

Time

a arte de fazer
acontecer com
sua equipe



O método GTD aplicado ao
ambiente de trabalho

David Allen

e Edward Lamont



SEXTANTE



*Para todos que trabalham em equipe
para fazer coisas boas acontecerem*





Introdução

O lançamento de *A arte de fazer acontecer* nos Estados Unidos em 2001 foi revolucionário. Ao revelar os princípios do alto desempenho saudável em nível individual, o livro ofereceu um mapa da mina confiável para escapar da sobrecarga e transformou a experiência do trabalho e do lazer para milhões de pessoas.* Ele continua transformando vidas por todo o mundo e conta com uma rede global de profissionais que, todo mês, desvendam seus princípios para milhares de aprendizes em palestras e seminários. Hoje, décadas após o lançamento, sabemos que o GTD® funciona em nível individual, mas também se tornou claro que a melhor maneira de ampliar o sucesso individual é no trabalho em equipe.

O JOGO DA EQUIPE

Este livro fala sobre equipes, como elas podem dar errado e nossas perspectivas sobre o que fazer para restaurar a eficiência do trabalho em grupo. Queremos fazer pelos times aquilo que David originalmente fez por indivíduos: esclarecer os princípios do alto desempenho saudável e, a partir daí, oferecer um guia para aplicá-los em organizações que almejem colaboração produtiva e liderança eficiente. Compartilharemos nossas experiências sobre como melhorar a percepção do “campo de jogo” e ofereceremos ferramentas e intervenções que irão elevar o nível do fluxo de trabalho em equipe. O objetivo é ajudar pessoas boas a fazerem coisas ótimas acontece-

* Para um resumo da metodologia GTD, consulte o Apêndice 1.





rem em suas vidas (ou a ficarem à toa, se for o que tiverem vontade de fazer após se libertarem do mar de opressão).

A maioria das coisas produtivas, criativas, inventivas, interessantes e até divertidas que fazemos envolve algum nível de coordenação e, num mundo ideal, cooperação. Isso vale tanto para feitos monumentais, como pousar na Lua, quanto para acontecimentos comuns, como um piquenique em família. A parte irônica é que, apesar da importância organizacional ou pessoal que associamos a esses projetos, a maior parte dos métodos que usamos para prepará-los é inadequada.

Queríamos escrever um livro sobre times abrangendo tudo que pudesse ser relevante para compreender, melhorar, destacar ou simplesmente aprimorar a experiência de trabalhar com outras pessoas para fazer coisas legais acontecerem. Nossos mais de 60 anos somados de experiência trabalhando com indivíduos em grupos nos ensinaram que as equipes são o futuro do trabalho de qualidade no século XXI. Acreditamos que ajudar times a trabalhar com mais eficiência é nossa maior oportunidade de afetar positivamente o desempenho individual, os resultados coletivos e as organizações em que operam.

Temos visto uma mudança de panorama. Por décadas, a ênfase no desempenho humano girou em torno da mudança individual; porém, nos últimos anos, o contexto ou sistema em que o indivíduo opera passou a receber mais atenção. Ninguém trabalha isolado, então, por melhores que sejam nossas práticas, todos somos afetados pelo ambiente em que trabalhamos e vivemos. Mesmo quando o indivíduo é organizado, não significa que sua colaboração com os outros será a mais eficiente possível. Se algo der errado no sistema em que essas pessoas operam, mesmo uma sugestão infalível para solucionar o problema em nível individual só resolverá parte da questão.

Quando ensinamos o gerenciamento de fluxo de trabalho com o método GTD para indivíduos, vemos como as pessoas ficam frustradas ao tentar alcançar ótimos desempenhos dentro de equipes que não funcionam. É muito comum vermos pessoas realizarem mudanças drásticas na própria vida, mas trocando as empresas em que trabalhavam por ambientes mais promissores devido à falta de estrutura e à ineficiência da equipe ao redor delas.





O PROBLEMA

Isso acarreta consequências. Quando o Gallup publica, no *State of the Global Workplace Report* (Relatório de estado do ambiente de trabalho global) de 2022, que apenas 21% dos funcionários se engajam no trabalho, é improvável que a fonte do problema esteja nos outros 79%; por si sós, os números apontam que os suspeitos mais plausíveis são a equipe ou a empresa. A média global inclui grandes variações, mas, mesmo na América do Norte, apenas 33% das pessoas se consideram engajadas, enquanto na Europa o percentual cai para apenas 14%.

Esses números nos levaram a algumas perguntas que clamavam por resposta: décadas após o início do século XXI, por que não conseguimos descobrir como organizar um grande número de pessoas no ambiente de trabalho? O que nos impede de trabalhar bem uns com os outros? Por que não aprendemos a fazer com que uma força de trabalho maior seja sinônimo de mais eficiência na concretização dos propósitos da empresa? Acrescentar pessoas nem sempre significa resultados melhores. Muito pelo contrário.

Mais de 130 anos após as primeiras iniciativas de “gerenciamento científico” conduzidas por F. W. Taylor, parece que ainda somos incapazes de coordenar interações humanas de uma forma que não prejudique a saúde física, mental e emocional dos funcionários de empresas.

