

Mais de 3 milhões de livros vendidos

DAVID ALLEN

A ARTE
DE FAZER
ACONTECER

Getting Things Done

ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A
PRODUTIVIDADE E REDUZIR O ESTRESSE



SEXTANTE

Para Kathryn, minha parceira extraordinária
na vida e no trabalho.

Sumário

Prefácio, por James Fallows, 9

Introdução à edição revisada, 13

Bem-vindo a *A arte de fazer acontecer*, 21

PARTE 1: A ARTE DE FAZER ACONTECER, 27

Capítulo 1: Uma nova prática para uma nova realidade, 29

Capítulo 2: A arte de controlar a própria vida: os cinco passos para dominar o fluxo de trabalho, 52

Capítulo 3: Como tocar os projetos com criatividade: as cinco fases do planejamento de projetos, 82

PARTE 2: A PRÁTICA DA PRODUTIVIDADE SEM ESTRESSE, 107

Capítulo 4: Ponto de partida: definindo o tempo, o espaço e as ferramentas, 109

Capítulo 5: Capturar: juntando a “tralha”, 128

Capítulo 6: Esclarecer: esvaziando a caixa de entrada, 143

Capítulo 7: Organizar: delimitando os compartimentos certos, 160

Capítulo 8: Refletir: garantindo a eficácia e a funcionalidade do sistema, 206

Capítulo 9: Engajar: decidindo as melhores ações, 218

Capítulo 10: Como manter os projetos sob controle, 240

PARTE 3: A IMPORTÂNCIA DOS PRINCÍPIOS, 251

Capítulo 11: O poder do hábito de capturar, 253

Capítulo 12: O poder de decidir a próxima ação, 263

Capítulo 13: O poder do foco nos resultados, 276

Capítulo 14: GTD e a ciência cognitiva, 285

Capítulo 15: O caminho para o domínio do método GTD, 296

Conclusão, 308

Apêndice: Glossário de termos GTD, 310

Agradecimentos, 315

Prefácio

Inúmeros livros no mercado estão cheios de conselhos para melhorar os hábitos de trabalho, a saúde e a produtividade e sobre como ser bem-sucedido na vida.

Parte do que ensinam não passa de bom senso disfarçado. Outra parte é conversa fiada. Muita coisa até pode ser lida uma vez, se tanto, já que vai cair no esquecimento horas ou dias depois.

Este livro é diferente. Foi sucesso imediato desde a primeira edição, o que só aumentou o alcance da filosofia e dos métodos de David Allen. Eu mesmo o li com bastante atenção e o releio a cada um ou dois anos. Fiquei feliz ao saber do lançamento desta nova versão revisada e atualizada.

Mas por que *A arte de fazer acontecer* é tão diferente dos outros livros sobre o assunto? Eu relacionaria as três qualidades a seguir, que se farão evidentes nos próximos capítulos.

Uma é a praticidade, evidente em sua abordagem modular e flexível. Muitos esquemas de autoaperfeiçoamento funcionam na base do “tudo ou nada”: “Tudo deve ser diferente a partir de amanhã.” Se você quiser perder 20 quilos, controlar suas finanças pessoais, melhorar a vida familiar ou seguir a carreira dos seus sonhos, é preciso promover mudanças radicais, de alto a baixo, em todos os aspectos de sua vida.

De vez em quando as pessoas de fato dão esses saltos radicais, como, por exemplo, nos programas de abstenção de bebidas e drogas, nos compromissos com novos planos de dietas e exercícios, depois de sérios problemas de saúde e até no enclausuramento monástico após uma vida profissional próspera. No entanto, em quase todas as situações, as abordagens que admitem

erros são mais propensas a produzir resultados satisfatórios no longo prazo. Dessa maneira, caso você se esqueça de alguma parte do método ou deixe de cumprir algum passo, não é preciso abandonar todo o resto.

As pretensões de David Allen em relação aos objetivos que devem ser alcançados são, sob alguns aspectos, ainda mais ambiciosas do que as de outros autores do ramo. Seu propósito nada mais é que ajudar as pessoas a eliminar o estresse e a ansiedade, de modo a alinhar todos os momentos e atividades do cotidiano com os objetivos que mais gostariam de realizar. No entanto, com muito poucas exceções – por exemplo, a insistência sensata no desenvolvimento do hábito de “captura”, anotando ou registrando todos os compromissos que você assume e as obrigações que aceita em vez de se torturar tentando se lembrar de tudo, e a ênfase correlata em adotar um repositório central confiável –, uma grande vantagem do sistema é sua natureza modular. Este livro está repleto de conselhos que podem funcionar melhor se adotados na totalidade, mas são úteis mesmo quando aplicados em partes.

Por exemplo, mesmo que você não aplique todas as técnicas do método GTD de David Allen, ainda é possível aproveitar a Regra dos Dois Minutos e livrar-se das obrigações agora em vez de adiá-las. (A Regra dos Dois Minutos, exposta no Capítulo 6, defende que “se alguma ação demorar menos que dois minutos, ela deve ser engajada no momento em que for definida”.) Ou constatar a importância, destacada em todo o livro, de confiar num “cérebro externo” – ou seja, ferramentas capazes de exercer atividades rotineiras de arquivamento e classificação, desde simples pastas para organizar recibos até recipientes onde guardar chaves, óculos ou objetos que você perde a toda hora.

Esses são conselhos de alguém que compreende muito bem as limitações das pessoas, sempre ocupadas e falíveis. David Allen dá dicas úteis, mas não para que você se sinta mais culpado e incompetente; elas se baseiam no fato de que a vida é uma sucessão de ciclos, com altos e baixos. A certa altura, ficamos para trás; depois, começamos a avançar, ou pelo menos tentamos. *A arte de fazer acontecer* sugere que, nas situações inevitáveis, quando nos sentimos oprimidos e incapazes, devemos dar pequenos passos todos os dias para restabelecer a calma e recuperar o senso de controle.

Uma segunda qualidade do livro é sua adaptabilidade irrestrita. Nas últimas décadas, desde que ele iniciou o desenvolvimento de seu método para

melhorar a vida e o trabalho, alguns aspectos práticos de organização pessoal permaneceram inalteráveis. O dia continua tendo poucas horas, por mais que se expandam as fronteiras da vigília. Também são poucas as pessoas com quem podemos manter relações profundas, assim como a quantidade de ações em que conseguimos nos engajar simultaneamente. Por outro lado, alguns aspectos da vida profissional passaram por mudanças radicais. Quando a primeira edição do livro foi lançada, o e-mail ainda era uma novidade, e não uma fonte inesgotável de trabalho que muitas vezes gera sentimento de culpa. Um dos primeiros projetos tecnológicos de David Allen foi um sistema de gerenciamento de tarefas, denominado “Actioneer”, para o primeiro palmtop. Hoje, a empresa não existe mais, assim como o aparelho, que deu lugar aos smartphones. Outras tecnologias agora inimagináveis, sem dúvida, os substituirão.

