerencia prioridades – você as *tem*.

A melhor forma de administrar todas as suas coisas é gerenciando suas *ações*.

O começo é metade de todas as ações.

– PROVÉRBIOS GREGOS

Gerenciar ações é o desafio principal

O que você faz com seu tempo, com suas informações, com seu corpo e com seu foco tem relação com suas prioridades – essas são as verdadeiras escolhas às quais deve destinar seus recursos limitados. A questão principal

é fazer escolhas adequadas sobre o que realizar em dado momento. O verdadeiro trabalho consiste em gerenciar nossas ações.

Pode parecer óbvio, mas você se surpreenderá ao descobrir quantas pessoas não definem as ações seguintes de seus projetos e compromissos. É muito difícil gerenciar ações que você ainda não identificou e sobre as quais não decidiu nada. A maioria das pessoas precisa fazer um milhão de coisas para obter progresso em várias frentes, mas não sabe que coisas são essas. A queixa “Não tenho tempo para _____” (preencha a lacuna) é compreensível porque muitos projetos não só parecem estar, mas de fato o *estão* oprimindo, pois você não pode *executar* um projeto. Você só pode executar uma *ação* relacionada a ele. Muitas ações exigem apenas um ou dois minutos, no contexto apropriado, para levar um projeto adiante.

Com o meu trabalho em coachings e treinamentos, descobri que a falta de tempo não é o principal problema (embora as pessoas sejam levadas a pensar assim). O verdadeiro problema é a falta de definição sobre o que o projeto representa e quais são as ações necessárias. Fazer o esclarecimento quando as questões aparecem pela primeira vez no radar, e não num estágio avançado, quando os problemas já surgiram, permite que as pessoas colham os benefícios do gerenciamento de ações.

As coisas raramente emperram por causa da falta de tempo. Elas emperram porque ainda não foi definido o que *feito* significa nem onde isso acontece.

Fazer acontecer envolve dois componentes básicos: (1) definir o que *feito* significa (resultado desejado) e (2) definir o que é “fazer” (ação). E essas definições estão longe de ser óbvias para a maioria das pessoas.

O valor da abordagem de baixo para cima

Com o passar do tempo, descobri como é importante desenvolver a produtividade pessoal de baixo para cima, partindo de atividades e compromissos básicos. Do ponto de vista racional, a abordagem mais adequada deveria ser de cima para baixo, primeiro identificando o propósito e a visão pessoais e organizacionais, depois definindo os objetivos críticos e, finalmente, con-

centrando-se nos detalhes da implementação. O problema é que a maioria das pessoas está tão envolvida com compromissos do dia a dia que sua capacidade de se concentrar num contexto mais geral fica muito limitada. Consequentemente, a abordagem de baixo para cima costuma ser mais eficaz.

Manter-se atualizado e no controle do que há na sua caixa de entrada e na sua mente, além de adotar práticas que o ajudem a continuar assim, lhe oferecerá os melhores meios para ampliar seus horizontes. Uma energia criativa e revigorante será liberada, fortalecendo sua capacidade de concentração e aumentando sua confiança para explorar o resultado dessa criatividade. Uma sensação de liberdade é percebida imediatamente e a inspiração logo impregna as pessoas que arregaçam as mangas e adotam esse processo.

*A visão, sozinha, não é suficiente; ela deve ser combinada à iniciativa.
Não basta olhar para o topo das escadarias – precisamos subir todos os degraus.*

– VÁCLAV HAVEL

Você estará mais equipado para empreender um pensamento altamente focado quando as ferramentas que utilizar para lidar com as ações se tornarem parte de seu estilo operacional. Há assuntos mais importantes a tratar do que a sua caixa de entrada, mas, se você não se organizar a partir desse nível inicial, não conseguirá ir muito longe.

Muitos executivos com quem trabalhei ao longo de um dia para eliminar as tralhas que inibiam suas ações passaram a noite tendo ideias e visões sobre sua empresa e seu estilo de vida. Essa é uma consequência automática da desobstrução do fluxo de trabalho.