Claro que existem exceções – não estamos falando de todas as organizações –, mas os raros sucessos só servem para destacar a natureza aleatória e efêmera de seus resultados. Pesquisas vêm mostrando que a maioria das pessoas se sente distante e desmotivada no trabalho, mesmo que sejam muito bem pagas. Nos piores casos, a experiência de trabalhar em algumas organizações é tão ruim que ganhou um adjetivo próprio: *tóxica*.

A SOLUÇÃO

Nós acreditamos que existe um caminho melhor. Não é complicado, mas também não é sempre óbvio nem necessariamente fácil.

Sugerimos um retorno aos princípios originais e um afastamento de soluções muito baseadas em softwares para desafios que são, acima de tudo,





humanos. Acreditamos que é possível tomar medidas simples para gerar, em uma equipe, uma cultura de trabalho que estimule tanto o desempenho individual quanto o coletivo.

É raro encontrar culturas de alto desempenho saudável, mas não impossível. Este livro explora o que é necessário para aplicar os princípios comprovados do GTD de modo a criar e incentivar essa cultura em equipe. Respeitando-se esses princípios, é possível desenvolver e manter o espaço e a perspectiva para criar planos rápidos, com base em novas contribuições, elencar prioridades em um ambiente dinâmico e tomar atitudes de modo a permanecer à frente da concorrência e manter o controle da sua vida e do seu trabalho. Ao identificar alguns padrões, estruturas e processos simples em nível de equipe, os indivíduos do time enfrentarão menos ruídos e poderão realizar um trabalho colaborativo eficiente para alcançar objetivos coletivos.

Hoje vivemos num mundo que, infelizmente, é cada vez mais volátil, incerto, complexo e ambíguo (VUCA, na sigla em inglês), no qual o sucesso corporativo se resume à capacidade de fazer planos rápidos, elencar prioridades em cima da hora e agir com base nelas. Sem planejamento, não temos rumo. Sem prioridades, nos perdemos em um mar de possibilidades. Sem execução, não conseguimos avançar.

Se você for capaz de planejar, priorizar e executar, sua equipe aprenderá a lidar melhor com os problemas – afastando-se da reatividade e sempre melhorando nos pontos de fato importantes para o time. Acontecimentos recentes vêm demonstrando que uma das habilidades essenciais para a sobrevivência das organizações é a rapidez com que elas reagem em momentos de mudança radical.

Escrevemos essas últimas frases com uma pandemia e uma guerra inesperada na Europa em mente, mas atualmente as mudanças vêm ocorrendo tão rápido que, quando este livro chegar às suas mãos, talvez você esteja vivendo crises mais recentes – o mundo não se cansa de nos oferecer eventos que exigem reações rápidas e criativas para sobrevivermos e prosperarmos.





POR QUE ESTE LIVRO? POR QUE AGORA?

A ideia para este livro surgiu quando estávamos trabalhando com uma transportadora regional na Europa. Após anos oferecendo seminários do GTD na empresa, o cliente queria ver se seu investimento em treinamento estava causando algum impacto. Nossa missão era conduzir uma pesquisa com centenas de participantes com quem já tínhamos trabalhado e descobrir o que eles acreditavam ter aprendido com os seminários. Os resultados foram impressionantes: a produtividade era maior, os níveis de estresse, menores, e as pessoas sentiam que passavam mais tempo de qualidade com a família.

Esses eram os impactos que esperávamos em nível individual, mas ficamos surpresos ao encontrar impactos sistêmicos positivos que não imaginávamos. Por exemplo, em nossos seminários, reservávamos várias horas para mostrar aos participantes como resolver seu backlog de “coisas” e zerrar a caixa de entrada dos e-mails. Quando começamos a trabalhar com a empresa, a maioria dos participantes tinha milhares – às vezes, dezenas de milhares – de e-mails não lidos na caixa de entrada. Eles precisavam de todo o tempo que oferecíamos para liberar os backlogs. Após alguns anos de trabalho com a empresa, muitos participantes começaram a aparecer com apenas centenas – às vezes, dezenas – de e-mails. Isso se tornou um problema, porque precisávamos encontrar outra coisa para eles fazerem no tempo que havíamos alocado para a limpeza de milhares de e-mails da caixa de entrada, mas ao mesmo tempo foi uma surpresa agradável em termos do que estava acontecendo na cultura da organização. As pessoas que já haviam treinado com a gente estavam “infectando” os colegas não treinados, ensinando a eles as vantagens de manter a caixa de entrada vazia e organizada. O padrão para o que era “normal” no gerenciamento da caixa de entrada havia mudado. Quando percebemos essa mudança nos perguntamos: e se, em vez de esses impactos acontecerem “acidentalmente”, conseguíssemos ampliá-los para a equipe com intervenções um pouco diferentes?

Outro motivo para escrevermos este livro é que, embora seja recompensador mandar pessoas de volta às trincheiras com ferramentas melhores, chegou um momento em que começamos a sentir que não estávamos lidando com grande parte do problema que elas enfrentavam. Tornou-se doloroso vê-las voltar para times com estruturas e processos tão ineficien-





tes que obrigavam os indivíduos – mesmo os que adquiriram as excelentes habilidades que ensinamos – a se proteger do caos que os cercava. Começamos a sentir que estávamos distribuindo ataduras durante um tiroteio. Elas podem até ajudar, mas o ideal seria impedir a carnificina.

