

Da lista de mais vendidos do
The New York Times



A disciplinada busca por menos

GREG MCKEOWN



SEXTANTE

DEDICADO A
ANNA
GRACE
EVE
JACK
E ESTHER

VOCÊS PERSONIFICAM TUDO O
QUE É ESSENCIAL PARA MIM.

SUMÁRIO

1. O essencialista 9

Primeira parte: Essência

*Qual é a
mentalidade básica
do essencialista?*

2. ESCOLHER: O invencível poder da escolha 41
3. DISCERNIR: A desimportância de quase tudo 49
4. PERDER PARA GANHAR:
Que problema eu quero? 57

Segunda parte: Explorar

*Como discernir
as muitas
trivialidades do
pouco que é vital?*

5. ESCAPAR: Os benefícios de estar indisponível 71
6. OLHAR: Veja o que realmente importa 81
7. BRINCAR: Adote a sabedoria de sua criança interior 91
8. DORMIR: Proteja seu patrimônio 99
9. SELECIONAR: O poder dos critérios rígidos 111

Terceira parte: Eliminar

*Como excluir as
muitas coisas
triviais?*

10. ESCLARECER: Uma decisão que vale por mil 127
11. OUSAR: O poder de um “não” elegante 139
12. DESCOMPROMETER-SE:
Ganhe muito reduzindo prejuízos 153
13. EDITAR: A arte invisível 163
14. LIMITAR: A liberdade de estabelecer limites 171

Quarta parte: Executar

*Como fazer
quase sem
esforço as poucas
coisas vitais?*

15. PREVENIR: A vantagem injusta 183
16. SUBTRAIR: Produza mais removendo obstáculos 193
17. AVANÇAR: O poder das pequenas vitórias 201
18. FLUIR: A genialidade da rotina 211
19. FOCALIZAR: O que é importante agora? 223
20. SER: A vida essencialista 233

Apêndice

- O essencial da liderança 247
- Notas 255
- Agradecimentos 265

O essencialista

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

— *Lin Yutang*

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

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

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

* O nome foi alterado.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

O caminho do essencialista

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

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

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

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

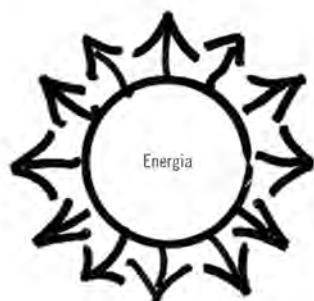
O caminho do essencialista é buscar de forma incansável o menos porém melhor. Ele não concorda com o princípio só de vez em quando, mas o adota de maneira *disciplinada* o tempo inteiro.

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

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

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

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

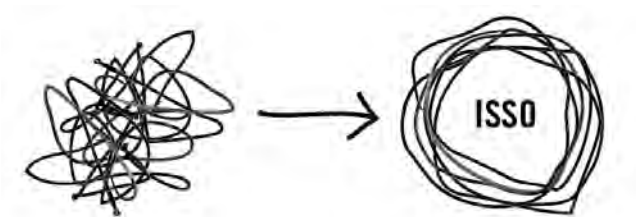


as imagens, o esforço é o mesmo. Na imagem da esquerda, a energia é dividida em muitas atividades. O resultado é a experiência pouco satisfatória de avançar um milímetro num milhão de direções. Na imagem da direita, a energia é dedicada a uma atividade. O resultado é que, ao investir em menos coisas,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

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

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

O modelo



	Não essencialista	Essencialista
Pensa	TUDO PARA TODOS “Tenho que fazer.” “Tudo é importante.” “Como dar conta de tudo?”	MENOS PORÉM MELHOR “Escolho fazer.” “Apenas poucas coisas realmente importam.” “Do que abrir mão?”
Faz	A BUSCA INDISCIPLINADA POR MAIS Reage ao que é mais urgente Diz “sim” sem pensar direito Tenta forçar a execução na última hora	A BUSCA DISCIPLINADA POR MENOS Faz uma pausa para discernir o que realmente importa Diz “não” a tudo, menos ao essencial Remove obstáculos para tornar a execução fácil
Obtém	LEVA UMA VIDA QUE NÃO SATISFAZ Aceita tarefas demais e o trabalho deixa a desejar Sente-se sem controle Não sabe se as coisas certas foram feitas Sente-se exausto e sobrecarregado	LEVA UMA VIDA QUE TEM SIGNIFICADO Escolhe com cuidado para fazer um excelente trabalho Sente-se no controle Faz as coisas certas Sente alegria na jornada

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

O caminho do não essencialista

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

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

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

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

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

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

Depois de refletir a respeito, aprendi esta importante lição:

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

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

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

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

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

O que descobri me surpreendeu.