Gerenciamento horizontal e vertical das ações

Você precisa controlar compromissos, projetos e ações em duas frentes: horizontal e vertical. O controle horizontal mantém a coerência das atividades com que você se envolveu. Imagine sua mente vasculhando tudo ao seu redor constantemente, como um radar da polícia. Ela pode se deter em qualquer um dos muitos itens diferentes que exigem sua atenção ao longo

de um dia: as compras na farmácia, o namorado da sua filha, a reunião da diretoria, a mensagem de texto que você acabou de receber, a nova estratégia da empresa, o almoço, a planta que está murchando, um cliente insatisfeito, os sapatos que precisam ser engraxados. Você tem que comprar um presente para um amigo, preparar a apresentação do dia seguinte, pagar uma conta, reservar o hotel, cancelar uma reunião e assistir a um filme à noite. Talvez se surpreenda com o volume de coisas em que pensa e com que lida em apenas um dia. Você precisa de um bom sistema que seja capaz de incorporá-las na medida do possível, de fornecer as informações necessárias no momento certo e de permitir a mudança de foco de uma para outra com rapidez e facilidade.

O controle vertical, por sua vez, gerencia o pensamento, o desenvolvimento e a coordenação de assuntos e projetos individuais. Seu radar interno, por exemplo, pode “estacionar” sobre suas próximas férias no momento em que você e seu cônjuge conversam sobre o assunto durante o jantar – para onde vocês vão e quando, o que vão fazer, como vão se preparar para a viagem, etc. Ou você e seu chefe precisam tomar decisões sobre a iminente mudança no organograma do departamento. Ou você deve se atualizar sobre o novo cliente para quem precisa telefonar. Isso é “planejamento de projeto” no sentido mais amplo: concentrar-se numa única iniciativa, situação ou pessoa e levantar ideias, detalhes, prioridades e sequências de ações que o levem adiante, pelo menos nesse momento.

O objetivo do gerenciamento horizontal é o mesmo do vertical: tirar as coisas da sua cabeça e executá-las. O gerenciamento apropriado das ações permite que você se sinta confortável e no controle à medida que percorre o amplo espectro do trabalho e da vida, enquanto um foco adequado mantém suas ideias claras e atualizadas com relação a suas necessidades.

A grande mudança: tirando tudo da sua cabeça

Não há como alcançar o controle sem estresse se você mantiver as coisas apenas na sua cabeça. Em breve você vai ver que já adota os comportamentos desejados descritos neste livro. A grande diferença entre o que faço e o que os outros fazem é que eu consigo capturar e organizar todas as minhas “coisas” em ferramentas objetivas, não na minha cabeça. E isso se aplica a

tudo – coisas grandes ou pequenas, pessoais ou profissionais, urgentes ou não. Tudo.*

Normalmente há uma relação inversamente proporcional entre a quantidade de coisas que há na sua mente e a quantidade de coisas que está sendo realizada.

É bem provável que você, vez por outra, tenha chegado a determinado momento num projeto ou na vida em que simplesmente teve que se sentar e *fazer uma lista*. E, depois, sentiu-se um pouco mais focado e no controle. Se já passou por isso, sabe do que estou falando. Nada mudou no mundo exterior, mas você se sentiu melhor. Na verdade, o que mudou, e muito, foi como você *se engajou no mundo*. Isso sempre acontece quando você tira coisas importantes da cabeça. Porém a maioria das pessoas só faz listas quando a confusão fica insustentável e elas *precisam* resolver essa situação. Só que se limitam a fazer uma lista restrita ao que as está incomodando no momento. Mas, se você conseguisse fazer com que esse tipo de externalização e revisão se tornasse rotina em seu estilo de vida e trabalho e o mantivesse em todas as suas atividades pessoais e profissionais (não apenas nas mais “urgentes”), estaria praticando o método de gerenciamento da “mente como água”. Com base na minha experiência, posso afirmar que esse processo *sempre* melhora nossa perspectiva e nossa experiência. Por que esperar?

Não há por que ter o mesmo pensamento duas vezes, a não ser que você goste de ter isso “pipocando” na sua mente.

Tento fazer escolhas intuitivas com base em minhas opções, em vez de tentar pensar em quais são essas opções. Preciso já ter refletido sobre tudo isso e capturado os resultados de maneira confiável. Não quero perder tem-

* Não exatamente tudo. Durante a maior parte do tempo, minha mente simplesmente “divaga” – observando ou refletindo e, talvez, amadurecendo minhas percepções. Não costumo tomar nota dos milhares de pensamentos que tenho ao longo do dia. Mas registro aqueles que geram laços abertos na minha mente – um restaurante que talvez eu queira conhecer, uma ideia a ser incluída neste livro, um presente para dar à minha mulher, uma questão a discutir com meu contador, algo que preciso comprar no mercado, etc.

po pensando nas coisas mais de uma vez. É um mau uso da energia criativa, além de fonte de frustração e estresse.