Chega um momento em que devemos parar de tirar as
pessoas do rio. Precisamos nadar contra a corrente
e descobrir por que elas estão caindo nele.

– DESMOND TUTU

Não que nosso trabalho não causasse impacto – nossos clientes eram gratos pelo apoio que oferecíamos –, mas estávamos vendo que, para ajudá-los a aproveitar todas as vantagens, precisávamos lidar com o que acontecia em nível de equipe.

Com muita frequência, as estruturas e os processos de uma equipe podem dificultar o trabalho e a colaboração em vez de facilitá-los. Quando a eficiência individual deixa de ser um problema, a solução para os males que afetam boa parte das equipes é óbvia, embora não seja fácil: conceber e manter um ambiente que minimize os ruídos e atritos na colaboração. Se acertarmos esses dois pontos, o time passará a produzir muito mais que a soma dos trabalhos individuais. Quando montamos uma equipe, precisamos eliminar os problemas que impedem seus membros de fazer seu verdadeiro trabalho e criar ambientes que permitam o melhor desempenho possível. Este livro nasce da percepção de que existem passos simples – quase mecânicos – que equipes podem dar no intuito de facilitar a colaboração e apoiar os indivíduos na execução do próprio trabalho.

O mercado vinha pedindo que escrevêssemos um livro com essa perspectiva. A partir do momento em que nossos clientes compreendem o poder do GTD para ajudar indivíduos a trabalhar de forma mais eficiente, uma das perguntas que mais passamos a ouvir é: “Como eu consigo que o restante da minha equipe faça isso?”

Essa questão mostra uma necessidade urgente de conectar e alinhar a excelência individual com o desempenho coletivo mais amplo. Ao se funda-





mentar nos princípios da produtividade otimizada para indivíduos, este livro oferece um jeito melhor de trabalhar com as pessoas e ao mesmo tempo gera um ambiente que incentiva a criatividade e o aprimoramento de habilidades.

Muitos dos princípios para a produtividade da equipe se baseiam em ideias explícitas ou implícitas em livros anteriores sobre o GTD, enquanto outros são completamente novos. Embora este livro recorra a ideias anteriores – ou pelo menos na presunção da habilidade individual para lidar com o volume e a complexidade do trabalho moderno –, não nos parece necessário que você já esteja usando o GTD em nível individual neste momento para aplicar o método em equipe. Tentamos escrever este livro de forma que qualquer um possa compreendê-lo e utilizá-lo sem precisar ler outros para conseguir trabalhar bem em equipe.

É claro que nós dois nos dedicamos com muito afincamento ao GTD: David, como criador do método e autor de livros anteriores, e Ed, como fundador de duas das maiores franquias do GTD no mundo. Consideramos *fundamental* que os membros de sua equipe sigam uma abordagem sistemática na lida com o fluxo de trabalho, pois acreditamos que as bases da produtividade e da coordenação de equipes são a capacidade de priorização e a confiabilidade dos indivíduos. A eficácia das sugestões que fazemos ao longo deste livro será completamente minada se os membros do seu time não forem capazes de realizar tarefas simples. Mas se você souber de outra abordagem que capacite os indivíduos a criar, controlar e cumprir compromissos de forma muito mais produtiva e ao mesmo tempo bem menos estressante, fique à vontade para utilizá-la. Além de oferecermos um resumo para lembrar o material original (Apêndice 1), não nos aprofundaremos em habilidades e princípios específicos citados em *A arte de fazer acontecer*, *Gerencie sua mente, não seu tempo* e *Faça tudo acontecer!*. Se você quer melhorar seu desempenho – ou o de alguém da sua equipe –, recomendamos que também leia esses livros.

LIÇÕES DO FUTEBOL

Para compreender o foco de *Time*, talvez valha a pena pensar nas diferentes maneiras de melhorar uma equipe esportiva. Qualquer esporte serve, mas vamos usar o futebol, o mais praticado no mundo. Ao longo das úl-





timas décadas, o método GTD se mostrou capaz de impactar a eficiência em qualquer país ou cultura em que foi utilizado. E o melhor: em equipes multiculturais e geograficamente dispersas, o GTD serviu como um acordo mútuo e um idioma comum para fazer acontecer em grupo.

Existem diversas formas de melhorar o nível inicial de uma equipe: uma delas é começar aprimorando as habilidades individuais, treinando cada indivíduo para fazê-lo atuar melhor; outra é observar e melhorar a interação entre as pessoas, analisando se elas passam ou seguram a bola, ou como cada elemento trabalha no ataque e na defesa; também é possível manter o foco na identidade ou na cultura da equipe.

Um ponto de partida óbvio é o desenvolvimento das habilidades individuais, por ser relativamente fácil de realizar. Todo mundo quer jogadores melhores, e, com o tempo e os treinamentos consistentes, os jogadores melhorarão o desempenho individual. Ninguém pode treinar pelos jogadores; eles são responsáveis por dedicar tempo à sua evolução.

Mas mesmo um grupo de indivíduos com excelente técnica não alcançará seu potencial máximo como equipe se não souber atuar junto. Exemplo: um time de crianças correndo juntas atrás da bola, querendo fazer tudo ao mesmo tempo e atrapalhando umas às outras.