Nesta nova edição, David Allen está bem familiarizado com as tecnologias atuais. Entretanto, diferentemente de outros livros de administração que se restringem a hardwares ou softwares – como planilhas eletrônicas e apresentações em Powerpoint –, *A arte de fazer acontecer* explora sistemas externos específicos, embora não dependa de nenhum deles. O autor atualizou as dicas não só para refletir sobre o que ficou diferente com as novas tecnologias, mas também para acrescentar, com detalhes fascinantes, as descobertas admiráveis da neurociência. Suas expectativas, porém, sempre se associam a princípios atemporais de como as pessoas gerenciam a atenção, as emoções e a criatividade. Se lerem este livro daqui a 10 anos ou mais, elas poderão ignorar as referências a aparelhos obsoletos e, ainda assim, aproveitar as ideias relevantes sobre a natureza humana.

Em terceiro lugar está um atributo que logo me cativou assim que me tornei amigo de David e sua esposa Kathryn e que acho que as pessoas devem ter percebido no trabalho dele. Trata-se da integridade e da autenticidade de suas recomendações, a conexão profunda entre a pessoa e a mensagem que ele transmite.

Quando escrevi o perfil de David Allen para a *Atlantic*, em 2004, descobri que ele havia experimentado várias carreiras profissionais e ciclos de sorte na vida. Fazia teatro na escola, foi praticante e professor de caratê, garçom, motorista de táxi e gerente de uma empresa de serviços de jardinagem – tudo isso antes de se tornar consultor e assessor de produtividade. Toda essa experiência repercutiu em suas recomendações e no seu estilo, não apenas

nos exemplos reais que utiliza, mas também na sua extraordinária falta de vaidade.

Às vezes, ao avaliar a importância de uma obra, não percebemos os traços pessoais de seu criador. Steve Jobs, por exemplo, costumava ser mais admirado como visionário do que como modelo de conduta pessoal. Em outros casos, a integração estreita entre as experiências e as ideias de uma pessoa reforçam o poder das mensagens. Posso garantir, com base na convivência com ele, algo que muitos leitores talvez tenham percebido: David deu o melhor de si para ser honesto em relação ao que aprendeu com a vida.

Algumas pessoas podem pensar que não “precisam” deste livro – e é bem provável que isso seja verdade. Muita gente já alcançou o sucesso profissional e vive com satisfação, mesmo ignorando os métodos da “arte de fazer acontecer”. No entanto, conheço outras que leram o livro e se beneficiaram ao dedicar algum tempo à absorção das mensagens e suas implicações.

Tenho dois critérios para avaliar a qualidade de um livro: se me lembro dele um mês depois de terminada a leitura e se afeta minha visão de mundo. Nesse sentido, *A arte de fazer acontecer* é, para mim, um sucesso. Fico feliz com o fato de que uma nova versão esteja sendo oferecida a uma nova geração de leitores.

James Fallows

James Fallows é correspondente da revista *Atlantic* e autor de 10 livros, entre eles *Detonando a notícia*. Ele escreveu sobre David Allen pela primeira vez em 2004, num artigo intitulado “Organize your life!” (Organize sua vida!).

Introdução à edição revisada

O que se segue é uma reedição da primeira publicação de 2001 – ou, melhor, uma *espécie* de reescritura. Na verdade, redigitei o manuscrito original do começo ao fim, com o objetivo de revisar o conteúdo e a linguagem, identificando os pontos pendentes, obsoletos ou até falhos, para manter o livro funcional, um manual sempre atualizado, útil, relevante e aplicável no século XXI. Também queria incluir o que descobri e aprendi de mais significativo e interessante sobre as técnicas introduzidas por *A arte de fazer acontecer*, já que continuei envolvido no processo desde a primeira edição do livro. Ou seja, incluí minha própria compreensão do poder, da sutileza de raciocínio e da aplicabilidade do método, além da forma como foi recebido mundo afora.

O que *não precisei* mudar nessa reavaliação foram seus princípios básicos e suas técnicas centrais. Enquanto reformulava a edição original, percebi que tanto os princípios da produtividade sem estresse aqui descritos quanto as práticas de como aplicá-los ainda não perderam força, e sinceramente acho que isso dificilmente acontecerá. Para desembarcar em Júpiter, em 2109, a equipe de exploração espacial terá que seguir as mesmas regras hoje adotadas para manter o controle e o foco. Ainda precisarão de algum tipo de caixa de entrada, conforme explicado mais adiante, para capturar inputs significativos e inesperados, a fim de saber em que pontos se concentrar. E decidir o passo seguinte é sempre uma questão crítica no engajamento bem-sucedido de qualquer ação, não importa o seu âmbito.

Fiz alguns ajustes no material básico, uma vez que muito do nosso jeito de viver e trabalhar mudou desde a primeira edição do livro. Explico logo

adiante minhas ideias sobre o que considero novo e interessante nessa área, oferecendo conselhos tanto a quem ainda não se familiarizou com o GTD* quanto a quem já o segue e talvez leia esta nova edição para se atualizar.

O QUE É NOVO

Eis algumas das principais áreas que atualizei ou onde inseri dados novos:

A ascensão da tecnologia digital

A continuidade da Lei de Moore (de acordo com a qual o poder do processamento digital cresce em progressão geométrica), além das questões sociais e culturais geradas pelo mundo digital, nunca deixa de nos surpreender. Uma vez que *A arte de fazer acontecer* trata basicamente do *conteúdo* e do *significado* do que precisamos gerenciar, não importando como se manifestam ou se organizam – digitalizados ou no papel –, os avanços da tecnologia são até certo ponto irrelevantes para o método. Um pedido por e-mail ou em uma conversa informal são processados da mesma forma, por exemplo.

Mas o mundo mudou e agravou a maneira como aplicamos as práticas centrais de capturar, organizar e acessar o que é significativo. Embora agora tenhamos acesso a muitos aplicativos e superferramentas, essa variedade de aparelhos pode acabar com a nossa produtividade. Manter-se por dentro das tecnologias e explorá-las ao máximo em proveito próprio aumentam bastante a pressão para ajustar o próprio método do fluxo de trabalho.