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

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

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

— Essa é a história da minha vida!

Em seguida, desenhei a imagem à direita.

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

Ele respondeu com sinceridade:

— Ótima pergunta.

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

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

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

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

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

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

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

Por que o não essencialismo está por toda parte

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

OPÇÕES DEMAIS

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

Como disse Peter Drucker:

Daqui a algumas centenas de anos, quando a história do nosso tempo for escrita de um ponto de vista de longo prazo, é provável que, para os historiadores, o acontecimento mais transformador não seja a tecnologia, a internet nem o comércio eletrônico. Será a mudança sem precedentes da condição humana. Pela primeira vez um número substancial e crescente de pessoas tem opção. E a sociedade está totalmente despreparada para lidar com isso.⁴

Em parte, estamos despreparados porque, como nunca antes, a preponderância das escolhas sobrepujou nosso poder de administrá-las. Perdemos a capacidade de filtrar o que é importante e o que não é. Segundo os psicólogos, trata-se da “fadiga decisória”: quanto mais escolhas somos forçados a fazer, mais a qualidade das decisões se deteriora.⁵

EXCESSO DE PRESSÃO SOCIAL

Não foi só o número de escolhas que aumentou exponencialmente, mas também a força e o número de influências externas sobre as decisões. Embora muito já tenha sido dito e escrito a respeito de como estamos hiperconectados e a distração que essa sobrecarga de informações pode causar, a questão maior é que essa capacidade de conexão aumentou a força da pressão social. A tecnologia nos aproximou muito mais das opiniões alheias sobre o que deveríamos focalizar. Não é apenas sobrecarga de informações; é sobrecarga de opiniões.

A IDEIA DE QUE “PODEMOS TER TUDO”

A ideia de que podemos ter e fazer tudo não é nova. Esse mito tem sido pregado há tanto tempo que acredito que praticamente todo mundo que está vivo hoje foi contaminado por ele. Ele é vendido

na publicidade, defendido nas empresas e incorporado a descrições de cargos que mostram listas imensas de habilidades exigidas. Também está embutido nas matrículas das universidades americanas, que exigem dezenas de atividades extracurriculares.

A novidade é que hoje, época em que opções e expectativas se ampliaram de forma significativa, esse mito é ainda mais prejudicial. O resultado é gente estressada que tenta encaixar mais atividades ainda numa vida já sobrecarregada. Isso cria ambientes corporativos em que se fala do equilíbrio entre vida pessoal e profissional, mas onde se espera que os funcionários estejam à disposição no celular 24 horas por dia, sete dias por semana. E leva a reuniões onde se discutem até 10 “prioridades máximas”.

A palavra *prioridade* deveria significar a primeiríssima coisa, a mais importante. No século XX, pluralizamos o termo e começamos a falar em *prioridades*. De forma ilógica, raciocinamos que, mudando a palavra, conseguiríamos modificar a realidade. Daríamos um jeito de conseguir várias “primeiras” coisas. E atualmente empresas e indivíduos tentam fazer exatamente isso. Mas quando muitas tarefas são prioritárias, parece que, na verdade, nenhuma é.

Quando tentamos fazer tudo e ter tudo, nos vemos realizando concessões que nunca fariam parte de nossa estratégia intencional. Se não escolhemos conscientemente no que concentrar nosso tempo e nossa energia, os outros — chefes, colegas, clientes e até a família — escolhem por nós, e logo perdemos de vista tudo o que é significativo. Ao abrirmos mão de fazer as escolhas, permitimos que os interesses alheios controlem a nossa vida.