Se esses mesmos atletas receberem orientações simples para aprender a jogar juntos, o desempenho da equipe será melhor. O caos interno vai perder força, e o time vai se organizar em campo e criar jogadas coletivas com base na tática. Não só cada jogador melhorará individualmente como o grupo se movimentará de maneira mais eficiente e coordenada. Os indivíduos mais capazes de driblar, chutar e passar a bola receberão papéis específicos no time. Os que tiverem mais facilidade para fazer gols serão os atacantes. Os que forem melhores em marcar e desarmar treinarão para ser zagueiros. Em dados momentos os atacantes podem defender e os zagueiros podem fazer gols, mas eles sabem que sua responsabilidade principal é outra. Quando a equipe posiciona corretamente os jogadores nas posições que aproveitem melhor seus pontos fortes e habilidades, o time se torna mais capaz de desmontar a defesa do adversário, por um lado, e cortar os ataques dele, por outro. Os jogadores se inserem numa estrutura de equipe que os leva a direcionar seus esforços e recebem liberdade para improvisar dentro desse esquema, o sistema tático do time.





Quando bem aplicadas, as habilidades pessoais começam a melhorar o desempenho e a reduzir o esforço necessário para que o time jogue bem. Por exemplo, quem dá passes precisos faz com que o receptor precise se esforçar menos para recebê-los. Quando um jogador faz um lançamento perfeito para o ponto futuro para onde o companheiro está correndo, este não precisa diminuir o ritmo para controlar a bola, aumentando a chance de a jogada dar certo. O time também treina jogadas de bola parada – como escanteios, faltas e tiros de meta – para não precisar inventá-las do zero toda vez. Com essa automatização, o time como um todo evita pagar o preço de improvisações constantes, quais sejam, erros em excesso e um gasto extra de energia criativa.

Essas vantagens não são aprimoradas com a simples melhoria das habilidades individuais – só podem ser alcançadas com a coordenação dos indivíduos no nível da equipe. Equipes inteligentes não se limitam a se dedicar mais ao mesmo jogo. Elas já se dedicam o máximo possível. Em vez disso, mudam a forma de jogar. Elas não se tornam melhores no mesmo jogo; simplesmente jogam melhor.

Esse tipo de trabalho de organização tática de um time é fundamental para a melhoria do desempenho, porém é mais desafiador do que apenas treinar pessoas. Fatores extracampo – como a gestão dos egos, o clima entre os atletas e conflitos de personalidade – dificultam o controle e a evolução da equipe, em comparação com o desenvolvimento das habilidades de um único indivíduo.

Quando há uma melhoria tanto nas habilidades dos indivíduos quanto nas táticas da equipe, começa a se instaurar outra mudança no grupo: na identidade e na cultura. Esse aspecto é difícil de explicar, mas todos percebem que está acontecendo. É possível enxergá-lo nas grandes equipes que marcaram época: o time de hóquei no gelo Montreal Canadiens do fim da década de 1970; o time de basquete Chicago Bulls do início dos anos 1990; ou, no futebol, o Manchester United do fim da década de 1990. Todos esses grupos tinham ótimos jogadores e faziam um trabalho em equipe impecável. Mas, além disso, tinham uma identidade que fazia seu desempenho ir além de todas as expectativas baseadas apenas nesses elementos, uma autoconfiança coletiva que os tornava imbatíveis. Em seu livro *The Game* (O jogo), o goleiro dos Canadiens, Ken Dryden, escreveu: “Às vezes nós perdíamos só para nos lembrarmos de como a sensação era ruim.”





Um ótimo exemplo do impacto desse aspecto foi quando o Manchester United venceu o Bayern de Munique na final da Liga dos Campeões da UEFA de 1999. Faltando poucos minutos para o fim da partida, o time estava perdendo por 1 a 0. A essa altura, muitas equipes teriam desistido. Mas aquele time do Manchester United estava acostumado a vencer. Eles *esperavam* vencer. Já tinham conquistado dois troféus nacionais naquela temporada e não aceitariam uma derrota justamente na final da competição europeia. Assim, nos três minutos de acréscimos, eles marcaram dois gols e levaram o título continental para casa.

Foram a cultura e a identidade que os levaram a triunfar? Centenas de outros times com uma identidade forte perdem em circunstâncias semelhantes. Talvez tenha sido apenas sorte. Talvez. Mas, com certeza, a identidade vencedora os levou a persistir, mesmo quando a partida parecia perdida. Esse foi o bilhete de loteria que lhes rendeu o grande prêmio.

Pense assim: cada jogador melhora individualmente. Com isso, o time aprende a jogar melhor junto, e isso molda a cultura e a identidade do grupo. Então, quando a equipe estiver forte o suficiente, essa identidade começará a afetar tanto o desempenho individual quanto o do conjunto. Qualquer uma dessas três intervenções elevará o desempenho da equipe, mas ela só alcançará os melhores resultados se realizar as três. Quando a habilidade técnica individual se une ao esforço estratégico coletivo em uma cultura de alto desempenho, coisas incríveis acontecem. Quando uma equipe tem objetivos e padrões claros sobre como atuar juntos, começa a alcançar seu verdadeiro potencial.