Para esta edição, mudei a ênfase que dava às ferramentas mais adequadas para determinadas ações e reconheci a onipresença dos recursos digitais. Também eliminei a maior parte das referências a softwares, pois a velocidade do avanço tecnológico torna obsoleto qualquer programa específico. Tentei evitar essa armadilha fornecendo, em vez disso, um modelo geral de como avaliar a utilidade de *qualquer* ferramenta.

* “GTD” (abreviação de *Getting Things Done*, o nome do método e do livro, em inglês) tornou-se um acrônimo popular em todo o mundo para denotar o método descrito neste livro. Esta edição o emprega com frequência.

Precisei refletir sobre o grau de atenção que deveria ser dedicada às ferramentas e aos materiais em papel (em especial para captura, arquivo de referência e incubação), uma vez que as gerações atuais acham que não precisam mais lidar com papel. No entanto, decidi me arriscar e resolvi deixar intactas muitas das instruções da primeira edição, já que alguns leitores ainda devem estar, pelo menos em parte, na era do papel. O tempo dirá se um dia de fato nos livraremos desse meio físico.

Um mundo que não desliga nunca

Muitas vezes me perguntam que conselhos o método GTD poderia oferecer ao mundo conectado de hoje.

Indivíduos notáveis como o imperador Napoleão, o compositor Bach e o artista plástico Andy Warhol talvez tenham tido a necessidade de lidar o tempo todo com muitas informações potencialmente importantes. Agora, porém, elas estão disponíveis a toda uma população mundial num estalar de dedos. A facilidade com que essa enorme quantidade de dados pode ser acessada trouxe oportunidades recompensadoras, embora, ao mesmo tempo, tenha aumentado em volume, velocidade e mutabilidade. Se você ouve sirenes na rua e quer saber o que está acontecendo ou tem curiosidade acerca do que algumas pessoas discutem do outro lado da sala, tenha certeza de que se tornou vítima das inúmeras distrações a que a tecnologia o expõe o tempo todo. Se você aplicar as práticas recomendadas neste livro de forma correta, sem dúvida conseguirá lidar com os novos recursos de forma positiva.

Nada é novo, exceto a sua frequência.

A globalização do método GTD

Muitas pessoas costumam me perguntar se o método GTD pode ser levado a pessoas de outras culturas. Minha resposta é: “Com certeza.” A mensagem central deste livro é tão relevante que ainda não deparei com

diferenças culturais – nem de gênero, idade ou personalidade – na aplicação das técnicas. No entanto, é claro que cada indivíduo deve saber a que propósitos o treinamento lhe servirá. Isso pode depender mais da fase da vida, da natureza do trabalho e do próprio interesse pela evolução pessoal que de qualquer outro fator. Ao praticar o método GTD, você terá mais em comum com uma pessoa do outro lado do mundo do que com seu vizinho.

Qualquer pessoa que precise lidar com mais do que pode realizar em determinado momento tem a oportunidade de fazê-lo com mais facilidade e elegância do que imagina.

Desde a primeira edição, a mensagem de *A arte de fazer acontecer* só se difundiu mundo afora. O livro foi traduzido para mais de 30 idiomas, possibilitando que abrissemos franquias em diversos países, no intuito de oferecer programas de treinamento. Se eu já me sentia confiante quanto à capacidade de as técnicas se adaptarem às diversas culturas, os anos seguintes à publicação do livro só aumentaram minha certeza.

Uma abordagem que se tornou ainda mais inclusiva para todos os tipos de leitores e usuários

Para escrever *A arte de fazer acontecer*, precisei elaborar um manual do método, que, de início, foi formulado, testado e implementado em programas de treinamento e desenvolvimento corporativos. O livro se destinava a gestores, executivos e profissionais de alto nível. Embora o material também pudesse ser valioso para outras pessoas, nosso público-alvo principal era composto por funcionários de grandes empresas que visavam ao crescimento profissional e à produtividade – além da vontade de preservar a própria sanidade, tão castigada sob tantas pressões. Eles atuavam na linha de frente e compunham a vanguarda que pela primeira vez depararia com a enxurrada iminente de informações e com as transformações aceleradas e revolucionárias do mundo empresarial, embora tivessem acesso aos recursos necessários para enfrentar essas ameaças.

A arte de fazer acontecer não é simplesmente sobre fazer as coisas acontecerem. É sobre se engajar em sua vida pessoal e profissional.

Hoje, há um interesse universal acerca dos resultados alcançados pelo foco e pela produtividade sem estresse, além da percepção de que o método não trata apenas de “gestão de tempo”, mas da prática de um novo estilo de vida, necessária para lidar com o mundo atual. Tenho recebido depoimentos de várias pessoas, nos mais diferentes contextos, sobre como a vida delas mudou após aplicar os princípios do GTD. Essa necessidade crescente de um modelo organizacional me inspirou a reformular muitos exemplos e a ajustar o foco do texto.

A partir dessa perspectiva, talvez o título do livro possa parecer enganoso, dando a impressão de que eu recomendo que você trabalhe com mais afincos, durante mais horas, para fazer mais coisas acontecerem. O termo *produtividade*, infelizmente, costuma ter duas conotações: realização (o ato de empreender) e ocupação (o ato de preencher o tempo). Na verdade, este livro não está muito preocupado em fazer acontecer, uma vez que pretende engajá-lo da forma adequada, orientando-o quanto às melhores decisões e eliminando as distrações e o estresse do que você *não* está fazendo. A compreensão e a capacidade psicológica daí resultantes podem beneficiar outros profissionais, e não somente aqueles que querem subir na carreira.

Algumas das declarações que mais endossaram a importância de aplicar os princípios e as técnicas de *A arte de fazer acontecer* vieram de áreas inesperadas. O chefe da maior empresa financeira do mundo, um comediante americano de grande popularidade, a personalidade mais ouvida dos programas de rádio, o CEO de um grande conglomerado europeu, um dos diretores mais bem-sucedidos de Hollywood, todos atribuíram ao GTD os grandes benefícios que adquiriram na vida e no trabalho. Foi fascinante receber depoimentos de religiosos também. Embora descrevam questões sobrenaturais, eles se revelaram ávidos por maneiras eficazes de se concentrarem mais em assuntos mundanos ao conduzir seus rebanhos, libertando-se das distrações que advêm dos aspectos rotineiros da liderança de uma congregação. Estudantes, designers, médicos – a lista de defensores do método é infindável.

