

Mais de 3 milhões de livros vendidos

DAVID ALLEN

A ARTE DE FAZER ACONTECER

O método GTD – Getting Things Done

ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A
PRODUTIVIDADE E REDUZIR O ESTRESSE



SEXTANTE

**A ARTE
DE FAZER
ACONTECER**

DAVID ALLEN

A ARTE DE FAZER ACONTECER



Título original: *Getting Things Done – The Art of Stress-Free Productivity*

Copyright © 2001, 2015 por David Allen

Copyright do prefácio © 2015 por James Fallows

Copyright da tradução © 2015 por GMT Editores Ltda.

Esta edição foi publicada em acordo com Penguin Books, um dos selos do Penguin Publishing Group, uma divisão da Penguin Random House LLC.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Afonso Celso da Cunha Serra

preparo de originais: Flávia Midori e Rachel Agavino

revisão: Luis Américo Costa, Rafaella Lemos e Tereza da Rocha

revisão técnica: Thais Godinho (Call Daniel)

diagramação: Ilustrarte Design e Produção Editorial

capa: DuatDesign

e-book: [Hondana](#)

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

A427a

Allen, David

A arte de fazer acontecer [recurso eletrônico] / David Allen; tradução de Afonso Celso da Cunha. - 1. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.
recurso digital

Tradução de: *Getting things done*

Formato: epub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

Apêndice

ISBN 978-85-431-0282-5 (recurso eletrônico)

1. Liderança. 2. Administração de pessoal. 3. Livros eletrônicos. I. Título.

15-25580

CDD: 658.4092

CDU: 005.322:316.46

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.

Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ

Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

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

Sumário

Prefácio, por James Fallows

Introdução à edição revisada

Bem-vindo a *A arte de fazer acontecer*

PARTE 1: A ARTE DE FAZER ACONTECER

Capítulo 1: Uma nova prática para uma nova realidade

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

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

PARTE 2: PRATICANDO A PRODUTIVIDADE SEM ESTRESSE

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

Capítulo 5: Capturar: juntando a “tralha”

Capítulo 6: Esclarecer: esvaziando a caixa de entrada

Capítulo 7: Organizar: delimitando os compartimentos certos

Capítulo 8: Refletir: mantendo tudo atualizado e funcional

Capítulo 9: Engajar: decidindo as melhores ações

Capítulo 10: Mantendo os projetos sob controle

PARTE 3: O PODER DOS PRINCÍPIOS-CHAVE

Capítulo 11: O poder do hábito de capturar

Capítulo 12: O poder de decidir a próxima ação

Capítulo 13: O poder do foco nos resultados

Capítulo 14: GTD e a ciência cognitiva

Capítulo 15: O caminho para a maestria do GTD

Conclusão

Apêndice: Glossário de termos do GTD

Agradecimentos

Sobre o autor

Prefácio

Existem no mercado inúmeros livros cheios de conselhos para melhorar seus hábitos de trabalho, sua saúde, sua produtividade e para você ser bem-sucedido na vida.

Parte do que ensinam não passa de bom senso disfarçado. Outra parte é conversa fiada. Muita coisa vale a pena ser lida uma vez, se tanto, e logo cairá no esquecimento, horas ou dias depois.

Este livro é diferente. Foi sucesso já na primeira edição e, desde então, o público da filosofia e dos métodos de David Allen só aumentou em número e em alcance internacional. Eu mesmo o li com bastante atenção quando foi lançado e o releio a cada um ou dois anos. E fiquei muito 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, em ordem crescente de importância, que ficarão claras nos próximos capítulos.

A primeira 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.” Assim, se você quer perder 20 quilos, controlar suas finanças, melhorar a vida familiar ou seguir a carreira dos seus sonhos, precisa promover mudanças radicais, de cima para 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, ao iniciar novos planos de dietas e exercícios depois de sérios problemas de saúde ou quando vão para a clausura monástica após uma vida profissional próspera. Mas, para a maioria de nós e em quase todos os casos, as abordagens gradativas e 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 precisará abandonar todo o resto.

As pretensões de David Allen em relação aos objetivos que os leitores devem alcançar são, sob alguns aspectos, ainda mais ambiciosas do que as de muitos outros livros da área. Seu objetivo é ajudar as pessoas a eliminar o estresse e a ansiedade do trabalho e da vida pessoal de modo a alinhar todos os momentos e atividades do cotidiano com o propósito que mais gostariam de atingir. 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 para esses dados –, uma grande vantagem do método de Allen é sua natureza modular. Este livro está repleto de conselhos que podem funcionar melhor se adotados na totalidade, mas que são úteis mesmo quando aplicados parcialmente.