O livro original do método GTD, *A arte de fazer acontecer*, é basicamente voltado ao primeiro desses três aspectos – ajudar as pessoas a lidar com o caos ao seu redor e ter um desempenho individual muito melhor. Mostrou ser uma resposta bastante necessária ao impressionante aumento de volume e complexidade do conhecimento individual que os trabalhadores passaram a encarar no começo do século XXI. Em termos de mudança organizacional, também era o ponto mais fácil de atacar. Estava claro que, embora indivíduos ambiciosos estivessem se dedicando ao máximo, havia disparidades em sua produtividade. Enquanto fazia pesquisas para escrever o livro, David concluiu que grande parte da diferença entre a baixa e a alta produtividade era uma questão de compreender – ou ignorar – al-





guns princípios básicos. Quando *A arte de fazer acontecer* foi publicado, suas ideias correram de boca em boca, se espalhando rápido. Uma geração inteira de pessoas inteligentes e dedicadas finalmente havia entendido o segredo para melhorar a produtividade. Assim como os atletas individuais de um time de futebol, essas pessoas entenderam que precisavam encontrar tempo para fazer treinos individuais e melhorar seus sistemas e seu fluxo de trabalho.

Neste livro vamos nos afastar do nível individual para tratar de ideias que, no fim das contas, beneficiam tanto o indivíduo quanto o grupo, ao ajudar as equipes a minimizar atritos, melhorar o trabalho colaborativo e reduzir os “passes errados”: mensagens respondidas tarde demais ou não respondidas; atrasos no começo de reuniões; processos não documentados; e informações inacessíveis.

UMA PESSOA NÃO É UMA EQUIPE

O aspecto individual do fluxo de trabalho já é tema de muitos livros, e não pretendemos voltar a falar sobre isso.

As equipes que funcionam bem vêm usando, há anos, alguns dos elementos que propomos. Quando indivíduos em cargos de liderança ligam os pontos por conta própria e enxergam a possibilidade de grande parte de seus colaboradores melhorar em conjunto, surge um oásis de sanidade dentro do time. Mas, tal qual acontece com indivíduos de alto desempenho sem treinamento, eles costumam ter dificuldades em algumas partes de um sistema maior, pois não entendem como esse sistema funciona. Nosso intuito é unir todos os elementos do modelo e esclarecer as melhores práticas em cada um deles.

DA “MENTE COMO ÁGUA” PARA “ALTO DESEMPENHO SAUDÁVEL”

Um dos conceitos do primeiro livro sobre o método GTD que chamou a atenção de milhões de leitores foi a ideia de trabalhar e viver com uma “mente como água”: o fato de que, tal qual um lago, a mente pode reagir de





forma apropriada àquilo com que se depara e depois voltar à calma em vez de ficar remoendo o passado ou se preocupando com o futuro.

Trabalhar dessa maneira continua sendo essencial para este livro, mas vamos encarar o conceito sob outra perspectiva. No nível da equipe, o equivalente da “mente como água” é algo que vamos descrever como “alto desempenho saudável” – um jeito de trabalhar em conjunto que não só mantém ou supera o ritmo da concorrência como também é sustentável – e até divertido – a longo prazo. Muitos acham que é possível alcançar uma “mente como água” por acaso, mas os livros anteriores mostram que você precisa construir isso em si mesmo com algumas práticas simples e consistentes. Da mesma forma, acreditamos que o alto desempenho saudável em equipe não surge por acaso. Existem alguns passos fáceis que podemos dar para aumentar a probabilidade de o time passar muito mais tempo trabalhando nesse nível.

Há pessoas que adoram falar da importância da saúde, mas, na hora H, a colocam em segundo plano para alcançar os objetivos da equipe. Tudo bem num primeiro momento – mesmo que esse primeiro momento dure alguns anos –, mas em algum ponto do futuro a equipe enfrentará as consequências. De repente aparece o primeiro caso de burnout. Depois outro. *Hum, que estranho. Mas podemos substituir essas pessoas.* Claro que podem, mas a que preço? Uma pergunta melhor seria: “Como ter um desempenho excelente usando práticas mais humanas do que as atuais?”

Assim como os cinco passos originais do GTD levam a mais produtividade e menos estresse em nível individual com base no mesmo conjunto de comportamentos, não há necessidade de uma equipe fazer uma coisa para manter a saúde e outra para melhorar a performance. Acreditamos que as práticas, os padrões e os processos descritos neste livro produzirão bons resultados na saúde e no desempenho do time.

Em princípio, o conceito é fácil de entender. E não há nada desagradável nele – também em princípio. Todo mundo quer ter alto desempenho, e todo mundo quer manter a saúde. O desafio nasce da tensão que existe entre esses dois aspectos. Para muitos, são objetivos opostos. *Posso ter alto desempenho ou posso ter boa saúde.* Essa crença é tão disseminada que muitos trocam a saúde pela riqueza, trabalhando para alcançar alto desempenho financeiro, mas tendo uma vida extremamente desequilibrada. E, quando falamos de





saúde, não nos referimos apenas à saúde física, mas também aos aspectos mental e emocional – e até à saúde dos nossos relacionamentos de trabalho e pessoais.