Ao longo dos anos, descobri que estamos todos juntos neste jogo. E nada poderia ser melhor que a oportunidade de propagar o GTD e abranger absolutamente qualquer pessoa.

Uma conscientização maior sobre o tempo e a energia indispensáveis para a plena implementação do método GTD e as mudanças comportamentais necessárias para mantê-lo

Infelizmente, por mais fácil que seja *fazer* o que recomendo neste livro, destaquei dois fenômenos: (1) talvez a quantidade de informações e de atividades sugeridas possa levar quem estiver começando a implementar o método a se sentir sobrecarregado; e (2) talvez fazer com que práticas fundamentais se tornem um hábito leve algum tempo para a maioria das pessoas.

Tudo o que deve ser realizado exige prática. Com efeito, a vida nada mais é que uma sucessão de práticas, um esforço infundável para aprimorar nossas iniciativas. Quando se compreende a mecânica adequada, aprender algo novo é convertido numa experiência alegre e tranquila, sem estresse, um processo que delimita todas as áreas da vida e que oferece uma perspectiva apropriada sobre todas as dificuldades.

– THOMAS STERNER

Mantive nesta edição instruções e recomendações detalhadas sobre como implementar o método GTD na vida e no trabalho. Hoje sei que, para muitos novatos, essa tarefa parecerá confortável e passível de ser incorporada de uma vez. Mas, para ser honesto, não posso lhe dizer exatamente como integrar o método no seu dia a dia, caso você queira adotá-lo.

Se você quisesse ser um jogador de tênis, eu lhe exporia pelo menos um esboço do jogo, as habilidades que você precisaria ter e o nível de prática indispensável para realizar esse desejo. No Capítulo 15, que adicionei a esta versão, tentei esclarecer a profundidade e a amplitude do jogo que proponho, deixando você à vontade para capturar o que mais se ajuste às suas possibilidades e intenções. Procurei reconhecer com mais tolerância a dificuldade

de reorganizar suas práticas e seus sistemas pessoais. Trata-se mesmo de dar um passo de cada vez.

Em todo caso, porém, um dos mais difíceis desafios do método é aplicar e manter essas práticas, de forma que se tornem um hábito e exijam pouco esforço consciente. Não sou expert em mudança de hábitos – dediquei-me muito mais a desenvolver e refinar a prática da produtividade sem estresse.* Os ingredientes comportamentais do GTD são relativamente simples e conhecidos. Até que ponto é mesmo difícil fazer anotações, definir o próximo passo, manter lembretes à mão e sempre revisar suas listas de ações? Todo mundo reconhece a necessidade de seguir essas práticas; no entanto, poucos persistem. A grande dificuldade em internalizar a vontade de se livrar dos fatores de dispersão, ou distrações, tem sido uma de minhas maiores surpresas ao longo dos anos.

Tudo que merece existir também merece ser conhecido, pois o conhecimento é o reflexo da existência e as coisas existem e atuam com o mesmo esplendor.

— FRANCIS BACON

Descobertas da neurociência que validaram a eficácia do método GTD

Graças às pesquisas científicas, não me sinto mais como “uma voz gritando no deserto”, como na virada do século. Elas validaram os princípios e as práticas deste livro. Você conhecerá algumas dessas descobertas no Capítulo 14.

SE VOCÊ FOR NOVATO...

... e chegou até este ponto da Introdução, é provável que tenha interesse em se engajar de alguma forma. *A arte de fazer acontecer* foi estruturada como um manual prático: formulação dos princípios básicos, instrução para superar os obstáculos e apresentação de fórmulas úteis em inúmeros casos.

* Uma excelente fonte nesta área é o livro *O poder do hábito*, de Charles Duhigg (Rio de Janeiro: Objetiva, 2012).

Se fiz um bom trabalho nesta nova edição, você já extrairá ensinamentos a partir do próximo capítulo. Os princípios do método GTD foram testados por muitas pessoas, que o apontaram como uma experiência poderosa a ser absorvida e aplicada. Por outro lado, você também pode apenas folhear o livro, detendo-se num ou noutro parágrafo. O livro foi organizado para servi-lo também dessa maneira.

SE VOCÊ JÁ EXPERIMENTOU O MÉTODO GTD...

... este é um novo livro. Os métodos aqui apresentados são sempre surpreendentes: antigos praticantes costumam recorrer a ele com observações do tipo “O conteúdo e a maneira como eu o absorvo agora são totalmente diferentes”. Mesmo quem releu a edição original me confessou: “O livro parece totalmente diferente a cada leitura!” É como ler o manual de um aparelho cujos mecanismos básicos você já conhece. Você ficará chocado ao perceber tudo o que pode fazer (ou já poderia estar fazendo) mas não conseguiu identificar nem implementar por causa de qualquer outra questão que lhe parecia mais importante e urgente.

Não importa quando ou quantas vezes você leu a edição anterior de *A arte de fazer acontecer*. Não importa se participou de seminários, treinamentos, coaching ou podcasts: você experimentará um nível de engajamento inédito e envolvente ao ler esta edição revisada. Nas próximas páginas você deparará com um novo universo de ideias a ser explorado e internalizado, como parte da estrutura e das ferramentas que você já conhece.

Aprofundar-se no livro e absorver as informações aqui expostas lhe proverão algumas ideias positivas e produtivas sobre os aspectos mais relevantes da vida e do trabalho.

Bem-vindo a *A arte de fazer acontecer*

Bem-vindo a uma mina de ouro de insights e estratégias para ter mais energia e conseguir relaxar, ter mais clareza e ser mais concentrado em tudo o que fizer, de modo a atingir mais objetivos com bem menos esforço. Se você é como eu, deve gostar de fazer acontecer e de fazê-lo bem, e ainda querer aproveitar a vida, mesmo trabalhando tanto. Você não precisa eliminar uma coisa para ter outra. De fato, é possível *fazer* bem-feito e, ao mesmo tempo, *curtir* o momento, mesmo na rotina do trabalho.

Acho que eficiência é uma coisa boa. Pode ser que o que você faz seja realmente importante, interessante ou útil. Mas talvez não seja, e você precisa fazê-lo de qualquer forma. No primeiro caso, você quer conseguir o máximo de retorno, já que investiu tempo e energia; no segundo, você está doído para terminar o que está fazendo e se envolver em outras atividades, mas sem deixar nada pendente.