Certa vez, uma enfermeira australiana chamada Bronnie Ware, que cuidava de pacientes em estágio terminal, resolveu registrar os arrependimentos que mais ouvia dos doentes. No topo da

lista estava: “Queria ter tido a coragem de levar uma vida significativa para mim, não a vida que os outros esperavam que eu levasse.”⁶

Para conquistar isso antes que seja tarde, não basta dizer não aleatoriamente; é preciso eliminar, de forma intencional, deliberada e estratégica, o que não é essencial, e, além de se livrar de desperdícios óbvios de tempo, também não aproveitar algumas ótimas oportunidades.⁷ Em vez de reagir às pressões sociais que nos puxam em mil direções, devemos aprender a reduzir, simplificar e focalizar o que é essencial eliminando todo o resto.

Este livro fará pela sua vida e pela sua carreira o que um organizador profissional conseguiria fazer pelo seu armário. Pense no que aconteceria se você nunca o arrumasse. Ele ficaria organizado? As peças que você mais gosta de usar seriam as únicas penduradas nos cabides? É claro que não. Quando não há um esforço consciente de mantê-lo arrumado, o armário vira uma bagunça, cheio de roupas raramente usadas. De vez em quando a situação foge tanto ao controle que você se esforça e faz uma limpa. Mas, se não implantar um sistema com regularidade, você vai acabar com tanta roupa quanto tinha no início porque não conseguirá decidir do que vai se livrar; irá se arrepender de ter doado acidentalmente peças de que gostava e queria guardar; ou manterá uma pilha de roupas que não quer mais porém das quais nunca se livra porque não sabe direito aonde levá-las nem o que fazer com elas.

Do mesmo modo que o armário logo fica abarrotado quando se acumulam roupas que nunca usamos, nossa vida logo se enche quando os compromissos e as atividades que aceitamos na melhor das intenções vão se acumulando. Se não adotarmos um sistema para fazer uma limpa, esse excesso permanecerá ali para sempre.

Veja a seguir de que maneira o essencialista abordaria esse armário caótico:

1. EXPLORAR

Em vez de indagar “Será que vou usar isto algum dia?”, faça perguntas mais exigentes e disciplinadas: “Eu *realmente* amo esta peça?”, “Ela me deixa *incrível*?”, “Uso isso *com frequência*?”. Se a resposta for não, eis um candidato à eliminação.

Na vida pessoal ou profissional, o equivalente a separar as roupas é questionar: “Qual dessas atividades ou iniciativas oferece a maior contribuição possível para a minha meta?” A Primeira Parte deste livro vai ajudá-lo a perceber quais são essas atividades promissoras.

2. ELIMINAR

Digamos que você tenha dividido as roupas em pilhas do tipo “Manter” e “Descartar”. Mas está mesmo disposto a pôr a segunda pilha numa sacola para doá-la? Estudos verificaram que tendemos a dar às coisas que possuímos um valor maior do que têm e, portanto, achamos mais difícil nos livrar delas. Para decidir, faça a pergunta decisiva: “Se eu ainda não tivesse esta peça, quanto estaria disposto a pagar por ela?” Geralmente, essa reflexão resolve.

Aproveitando o raciocínio, não basta imaginar quais atividades e iniciativas não dão a máxima contribuição possível para sua meta; ainda é preciso eliminá-las ativamente. A Segunda Parte deste livro vai lhe mostrar como se livrar do que não é essencial e, além disso, como fazê-lo de modo a inspirar respeito em seus colegas, chefes e clientes.

3. EXECUTAR

Para o armário permanecer arrumado, será preciso criar uma rotina regular. Separe uma sacola grande para os itens que for jogar fora. Informe-se a respeito da localização do bazar ou da

instituição que receberá as roupas e reserve um horário na sua agenda para passar lá.

Em outras palavras, depois de verificar quais atividades e iniciativas deve manter — aquelas que lhe permitem dar seu nível máximo de contribuição —, é preciso ter um sistema que requeira o mínimo possível de trabalho para que você consiga pôr as suas intenções em prática. Com este livro, você aprenderá a criar um processo em que fazer o essencial quase não exige esforço.