Por um lado, não é difícil encontrar pessoas tendo alto desempenho e deixando a saúde de lado. Elas trabalham incrivelmente bem, mas ignoram que estão pagando mais caro do que gostariam: “Eu adoraria passar mais tempo com meus filhos, mas vou poder fazer isso quando alcançar a meta de vendas do ano.” Boa parte do nosso trabalho foi conduzida com equipes que já tinham bons desempenhos. Muitas vezes, somos chamados quando o time tem alto desempenho há muito tempo, mas as coisas estão começando a dar errado.

Algumas equipes simplesmente estão ocupadas demais para serem bem-sucedidas de verdade. Não importa o nível de sucesso que alcançam – elas estão sempre tão atarefadas que não conseguem aproveitá-lo ou sequer tirar os olhos do trabalho para descobrir qual será a próxima grande sensação do mercado em que atuam.

Nós trabalhamos com clientes de Wall Street que esperavam que seus colaboradores de alto desempenho se aposentassem perto dos 50 anos para finalmente aproveitar a vida. Em geral eles acertam. Veja, por exemplo, o caso de uma equipe motivada com um líder cheio de expectativas. Ela alcança o sucesso, mas isso exige expedientes de 12 horas por dia. Se é o que ela precisa fazer para cumprir metas desafiadoras, tudo bem. Com isso, expedientes de 12 horas passam a ser o normal. No ano seguinte, as metas são ainda mais difíceis. Para cumprir as expectativas elevadas que nascem do próprio sucesso anterior, a equipe passa a ter que trabalhar por mais tempo, e, aos poucos, as pessoas começam a fazer expedientes de 13 horas. Em questão de meses, esse passa a ser o novo normal. Esse modelo de trabalho tem limites óbvios, mas só percebemos quando fica claro como ele é insustentável.

É hora de aceitar que não vivemos mais num tempo em que é aceitável nossa vida se resumir a trabalhar em prol do crescimento rápido. Basta assistir a cinco minutos de noticiário para saber que até o nosso planeta apresenta sinais diários de que, na natureza, não existe crescimento infinito sem um preço. Então, por que seria diferente para uma equipe, uma empresa ou uma economia? Para sobreviver e alcançar o sucesso, precisamos





seguir uma abordagem mais sã e humana na forma de trabalhar. A pergunta que precisamos nos fazer é: que nível de desempenho podemos manter ao longo do tempo sem prejudicar os membros da equipe, os relacionamentos ou o ambiente?

Por outro lado, existem pessoas que usam o “autocuidado” como desculpa para não ir atrás do que querem para si, suas famílias e suas comunidades. Muitas equipes trabalham de forma sustentável sob a perspectiva de saúde, mas não chegam nem perto de alcançar seu potencial. O desejo de harmonia afeta o desempenho, e elas podem passar anos – ou até décadas – trabalhando em um nível de mediocridade aceitável que não se aproxima de seu potencial e do impacto que poderiam causar em seus clientes.

Ambos os resultados são indesejados e desvantajosos. Acreditamos que é possível ter uma cultura sustentável de equipe, que incentiva a saúde de seus membros e, ao mesmo tempo, o nível de desempenho dos sonhos da maioria das equipes. É um padrão elevado? Sem dúvida. Mas por que você iria querer trabalhar de outra maneira, sabendo que o que está em risco é a saúde dos membros do seu time e a sustentabilidade do planeta?

Reconhecemos que existe uma tensão entre o desempenho e a manutenção de uma boa saúde, mas acreditamos que ela pode ser criativa – um pouco como a tensão entre estar focado em apreciar o momento presente e ao mesmo tempo estar disposto a planejar e criar uma visão atraente para o futuro. Aceitar a atual realidade como ela é e se esforçar para torná-la melhor para o amanhã.

Pensamos na saúde e no alto desempenho como parceiros. O importante é perceber quando um ou outro passa a dominar de forma nociva. Alcançar um equilíbrio não significa que ele permanecerá imutável. Em algum momento perderemos o equilíbrio. O segredo é notar isso quanto antes e agir para recuperá-lo.

Acreditamos que a única maneira sustentável de avançar é aceitar a tensão e saber que almejar boa saúde e alto desempenho levará a resultados melhores ao longo do tempo. Em qualquer equipe, os dois objetivos terão seus defensores. O conflito entre eles é criativo quando compreendido e tolerado como o caminho para o crescimento.





O poder é tão caracteristicamente calmo que
essa calma tem o aspecto de força.

– EDWARD GEORGE BULWER-LYTTON

Neste livro, partimos do pressuposto de que a equipe deseja as duas coisas: alto desempenho, necessário para ser competitivo em qualquer mercado hoje em dia; e saúde, necessária para se manter competitivo a longo prazo.