*Descansar a cabeça e deixar todas as preocupações de lado
é um dos grandes segredos da humanidade.*

– CAPITÃO J. A. HATFIELD

E, independentemente do que esteja fazendo, você com certeza gostaria de se sentir despreocupado, seguro de que está fazendo o que deve ser feito – sair com os colegas depois do expediente, admirar seu filho dormindo ou responder ao e-mail do cliente é exatamente o que você *deveria* fazer.

Meu principal objetivo ao escrever este livro era ensinar aos praticantes do método GTD como alcançar a máxima eficiência e ficar despreocupado. Depois de muitos anos compartilhando seus princípios, em contextos e para públicos diversos, posso garantir: ele funciona.

Você sabe se o que está fazendo é de fato o que deveria estar fazendo? Nenhum programa de computador, smartphone ou mentor estenderá o seu dia, tornará mais simples o trabalho ou tomará as decisões difíceis por você.

Quando usadas de maneira adequada, as ferramentas podem ajudá-lo nessas tarefas, mas não necessariamente garantirão controle e foco. Além disso, a partir do momento que elevar sua produtividade a determinado nível, você assumirá novas responsabilidades e adotará objetivos criativos, cujos desafios desprezarão qualquer fórmula, frase de efeito ou dispositivo móvel que tenham prometido eficiência total. Talvez você tenha estabelecido hábitos e ferramentas que funcionem por um tempo, mas uma mudança grande, como um novo emprego, a chegada do primeiro filho ou a compra da casa própria, testará sua sustentabilidade e poderá gerar um desconforto sério – se não um massacre!

São muitos os métodos, mas poucos os princípios. Quem domina os princípios pode escolher com sucesso os próprios métodos. Quem tenta adotar os métodos ignorando os princípios com certeza enfrentará problemas.

– RALPH WALDO EMERSON

No entanto, caso você não encontre nenhuma técnica ou ferramenta para melhorar a organização e a produtividade, tenho alguns métodos simples, fáceis de aprender, para aperfeiçoar a habilidade de lidar de maneira proativa e construtiva com as prioridades da vida. Ao longo do tempo, essas práticas se revelaram bastante viáveis tanto para quem está às voltas com o dever da escola quanto para quem precisa formular uma nova estratégia para a empresa.

Reuni neste livro três décadas de descobertas sobre produtividade pessoal e organizacional – um guia para maximizar o output e minimizar o input num mundo em que o trabalho é cada vez mais volumoso e mutável. Eu e meus associados treinamos algumas das pessoas mais brilhantes e ocupadas e as ajudamos a capturar, esclarecer e organizar todas as suas

ações e seus compromissos. Meus métodos se provaram altamente eficazes em todos os níveis hierárquicos, em qualquer cultura, até mesmo em casa e na escola. Depois de anos orientando e preparando profissionais sofisticados e produtivos (e os filhos deles também!), não tenho dúvida de que o mundo está ávido por esse conhecimento.

*A ansiedade é consequência da falta de controle,
de organização, de preparação e de ação.*

– DAVID KEKICH

Os altos executivos tentam se inserir em padrões elevados de execução e demandam isso de suas equipes, além de buscarem manter o equilíbrio de suas vidas pessoais. Eles sabem, e eu também, que, mesmo depois do expediente, ainda restam telefonemas não atendidos, tarefas a serem delegadas, pendências de reuniões, questões ainda não definidas, atribuições não gerenciadas e centenas (ou até milhares) de e-mails para lidar. Muitos executivos são bem-sucedidos porque as crises solucionadas e as oportunidades exploradas por eles são maiores que os problemas que admitem ou criam no escritório ou em casa. Considerando, porém, o atual ritmo do trabalho e da vida, esse equilíbrio costuma ser bastante questionado.

E o pior é que as pessoas não estão prestando atenção no que os filhos fazem na escola, se praticam esportes ou se questionam sobre a vida na hora de dormir. A angústia invade nossa sociedade: existe uma sensação de que deixamos de lado o que de fato deveríamos estar fazendo, o que cria uma tensão sem solução e que não dá descanso.

De um lado, precisamos de ferramentas que possam nos ajudar a concentrar as energias de maneira estratégica e tática, sem deixar passar nada. De outro, devemos cultivar hábitos mentais e desenvolver ambientes de trabalho capazes de evitar que entremos em colapso por causa do estresse. Precisamos de padrões de trabalho e de estilos de vida que atraiam e retenham os melhores profissionais em nossas organizações, além de práticas pessoais e domésticas que fomentem a clareza, o controle e a criatividade em quem amamos e em nós mesmos.

Sabemos que essas informações são cruciais para as organizações, inclusive nas escolas, onde a maioria das crianças ainda não entende como

esclarecê-las, como gerar resultados ou como chegar a eles. E também são indispensáveis para que possamos tirar vantagem de todas as oportunidades com que deparamos para acrescentar valor ao mundo.

O poder, a simplicidade e a eficácia do conteúdo desta obra são mais bem compreendidos como uma experiência em tempo real, envolvendo situações do mundo real. Ao ler ou folhear o livro, sem dúvida você ganhará motivação para refletir sobre como poderia implementar as práticas de que tanto falamos. Faça o que você está lendo conforme avança na leitura. Assim, sua compreensão se dará de forma muito mais profunda e significativa. Será muito útil entender os modelos; você notará grandes transformações ao aplicá-los.

O ceticismo saudável geralmente é a melhor maneira de captar o valor do que está sendo apresentado – desafie-o, prove que está errado, se puder. Isso gera engajamento, que é a chave para a compreensão.

O livro deve colocar em formato linear a dinâmica da gestão do fluxo de trabalho e da produtividade pessoal. Tentei organizá-lo de modo a oferecer aos leitores tanto o contexto geral quanto os resultados imediatos.

A Parte 1 descreve um esboço do sistema e explica por que ele é único e conveniente, além de expor as técnicas básicas em sua forma mais fundamental e condensada. A Parte 2 mostra como implementar o sistema: trata-se de um treinamento pessoal, passo a passo, que trabalha a essência do modelo. A Parte 3 avança ainda mais, descrevendo os resultados que você deve esperar quando incorporar o método GTD na vida e no trabalho.

Nas três partes, inevitavelmente tive que repetir alguns trechos do conteúdo. O cerne do método GTD é relativamente simples, mas ele pode ser expresso e compreendido mais a fundo por meio dos exercícios que colocaremos em prática aqui.