E você não pode despistar esse pensamento. Sua mente continuará trabalhando em qualquer coisa que ainda não tenha sido definida. E foi comprovado que esse tipo de *looping* mental reduz a capacidade de raciocinar e o desempenho. Além disso, existe um limite para a quantidade de tralhas que sua mente pode armazenar antes de surtar.

Qualquer acordo do tipo “seria, poderia, deveria” que fica apenas na mente cria uma pressão irracional e insolúvel em tempo integral.

A área da mente dedicada à memória de curto prazo – que tende a armazenar toda a tralha pendente, indefinida e desorganizada – funciona como a memória RAM dos computadores. A mente consciente, como a tela do computador, é uma ferramenta de foco, não um lugar para armazenamento. Você só pode pensar em duas ou três coisas ao mesmo tempo. Mas os itens pendentes ainda ocupam espaço de armazenamento na memória de curto prazo. E, assim como na memória RAM, esse espaço é limitado: só é possível armazenar certo volume de informações para que a função cerebral se exerça adequadamente. No entanto, a maioria das pessoas vive com a memória RAM transbordando de coisas. Estão sempre distraídas, sem foco e com o desempenho prejudicado pela própria sobrecarga mental. Pesquisas recentes das ciências cognitivas validaram essa conclusão. Os processos mentais são afetados negativamente pelo fardo de tentar dar conta de todas as atividades que nos comprometemos a concluir sem dispor de um plano ou sistema confiável para lidar com elas.*

Por exemplo, nos últimos minutos, sua mente viajou por áreas que não têm nada a ver com o que você está lendo aqui? É bem provável que sim. E suas digressões devem ter passado por laços abertos, algumas situações com que você chegou a se comprometer mas não a concluir. Essas pendências escapuliram da sua memória RAM e clamaram por sua atenção. E o que você fez? A menos que tenha registrado em uma ferramenta de coleta confiável

* Um excelente livro que trata um pouco desse tópico (e de muitos outros) é *Força de vontade – A redescoberta do poder humano*, de Roy F. Baumeister e John Tierney (São Paulo: Editora Lafonte, 2012).

que sabe que revisará apropriadamente em breve, deve ter ficado preocupado ou no mínimo reforçado alguma tensão mal resolvida. Não é o comportamento mais eficaz: não houve progresso e seu estresse só aumentou.

O grande problema é que sua mente fica lembrando das pendências quando não há nada que você possa fazer a respeito. Então, a partir do momento em que sinaliza que precisa realizar uma ação e armazena essa informação na mente, uma parte sua passa a acreditar que você deve se ocupar dela *o tempo todo*. Se você disse a si mesmo que precisa fazer tal coisa, seu cérebro interpreta que deveria estar fazendo isso *neste momento*. Se armazena duas ações na cabeça, assume o risco de fracassar, uma vez que não há como se engajar em ambas ao mesmo tempo. Isso acaba causando um estresse cuja origem não pode ser identificada.

*É duro lutar contra um inimigo quando ele tem
uma base militar instalada na sua cabeça.*

— SALLY KEMPTON

Muitas pessoas enfrentam alguma versão desse estado de estresse mental de modo tão consistente e há tanto tempo que nem mesmo se dão conta de que estão passando por ele. Como a gravidade, essa ansiedade está sempre presente – e quem a experimenta nem tem consciência dessa pressão. Em geral, só percebemos que estamos sob pressão quando nos livramos dela e nos sentimos diferentes. É como não ouvir que havia um zumbido constante na sala até ele parar de repente.

Você consegue se livrar desse estresse e desse ruído? Pode apostar que sim. O restante deste livro vai lhe explicar como.



CONHEÇA OS LIVROS DE DAVID ALLEN

A arte de fazer acontecer
A arte de fazer acontecer – guia prático

Para saber mais sobre os títulos e autores da Editora Sextante,
visite o nosso site e siga as nossas redes sociais.
Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.

sextante.com.br