Uma observação: haverá momentos em que as histórias ou exemplos se referem a apenas um de nós. Nesses casos, o trecho terá destaque e começará com [David] ou [Ed]. Exemplo:

[DAVID] Foi Ed Lamont – meu amigo de longa data, coautor e companheiro na defesa do método *Getting Things Done* – quem fez a maior parte do trabalho pesado de texto deste livro. Eu acumulei muita experiência com equipes nos meus primeiros anos como consultor, coach e instrutor, mas ele percorreu mais chão do que eu nas últimas duas décadas nessa área. Ele tem uma percepção, um estilo e uma conduta que o tornaram um recurso altamente confiável para algumas das equipes mais importantes e sofisticadas de multinacionais espalhadas pelo mundo. Além disso, escreve maravilhosamente bem. E apesar de “odiar pensar” – porque acha difícil –, fez isso melhor do que eu em muitos aspectos desse tema. No entanto, garanto que estamos completamente alinhados e de acordo com todo o conteúdo deste livro.

[ED] Trabalhar com David na criação deste texto foi uma exploração útil de muitas das ideias descritas aqui. Conforme mencionamos mais adiante, nos inspiramos nessas ideias, e foi um prazer trabalhar com David na evolução de seu pensamento original. Foi desafiador poder discutir e chegar a um acordo sobre como princípios que mudaram minha vida como indivíduo funcionavam em uma equipe, e travei esses debates com meu amigo que desenvolveu esses princípios. Isso, para mim, foi um desafio incrível. Para os que querem saber se David pratica o que prega, posso dizer que foi maravilhoso trabalhar com ele: oferece feedbacks





rápidos, apresenta muitas ideias, tem mil inspirações e me divertia nos almoços em que debatíamos os assuntos.

Muitos leitores já devem conhecer a história de David por seus livros, entrevistas e podcasts anteriores, mas talvez vocês não saibam quem eu sou. Nas próximas linhas, vou falar um pouco sobre mim.

Na juventude, ninguém jamais me descreveria como uma pessoa organizada. Certo dia, um colega do ensino médio me explicou que organizava a mochila e separava as roupas que usaria no dia de aula seguinte, e quando ouvi isso achei que ele era o Einstein. No geral, eu fazia as coisas conforme elas iam aparecendo no meu radar. Durante boa parte da minha vida, essa tática deu certo. A faculdade não foi muito desafiadora, e eu escolhia profissões que não exigiam grande capacidade de organização. Durante uma viagem pela Europa aprendi a fazer malabares – minha primeira carreira. Não é um mercado conhecido por cronogramas rigorosos. Tive uma lesão. Com isso mudei de carreira: passei a trabalhar com commodities, e depois de um tempo como instrutor e coach. Foi só então, quando meu mundo deparou com algumas das maiores e mais bem-sucedidas organizações do planeta, que os problemas começaram a surgir.

Olhando de fora, eu era bem-sucedido profissionalmente. O problema era que não conseguia apreciar o sucesso que tinha. Meus clientes eram ótimos, e eu ganhava bem... mas o estresse acabava comigo. Uma lista curtíssima de impactos negativos na minha vida:

- Eu dormia entre três e cinco horas por noite durante a semana e tentava me convencer de que, para me manter saudável, bastava manter a prática constante de meditação e dormir mais tempo no fim de semana.
- Eu era um jovem em forma, mas quando cheguei aos 40 e poucos estava pesando 113 quilos, cerca de 30 quilos a mais do que deveria.
- Para lidar com o estresse, eu fumava cinco charutos grandes por dia, o que é um compromisso e tanto quando você também passa 12 horas por dia em seminários e sessões de coaching.

Como cheguei a esse ponto? Não foi nada fora do normal. Eu era só um cara inteligente e comprometido que estava sobrecarregado com o





volume de coisas e a complexidade da vida no século XXI. Não tinha um sistema para lidar com as coisas que encarava. Quer dizer, eu tinha, mas ele era ruim – o equivalente organizacional de tapar o sol com a peneira, que eu tinha aprendido na faculdade na década de 1980. De sistema não tinha nada, e eu estava preso ao mesmo redemoinho de muita gente da minha geração. Para dar conta de tudo, minha única estratégia era dedicar mais tempo e esforço ao trabalho. As coisas continuavam andando, mas o preço – os charutos, o sono desequilibrado e a falta de energia – era alto demais.

Eu tinha lido os livros de Stephen Covey e de outros autores que falam sobre gestão de tempo. Comprei um organizador incrível, depois um computador portátil, dois assistentes pessoais digitais e por fim um BlackBerry. Nada ajudava. Na verdade, eu usava esses dispositivos de uma forma que só parecia piorar o problema, assim como os post-its que colava em todas as superfícies disponíveis do meu espaço de trabalho. Vivía checando meus aparelhos e tentando “recuperar o tempo perdido” a cada momento livre que surgia no meu dia. Tentava fazer várias coisas ao mesmo tempo para ver se conseguia aproveitar melhor meus horários. Durante reuniões, tentava responder e-mails para “me adiantar”. Contratei uma assistente, que fazia o que podia, mas, devido ao meu jeito caótico, eu não conseguia orientá-la sobre a melhor maneira de me ajudar. E eu achava tudo aquilo normal, nada mais que o necessário para alcançar o “sucesso”.