Quero que você entre de cabeça, experimente tudo, até mesmo questione o que eu digo. Quero que descubra por si mesmo que minhas propostas não somente são possíveis como também instantaneamente acessíveis. E quero que saiba que as minhas sugestões são fáceis de ser colocadas em prática, sem a necessidade de novas habilidades. Você já sabe como se concentrar,

tomar notas, definir estratégias e resultados, analisar opções e fazer escolhas. Você concluirá que agiu de forma correta ao seguir seu instinto e sua intuição, mas eu lhe ensinarei novas formas de alavancar essas habilidades básicas de modo que atinja novos padrões de produtividade. Quero inspirá-lo a unir tudo isso a um novo comportamento que abrirá a sua mente.

De vez em quando, faço referências a histórias de pessoas que aplicaram esse material. Nas últimas três décadas, atuei como consultor de gestão, consultor executivo e coach pessoal – sozinho, em pequenas parcerias e por meio da minha empresa de treinamento. Meu trabalho consiste em sessões particulares de coach, workshops e palestras sobre as técnicas. Eu e meus parceiros já orientamos muitas pessoas individualmente e treinamos milhares de colaboradores em apresentações para empresas ou para o público. Ajudamos pessoas e profissionais em todo o mundo a se comprometer com o método GTD. Foi dessas histórias que extraí meus exemplos.

Provavelmente passo pelas mesmas experiências que a maioria das pessoas. Com frequência saio do controle e perco o foco. Preciso me comprometer com as práticas que descrevo aqui, no intuito de me manter atento. Como falo no Capítulo 15, este livro descreve um conjunto de hábitos que deve ser aplicado com afinco e persistência de modo que você alcance a maturidade. Não compartilho nada que não tenha experimentado ou testado e que não pratique de alguma forma.

Um cliente meu descreveu muito bem minha proposta para este livro: “Aplicados no dia a dia, os princípios deste programa *salvaram* a minha vida... Aplicados com fé, eles *mudaram* a minha vida... É como uma prevenção aos incêndios do cotidiano e um antídoto contra os desequilíbrios da vida.”

PARTE 1

A arte de fazer acontecer

CAPÍTULO 1

Uma nova prática para uma nova realidade

Mesmo que alguém tenha um monte de coisas para fazer, ainda assim pode ser altamente produtivo, ter boas ideias e manter o controle de tudo sem estresse. É um ótimo estilo de vida e de trabalho, com altos níveis de produtividade e eficiência. Também é a melhor maneira de dedicar-se integralmente a tudo o que você está fazendo, comprometendo-se no momento. Isso acontece quando você está no comando da sua atenção. O que você faz é exatamente o que deveria estar fazendo, 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 sempre aqui. Podemos dedicar toda a atenção às oportunidades que virão.

— MARK VAN DOREN

Hoje, esse modo de agir é indispensável para profissionais bem-sucedidos, uma necessidade para a saúde de qualquer pessoa que vive ultrapassando os limites e uma plataforma fundamental que permite um envolvimento ideal em nossos empreendimentos mais importantes.

Você já sabe do que precisa para ter um bom desempenho nesse sentido. Se for como a maioria das pessoas, entretanto, aplique essas habilidades da maneira mais oportuna, completa e sistemática possível – assim você se

manterá no controle de tudo em vez de se sentir soterrado e oprimido. E, embora os métodos e as técnicas sejam extremamente práticos e baseados no senso comum, muitas pessoas deverão mudar alguns hábitos antes de desfrutar dos benefícios do sistema. Essas pequenas mudanças poderiam representar uma alteração significativa em sua maneira de abordar alguns aspectos fundamentais de suas atividades cotidianas. Mas as consequências quase sempre são consideradas transformacionais.

O método GTD se baseia em três objetivos: (1) capturar *todas* as coisas que devem ser feitas ou que sejam úteis para você num sistema lógico e confiável; (2) educar-se para tomar as decisões de todos os seus projetos para que você possa implementar ou renegociar as “próximas ações”; e (3) organizar e coordenar todo esse conteúdo, reconhecendo seus vários níveis de compromissos consigo mesmo e com os outros, a qualquer momento.

Este livro oferece um método comprovado para o bom desempenho desse tipo de gestão do fluxo de trabalho. Também fornece boas ferramentas, dicas, técnicas e truques para a sua implementação. Como você descobrirá, as técnicas GTD podem ser usadas e aplicadas a tudo o que você precisa fazer na vida e no trabalho.* Você pode incorporar os princípios de acordo com o avanço da operação. Ou, como outras pessoas, pode simplesmente adotar essas recomendações como um guia para recuperar o controle, caso seja necessário.

O PROBLEMA: NOVAS DEMANDAS, RECURSOS INSUFICIENTES

Quase todas as pessoas com quem converso se sentem sobrecarregadas ou não têm tempo suficiente para resolver todos os afazeres. Ao longo de uma única semana, prestei consultoria a dois clientes: o sócio de uma grande empresa de investimentos que receava que as novas atribuições no trabalho pudessem influenciar seus compromissos com a família e uma gerente de recursos humanos que encarava mais de 150 e-mails diários, obcecada com

* 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 treinar um cliente. Todos os métodos e técnicas sobre os quais eu falo aqui são aplicáveis ao longo desse espectro – para serem eficazes, devem ser assim.

a meta de dobrar a quantidade de funcionários do escritório regional em um ano – tudo isso enquanto mantinha uma vida social nos fins de semana.

Um novo paradoxo surgiu neste novo milênio: a qualidade de vida melhorou ao mesmo tempo que os níveis de estresse subiram. 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 decisão. E muitos se sentem frustrados e perdidos sobre como melhorar a situação.

Não há mais fronteiras definidas

Outra questão importante acerca do aumento do estresse é o fato de a natureza do nosso trabalho ter mudado de forma mais radical e rápida que a velocidade de realização. Na segunda metade do século XX, a “mão de obra” deixou a linha de montagem e se tornou intelectual, o que o falecido Peter Drucker denominou trabalho do “conhecimento”.

Antigamente o trabalho não tinha muito mistério. Os campos eram arados; as máquinas, operadas; as caixas, empilhadas; as vacas, ordenhadas; os guindastes, movimentados. Sabia-se o que precisava ser feito – era só ver para aprender. Também era evidente quando o trabalho estava terminado ou não. Se quisessem aumentar a produtividade, a solução era apenas tornar o processo mais eficiente ou simplesmente trabalhar mais duro e durante mais tempo.