É claro que a vida não é estática como as roupas no armário, que simplesmente ficam onde estão depois que as largamos lá pela manhã. Roupas novas chegam o tempo todo ao armário da vida — novas demandas ao nosso tempo. Imagine se cada vez que abrisse o armário você notasse que alguém enfiou novas peças lá dentro; se toda vez que o esvaziasse pela manhã descobrisse, à tarde, que estava lotado de novo. Infelizmente, a vida de muita gente é assim.

Quantas vezes você começou o seu dia de trabalho com tudo planejado e, às 10 da manhã, percebeu que já estava atrasado para dar conta de tudo? Ou redigiu uma lista de afazeres pela manhã e notou, quase na hora de ir embora, que a lista tinha ficado muito maior? Quantas vezes esperou com ansiedade pelo fim de semana tranquilo em casa com a família e descobriu, no sábado de manhã, que havia uma porção de pendências para resolver, compromissos dos filhos e calamidades imprevistas? Mas há boas notícias: isso tem solução.

O essencialismo consiste em criar um sistema para cuidar do armário da vida. Não se trata de um processo que realizamos uma vez por ano, por mês ou por semana. É a disciplina que aplicamos toda vez que precisamos tomar uma decisão e

devemos escolher entre dizer sim ou recusar educadamente. É um método para abrir mão de muitas coisas boas, por mais difícil que seja, e ficar com as poucas coisas extraordinárias. É aprender a fazer menos porém melhor para obter o máximo retorno possível de cada precioso momento da vida.

Este livro vai mostrar que você pode ter uma vida que faça sentido para si mesmo, não aquela que os outros esperam de você. Aqui é apresentado um método para aumentar a eficiência e a produtividade, tanto no campo pessoal quanto no profissional, e um modo sistemático de discernir o que é importante, eliminar o que não é e fazer o essencial com o mínimo de esforço. Em resumo, ensina a aplicar, em todas as áreas da vida, a busca disciplinada por menos. Veja como:

Guia do livro

Essencialismo tem quatro partes. A primeira descreve a mentalidade básica do essencialista. As outras três transformam essa mentalidade num processo sistemático de busca disciplinada por menos que pode ser usado em qualquer situação. A seguir, um resumo de cada parte:

ESSÊNCIA: QUAL É A MENTALIDADE BÁSICA DO ESSENCIALISTA?

Existem três realidades sem as quais o pensamento essencialista não seria pertinente nem possível. Há um capítulo dedicado a cada uma delas.

1. *Escolha individual: podemos escolher onde aplicar nosso tempo e nossa energia.* Se as escolhas não são feitas, não faz sentido falar em abrir mão de alguma coisa em troca de outra.

2. *A prevalência do ruído: quase tudo é ruído, pouquíssimas coisas têm valor excepcional.* Essa é a justificativa para investir tempo em descobrir o que é mais importante. Como

algumas coisas são importantíssimas, vale a pena o esforço de distingui-las.

3. A realidade de perder para ganhar: não podemos ter tudo nem fazer tudo. Se pudéssemos, não haveria razão para avaliar e eliminar opções. Assim que aceitamos que é preciso abrir mão de algo, paramos de indagar “Como conseguir fazer com que tudo dê certo?” e passamos a fazer a pergunta mais significativa: “Que problema quero resolver?”

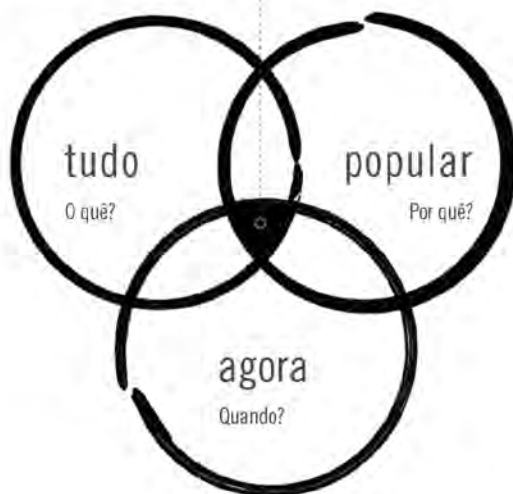
Somente quando compreendermos essas realidades poderemos começar a pensar como um essencialista. Na verdade, depois de aceitá-las e entendê-las completamente, boa parte do método das seções seguintes deste livro se tornará natural e instintiva. Esse método consiste em três passos simples:

1º PASSO: EXPLORAR

DISCERNIR AS MUITAS TRIVIALIDADES DO POUCO QUE É VITAL

Um paradoxo do essencialismo é que, na verdade, os essencialistas examinam mais opções do que os não essencialistas. Enquanto os não essencialistas se comprometem com tudo ou quase tudo sem examinar nada, os essencialistas exploram e avaliam sistematicamente um grande conjunto de alternativas antes de se comprometer com alguma delas. Como se concentram e “vão com tudo” em uma ideia ou atividade por vez, eles exploram deliberadamente mais possibilidades no começo para se assegurar de que escolherão a melhor depois.

Quando aplicamos critérios mais exigentes, podemos aproveitar o sofisticado mecanismo de busca do cérebro.⁸ Se buscarmos apenas “uma boa oportunidade”, encontraremos centenas de itens para analisar. Mas é melhor fazer uma busca avançada com três perguntas: “O que me inspira profundamente?”, “Qual é o meu talento especial?” e “O que atende a uma necessidade



importante do mundo?”. Naturalmente, não haverá tantos itens para examinar, mas essa é a razão do exercício. Não procuramos uma infinidade de coisas boas para fazer. Queremos dar nosso nível máximo de contribuição: saber fazer a coisa certa, do jeito certo, na hora certa.

Os essencialistas passam o maior tempo possível explorando, escutando, debatendo, questionando e ponderando. Mas essa exploração não é um fim em si. Seu propósito é discernir as poucas coisas vitais das muitas triviais.

2º PASSO: ELIMINAR

EXCLUIR AS MUITAS COISAS TRIVIAIS

Muitos dizem sim porque estão ansiosos para agradar e contribuir. Mas o segredo da contribuição máxima talvez seja dizer *não*. Como explicou Peter Drucker: “As pessoas são competentes porque dizem ‘não’, porque dizem ‘isso não é para mim’.”⁹

Eliminar o que não é essencial significa dizer não a alguém, muitas vezes, e também ir contra as expectativas sociais. Para fazer isso direito é preciso coragem e delicadeza. Portanto, o essencialismo não exige apenas disciplina mental, mas a *disciplina emocional* necessária para não ceder à pressão social. Na respectiva seção do livro, abordaremos essa dinâmica difícil.

Como é preciso perder para ganhar, não podemos deixar de abrir mão de certas coisas. A verdadeira questão não é *como* fazer tudo, é *quem* escolherá o que faremos ou não. Lembre-se: quando abandonamos nosso direito de escolher, os outros escolhem por nós. Portanto, podemos escolher deliberadamente o que não fazer ou deixar que nos levem para direções que não queremos seguir.

Essa seção oferece um método para eliminar o trivial e assim nos dar o tempo necessário para obter o essencial. Só então poderemos construir uma plataforma para que a execução exija o mínimo esforço possível, tema do 3º passo.

Ponto máximo de contribuição





(Continue agindo assim!)

3º PASSO: EXECUTAR

REMOVER OBSTÁCULOS PARA QUE A EXECUÇÃO QUASE NÃO EXIJA ESFORÇO

Qualquer que seja a meta — terminar um projeto no trabalho, chegar à próxima etapa da carreira ou planejar a festa de aniversário do marido ou da esposa —, tendemos a pensar no processo de execução como algo difícil e cheio de atrito, algo que é preciso *forçar* para “fazer acontecer”. Mas a abordagem do essencialista é diferente. Em vez de forçar a execução, os essencialistas investem o tempo que pouparam para criar um sistema que remova obstáculos e torne a execução o mais fácil possível.

Esses três elementos — explorar, eliminar e executar — não são fenômenos separados, mas um processo cíclico. E, quando o aplicamos constantemente, vamos colhendo benefícios cada vez maiores.

Uma ideia cuja hora chegou

Como diz a citação atribuída a Victor Hugo, dramaturgo e romancista francês: “Nada é mais poderoso do que uma ideia cuja hora chegou.” Pois a hora do princípio “Menos porém melhor” chegou.