Então, alguém me deu um livro chamado *A arte de fazer acontecer*, e, depois de passar vários meses enrolando, dei uma lida rápida nele durante um voo para Nova York. Nessa primeira leitura não entendi quase nada, mas captei o seguinte: existia uma abordagem sistemática que me capacitaria a fazer mais com menos estresse. Parecia bom demais para ser verdade, mas eu estava tão desesperado que resolvi tentar. Li o livro de cabo a rabo duas vezes. Depois li de novo. Eu o dei à minha assistente e tirei dois dias para implementar tudo. Após uma semana, me converti. Não só estava fazendo mais coisas como sentia uma satisfação com o trabalho que havia desaparecido fazia anos. Como costumam fazer os recém-convertidos, comecei a distribuir cópias do livro a amigos e parentes. Tempos depois, me inscrevi em dois seminários de David. Pas-





sei pelo processo de coaching, depois pelo treinamento para me tornar instrutor.

Na minha prática atual, trabalhando o propósito, a visão e a estratégia de equipes e indivíduos, percebi que havia encontrado um elo que também faltava aos meus clientes: foi o GTD que deu força à visão e fez as coisas andarem para eles e suas equipes. Em 2009, obtive a licença para distribuir o GTD na Europa e, junto com meus sócios, ao longo dos anos seguintes construí equipes em duas companhias que se tornariam as maiores distribuidoras do trabalho de David em cinco países. Este é o livro que eu queria ter lido quando trabalhava com equipes no começo da minha carreira de consultor.

Qualquer um dos próximos capítulos se sustentaria como um assunto isolado, talvez até como um livro. No século passado, muitos autores e consultores trataram desses temas em milhares de publicações voltadas ao mundo empresarial. O que tentamos fazer é identificar as melhores entre as melhores práticas e oferecer um mapa completo dos assuntos e técnicas que podem ser relevantes em qualquer situação – formal ou informal, pessoal ou profissional – em que a coordenação e a cooperação com os outros forem essenciais.

Nem todos vão se identificar com o conteúdo inteiro, mas tentamos apresentar o material para contemplar todos que se identifiquem. Garantimos que este livro será um guia útil em determinadas situações que surgirão na sua vida, mas você não precisa aplicar todas as práticas a todas as equipes de que faça parte, só as que parecerem mais interessantes no momento, para uma equipe específica que passe por um desafio específico.

A maioria dos exemplos e sugestões deste livro trata dos ambientes de “equipe” mais comuns – o mundo corporativo de empresas, organizações sem fins lucrativos, startups, etc. No entanto, “equipe” pode significar qualquer contexto em que mais de uma pessoa participe de um projeto ou situação. Isso inclui casamentos, questões familiares, comitês locais, equipes esportivas, etc. Todos os princípios e melhores práticas que elaboramos se aplicam igualmente a tudo isso.

Não tem problema se você só quiser aproveitar “amostras” do livro. Com uma folheada rápida, provavelmente encontrará algo interessante para suas





experiências passadas, atuais ou talvez futuras. Quanto mais você usá-lo, mais ele será útil. No entanto, não se sinta pressionado a ler tudo de uma vez. Escolha, implemente e integre os trechos mais relevantes para sua equipe agora, alcance o sucesso, então retorne em busca de mais quando sua equipe voltar a precisar.

Alguns temas podem ser recorrentes, mas, em geral, será sob um ponto de vista diferente. Existem muitas maneiras de compreender e utilizar as ideias e sugestões aqui contidas.

Fizemos o possível para que este seja um manual duradouro – que faça sentido daqui a 100 anos. A natureza do trabalho, das equipes e da tecnologia certamente será cada vez mais fluida e mutável. Assim, tentamos evitar termos da moda e detalhes técnicos que possam se tornar desatualizados com o passar do tempo. Acreditamos que descrevemos princípios e práticas universais e atemporais, que sobreviverão a isso tudo.

Em *Time*, defendemos padrões e processos claros, que mostram como podemos trabalhar uns com os outros para minimizar atritos corporativos e maximizar os resultados de esforços coletivos.

Assim como em *A arte de fazer acontecer*, não falaremos sobre questões pessoais e interpessoais. Sabemos que quando se trabalha em equipe é necessário ter boas relações e conversas difíceis. Essas soft skills – por exemplo, a capacidade de se fazer presente e escutar *de verdade* o que seus colegas de equipe dizem, em vez de apenas insistir nas próprias opiniões – são essenciais, porém não são o tema deste livro. Nosso objetivo é tirar equipes do caos e do desespero e levá-las para a esperança e a clareza. O escopo que determinamos já trata de muitos assuntos, e falar sobre todos os aspectos do sucesso em equipe tornaria este livro longo e pesado demais. Nosso objetivo é tentar reduzir a frequência e a gravidade dessas conversas difíceis.

Também não falaremos sobre como consolidar a equipe, resolver conflitos nem sobre qualquer um desses temas fundamentais. Seria interessante você buscar outras fontes que lidem com esses assuntos. Nosso foco será o funcionamento do time. Acreditamos que podemos melhorar a maneira como as pessoas trabalham umas com as outras em empresas. Nosso objetivo, por fim, é reduzir o burnout, restaurar a integridade, diminuir o estresse causado pela sobrecarga e ajudar líderes e equipes a criar culturas sustentáveis de alto desempenho saudável.





CONHEÇA OS LIVROS DE DAVID ALLEN

A arte de fazer acontecer

A arte de fazer acontecer: Guia prático (*com Brandon Hall*)

Time: A arte de fazer acontecer com sua equipe (*com Edward Lamont*)

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