Quase todos os projetos poderiam ser mais bem-feitos e uma quantidade infinita de informações hoje disponível poderia fazer isso acontecer.

Nos dias de hoje, muitos dos nossos projetos não têm limites demarcando início e fim. Quase todas as pessoas que conheço tentam fazer pelo menos meia dúzia de coisas ao mesmo tempo e, ainda 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 alavancar os acessos ao seu blog? Como aumentar a motivação da sua equipe? Como ser mais saudável? E,

por último, quais informações você precisa ter para que esses projetos sejam bem-feitos? A resposta é: uma quantidade infinita, mas 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 todos os funcionários, eliminando as divisões entre departamentos. Baias e divisórias estão entrando em desuso e, sem essa separação, agora acaba sendo necessário estar copiado em e-mails de outros setores ou de um comitê para tratar de um assunto específico, por exemplo. Acrescente-se a tudo isso o aumento do contato com amigos e familiares na medida em que as redes sociais diminuem as distâncias entre eles, pois até os mais idosos acessam a internet no computador ou nos smartphones para “ficarem conectados”.

As tecnologias de comunicação em constante inovação dificultaram a imposição de limites a compromissos e atividades. A segunda década do século XXI vem testemunhando a preocupação com a questão da conectividade, agravada pela globalização, pelo trabalho virtual e pela internet móvel, além da crescente dependência de aparelhos eletrônicos modernos, como smartphones e tablets.

Portanto, não somente o trabalho e suas fronteiras cognitivas estão mais ambíguos e mal definidos como também o tempo e o espaço, além da profusão contínua de dados significativos e acessíveis que podem agregar valor à nossa vida.

Nossos empregos (e nossas vidas) continuam mudando

A delimitação de limites e fronteiras já seria um grande desafio, mas ainda precisamos acrescentar à equação as constantes mudanças nas nossas atribuições e nos nossos interesses.

Durante minhas apresentações, costumo perguntar ao público: “Quem faz somente aquilo para o qual foi contratado? 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, se você pudesse ser designado para uma tarefa bem específica a longo prazo, provavelmente se planejaria o suficiente para preservar a sanidade. E, se conseguisse manter sua vida em ordem – sem mudança de casa, sem problemas de saúde, sem surpresas financeiras, sem desvios na carreira –, talvez fosse

capaz de desenvolver um ritmo e um sistema de gerenciamento para alcançar um pouco de estabilidade.

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 esse luxo por três motivos:

1. A maioria das organizações parece estar sempre alterando objetivos, sócios, clientes, mercados, tecnologias e proprietários. Tudo isso abala estruturas, formas, funções e atribuições.
2. As pessoas hoje trocam de carreira com tanta frequência quanto seus pais mudaram de emprego na época deles. Até profissionais na casa dos 40 ou 50 anos adotam padrões de crescimento contínuo. Eles visam galgar todos os níveis da empresa – profissional, gerencial e executivo –, ou seja, não continuarão fazendo o que estão fazendo por muito tempo.*
3. A velocidade relativa das mudanças em nossas culturas, estilos de vida e tecnologias estão 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, enfrentando um problema de saúde inesperado ou incorporando no negócio uma modificação que seu sócio decidiu promover, tudo parece acontecer com mais frequência e causar consequências mais sérias que antes.

Talvez de fato nunca estejamos preparados para o que é novo. Precisamos sempre nos ajustar, e todo ajuste radical gera uma crise de autoestima; se passamos por um teste, precisamos nos provar. É preciso ter muita autoconfiança para enfrentar mudanças drásticas sem medo.

– ERIC HOFFER

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

Poucas atribuições parecem claras hoje, como o que fazer no escritório, em casa, no avião, no carro ou no café local – no fim de semana, na segunda-feira de manhã, ao acordar às três da madrugada e durante o tempo livre. E ainda nos perguntamos de que conhecimentos precisamos para realizar bem nossas tarefas. Recebemos grande quantidade de informações e comunicados, gerando volumes igualmente vultosos de ideias e compromissos com os outros ou com nós mesmos. E, na verdade, não estamos preparados para tudo isso.

Nada é realmente novo neste mundo tecnologicamente conectado, exceto a própria *frequência* das inovações. Quando o ritmo das mudanças era muito mais lento, as pessoas primeiro deviam superar o desconforto inevitável do novo, depois entravam no piloto automático e aproveitavam a tranquilidade do voo de cruzeiro. Isso não existe mais nos dias de hoje. Muita coisa está mudando enquanto você lê este livro. E se, neste meio-tempo, você se distraiu 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 que atingem o que você está fazendo. A capacidade de se manter focado, despreocupado 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 de gestão de tempo e organização pessoal foi muito útil para a força de trabalho que saía da linha de montagem industrial e entrava num novo tipo de atividade que permitiria escolher quando executar determinada ação. A partir do momento em que o próprio tempo se tornou um fator importante, os calendários se transformaram numa ferramenta. (Nos anos 1980, muitos profissionais já os consideravam um item fundamental para a organização, e hoje os calendários dos celulares

se tornaram os principais meios para manter tudo sob o devido controle.) As listas de prioridades e de afazeres foram técnicas desenvolvidas para ajudar a organizar melhor o tempo.

O que você provavelmente já descobriu, pelo menos até certo ponto, é que, embora relevantes, agendas e calendários gerenciam apenas uma pequena parcela do que você precisa saber para dar conta de tudo. E as listas de tarefas, assim como as de prioridades, se revelaram insuficientes no sentido de lidar com o nível de atribuições designadas a uma pessoa. A vida e o trabalho hoje envolvem centenas de e-mails e mensagens 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) cumprir somente as ações contidas na lista, ou que não são interrompidas por uma nova ordem do chefe ou um novo pedido do cônjuge.

Os ventos e as ondas estão sempre do lado dos navegadores mais competentes.

– EDWARD GIBBON

Perspectiva ampla versus detalhes práticos

Uma enorme quantidade de livros de negócios, modelos, seminários e gurus enalteceu o “contexto mais amplo” como a solução para lidar com nosso mundo complexo. De acordo com essa proposta, a definição das metas mais importantes confere ordem, significado e rumo ao nosso trabalho. Entretanto, o bem-intencionado exercício da mentalidade voltada para os valores 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 o foco adequado.
2. Se seus sistemas de organização pessoal são ineficazes, seu subconsciente se recusará a assumir projetos e objetivos maiores, cujo mau gerenciamento pode gerar ainda mais estresse e distração.
3. Quando níveis e valores mais elevados são elucidados, aumentamos o grau de exigência e percebemos que muito mais precisa ser mudado.