Tudo muda quando nos permitimos ser mais seletivos no que optamos por fazer. No mesmo instante, obtemos a chave que abre o próximo nível de conquistas na vida. Nós nos sentimos imensamente livres quando aprendemos que podemos eliminar o que não é essencial, que não somos mais controlados pelos interesses dos outros e que temos como escolher. Com esse poder invencível, conseguimos descobrir qual é a nossa contribuição máxima, não só para a nossa própria vida ou carreira, como para o mundo.

O que aconteceria se as escolas eliminassem os deveres de casa comuns e os substituíssem por projetos importantes que fizessem diferença na comunidade? E se todos os alunos

tivessem tempo para pensar na contribuição máxima que poderiam dar ao próprio futuro, de modo que, quando terminassem o ensino médio, não estivessem apenas começando a corrida para lugar nenhum?¹⁰

E se as empresas eliminassem as reuniões inúteis e as substituíssem por uma oportunidade para as pessoas pensarem e trabalharem nos projetos mais importantes? E se os funcionários resistissem às séries de e-mails que só desperdiçam tempo, aos projetos sem relevância e às reuniões improdutivas para se concentrarem em oferecer seu nível máximo de contribuição às empresas e à própria carreira?

E se a sociedade parasse de nos dizer para comprar mais e nos permitisse pensar e respirar mais? E se nos estimulasse a rejeitar o comportamento que nos impele a fazer o que detestamos, para comprar o que não precisamos, com dinheiro que não temos, a fim de impressionar pessoas de quem não gostamos?¹¹

E se deixássemos de exaltar tanto o valor de ter mais e de menosprezar o valor de ter menos?

E se ninguém mais achasse que estar ocupado é ser importante? E se, em vez disso, comemorássemos o tempo que passamos escutando, refletindo, meditando e aproveitando a vida com as pessoas que mais importam para nós?

E se o mundo inteiro trocasse a busca indisciplinada por mais pela busca disciplinada por menos... porém melhor?

Imagino o dia em que todas as pessoas — crianças, estudantes, mães, pais, funcionários, gerentes, executivos, líderes mundiais — terão aprendido a fazer um uso melhor da inteligência, do talento, da criatividade e da iniciativa para levar uma vida com mais significado. Elas terão a coragem de assumir a verdadeira vocação.

Se é difícil conseguir a determinação necessária para seguir o caminho certo, vale a pena refletir sobre a brevidade da

vida e o que queremos realizar no pouco tempo que nos resta. Como escreveu a poeta Mary Oliver: “Diga-me: o que planeja fazer com sua vida única, fantástica e preciosa?”¹²

Desafio o leitor a parar mais vezes para se fazer essa pergunta.

Desafio o leitor, aqui e agora, a se comprometer a abrir espaço para desfrutar o essencial. Acha que se arrependerá por um segundo de uma decisão dessas? Acha provável que algum dia você acorde e diga: “Gostaria de ter sido menos fiel a mim mesmo e de ter feito todas as coisas não essenciais que os outros queriam que eu fizesse”?

Este livro não está propondo a volta a alguma época mais simples. Não fala em parar de usar e-mails, nem em se desligar da internet, nem de viver como um eremita. Isso seria andar para trás. *Essencialismo* trata de aplicar o princípio “Menos porém melhor” ao modo como levamos a vida, agora e no futuro.

Assim, desafio o leitor a ser mais sábio do que fui no dia em que minha filha nasceu. Tenho muita confiança no bem que virá de uma decisão dessas. Basta imaginar o que aconteceria ao mundo se todas as pessoas eliminassem uma atividade boa mas banal e a substituíssem por algo verdadeiramente essencial.

Quando você estiver no fim da vida, talvez ainda se arrependa de algumas coisas. Mas é improvável que buscar o caminho do essencialista seja uma delas.

Se estiver disposto a se conhecer melhor e tomar agora a decisão de ser fiel aos seus maiores interesses, para não se arrepender mais tarde, então você está pronto para trilhar o caminho do essencialista.

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

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

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



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/editorasextante



skoob.com.br/sextante

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

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