Já reagimos de forma negativa à esmagadora quantidade de coisas a fazer. E o que gerou todas aquelas listas de tarefas? Nossos valores!

O foco nos resultados e nos valores é, sem dúvida, um exercício de extrema importância. Ele permite que você avalie o que deve *parar* de fazer, assim como o que merece mais atenção. Mas isso não quer dizer que não haja menos desafios para se engajar no trabalho. Muito pelo contrário: essa quantidade só aumenta. Ao profissional de recursos humanos, por exemplo, cabe a decisão de melhorar a qualidade das condições de trabalho dos funcionários a fim de atrair e manter talentos importantes, o que *não* torna as coisas mais simples. Na mesma situação se encontra uma mãe que deseja proporcionar boas experiências à filha adolescente antes que ela saia de casa para estudar ou trabalhar. Melhorar a qualidade não diminui a quantidade de coisas importantes que devem ser gerenciadas.

Caos não é o problema; a demora em encontrar coerência é o verdadeiro jogo.

— DOC CHILDRÉ E BRUCE CRYER

Falta uma peça na nossa cultura de trabalho: um sistema coerente de comportamentos e ferramentas que funcione e incorpore o resultado das ideias, além dos pequenos detalhes em aberto. Esse sistema também deve gerenciar múltiplas camadas de prioridades e controlar centenas de novas informações recebidas todos os dias. E, além de tudo, precisa poupar muito mais tempo e esforço para funcionar. Ou seja, deve tornar mais fácil fazer acontecer.

A PROMESSA: A “POSIÇÃO DE PRONTIDÃO” DOS GUERREIROS

Refleta por um momento sobre como seria se tudo o que você fizesse estivesse sob controle o tempo todo. E se sua mente estivesse vazia, livre de qualquer preocupação? E se você conseguisse se concentrar em tudo, sem distrações para atrapalhar?

Isso é possível. Há um jeito de exercer controle total, manter-se despreocupado e fazer o que for importante com o mínimo de esforço. Você *pode* experimentar o que guerreiros denominam “mente clara como água” e a que

os atletas se referem como “estado de fluxo”. É bem provável que você passe por essa experiência de vez em quando.

*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 acontecem. É um estado que todos podem atingir, muito importante para lidar com eficácia com a complexidade da vida. Uma mente clara como água logo se tornará um pré-requisito indispensável para qualquer pessoa que queira ter equilíbrio e 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 o percorre ao se mover para a frente e para trás no balanço do quintal: a facilidade do movimento cíclico, o impulso produzido pelo balanço. O balanço nos leva; não precisamos fazer força. Esticamos e dobramos as pernas para ampliar o arco, mas é a gravidade que trabalha. Mais somos balançados do que nos balançamos. Assim como o barco. O casco quer avançar rapidamente – a velocidade sibila em suas linhas e formas. Nós apenas devemos ajudar o casco, deixar de opor resistência em 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 são. Os aristocratas não se esforçam, pois já estão lá. O balanço é o estado de chegada.

“Mente clara como água”

Os caratecas usam uma imagem para definir a “mente clara 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.

Sua habilidade para gerar poder é diretamente proporcional
à sua habilidade para se manter calmo.

O poder do golpe de caratê decorre da velocidade, não da força; resulta do impacto no fim do movimento. Pessoas franzinas conseguem quebrar tábuas e tijolos com as próprias mãos: não precisam 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 muito equilíbrio e descanso. Limpar a mente para mantê-la aberta e capaz de reagir é o segredo.

Qualquer coisa que o leve a reagir pode controlá-lo, e geralmente o faz. Responder de maneira inadequada a um e-mail, às próprias ideias sobre o que precisa fazer, aos filhos ou ao chefe não produzirá resultados muito eficazes. A maioria das pessoas dá muita ou pouca atenção ao que deve simplesmente porque não tem a mente clara como água.

Você consegue ser produtivo quando necessário?

Pense na última vez em que se sentiu altamente produtivo. Você provavelmente teve a sensação de exercer o controle, não estava estressado, conseguia se concentrar no que estava fazendo, não olhava a toda hora para o relógio e parecia progredir em ritmo acelerado para alcançar os resultados almejados. Gostaria de repetir essas experiências?

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

— SHUNRYU SUZUKI

Se você costuma se distrair muito e se sente descontrolado, estressado, desatento, entediado e emperrado, conseguiria se recuperar e voltar a ser produtivo? Essa é a situação sobre a qual o método GTD exercerá maior impacto, demonstrando como retornar à “mente clara como água”, com todos os seus recursos e faculdades.

O maior desafio talvez seja a falta de uma referência que indique em que momento as pessoas deixaram de ser produtivas. Muita gente vive tão ansiosa que ignora a possibilidade de mudar para um engajamento mais positivo com o mundo. Espero que este livro inspire você a elevar os próprios padrões, além de ensiná-lo a reduzir a pressão por meio das nossas técnicas.

O PRINCÍPIO: LIDANDO COM OS COMPROMISSOS INTERNOS

Depois de décadas de orientação e treinamento, descobri que grande parte do estresse decorre da má gestão dos compromissos. Mesmo quem não tem consciência do próprio estresse invariavelmente experimentará mais descanso, melhor foco e aumento da produtividade a partir do momento em que aprende a controlar os “laços abertos” da vida.

É provável que você já tenha se comprometido muitas vezes consigo mesmo e perseguido cada uma de suas metas, mesmo inconscientemente. Elas são definidas como “laços abertos” ou “pendentes”, ou seja, qualquer coisa que atrai sua atenção mas de que você não consegue se desligar. Laços abertos vão desde grandes projetos, como acabar com a fome no mundo, passando por questões mais modestas, como contratar um assistente novo, até afazeres mínimos, como substituir a lâmpada da varanda.

Qualquer coisa que atrai sua atenção é um “laço aberto”,
que gruda na sua mente se não for gerenciado
de maneira adequada.

Para lidar com isso, é preciso primeiro identificar todas as coisas que, de alguma forma, estão “tocando a campainha” na sua cabeça; depois, determinar o que de fato significam para você; e, então, decidir o que fazer com elas. Pode parecer um processo simples, mas muitas pessoas nem sempre agem assim, talvez por falta de conhecimento ou de motivação, ou de ambos, e principalmente por não terem consciência do preço que pagam por negligenciar essa prática.

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/edorasextante



skoob.com.br/sextante

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

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