Ainda que você não ponha em prática todas as técnicas do método GTD de David Allen, é possível aproveitar a Regra dos Dois Minutos e se livrar das obrigações agora em vez de adiá-las. (A Regra dos Dois Minutos, explicada melhor no Capítulo 6, diz que, “se a ação levar menos de dois minutos, ela deve ser feita no momento em que for definida”.) Ou aprender a confiar, como ele destaca em todo o livro, num “cérebro externo” – ou seja, ferramentas capazes de exercer atividades rotineiras de arquivamento e classificação, desde simples pastas para organizar recibos até recipientes onde guardará chaves, óculos e outros objetos que você não quer ficar procurando toda hora.

Esses são conselhos de alguém que entende muito bem que as pessoas são ocupadas e cometem erros. David Allen escreve para lhe oferecer dicas úteis, não para lhe dar ainda mais razões para se sentir culpado e incompetente. O livro é escrito com o entendimento 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. Para aqueles momentos em que nos sentimos sobrecarregados e incapazes de lidar com as obrigações, ele sugere pequenos passos diários que vão ajudá-lo a restabelecer a calma e recuperar o controle.

A segunda qualidade do livro é sua adaptabilidade irrestrita. Desde que Allen iniciou o desenvolvimento de seu método para melhorar a vida e o trabalho,

décadas atrás, alguns aspectos práticos da organização pessoal permaneceram inalteráveis. O dia continua tendo o mesmo número de 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 coisas que conseguimos fazer ao mesmo tempo. Por outro lado, alguns aspectos da vida profissional passaram por mudanças radicais. Quando a primeira edição deste livro foi lançada, o e-mail ainda era uma novidade empolgante, não uma fonte inesgotável de trabalho que muitas vezes gera um sentimento de culpa. Um dos primeiros projetos tecnológicos de David Allen foi o “Actioneer”, um sistema de gerenciamento de tarefas para o recém-lançado palmtop. Hoje, a empresa Palm nem existe mais, assim como o aparelho, que deu lugar aos smartphones. E no futuro outras tecnologias agora inimagináveis sem dúvida os substituirão.

Nesta nova edição, David Allen continua familiarizado com as tecnologias atuais. Entretanto, diferentemente de outros livros de administração que se restringem a hardwares ou softwares de sua época – como agendas do tipo fichário na década de 1980 e planilhas eletrônicas e apresentações em PowerPoint mais recentemente –, *A arte de fazer acontecer* até se refere a sistemas externos específicos, mas não depende 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. Seu enfoque, porém, está sempre associado a princípios atemporais que determinam a forma 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 sempre relevantes sobre a natureza humana.

O terceiro atributo que quero destacar me cativou assim que me tornei amigo de David e sua esposa Kathryn, e acho que as pessoas devem ter percebido no trabalho dele, mesmo sem conhecê-lo. Trata-se da integridade e da autenticidade de suas recomendações, a conexão profunda entre ele e sua mensagem.

Quando escrevi o perfil de David Allen para a revista *Atlantic*, em 2004, descobri que ele havia experimentado várias carreiras e ciclos de sorte na vida. Fez teatro na escola, foi campeão de debates, 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 de produtividade. Toda essa experiência se reflete em suas recomendações e no seu estilo, que impressiona não apenas pelos exemplos reais que utiliza, mas também por sua extraordinária falta de vaidade.

Às vezes, ao avaliar a importância de uma obra, não levamos em conta 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 reforça o poder das mensagens. Posso garantir, com base na convivência com ele e sua mulher, algo que muitos leitores talvez já tenham percebido: David sempre foi 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 leva uma vida satisfatória, mesmo ignorando o método de *A arte de fazer acontecer*. No entanto, a maioria das pessoas que conheço que leram o livro se beneficiaram do tempo que dedicaram a assimilar suas mensagens e suas implicações.

Tenho dois critérios para avaliar a qualidade de um livro: lembrar-me dele um ou dois meses depois de terminada a leitura e o fato de afetar minha visão de mundo. Nesse sentido, *A arte de fazer acontecer* é, para mim, um sucesso. Fico feliz com o lançamento de uma nova versão para 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 incompletos, obsoletos ou até falhos, para manter o livro funcional, um manual sempre atualizado, útil, relevante e aplicável no século XXI e além. 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, inseri minha própria compreensão do poder, da sutileza 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 nem perderão num futuro próximo. Para desembarcar em Júpiter em 2109, a equipe de exploração espacial terá que seguir as mesmas regras adotadas hoje para manter o controle e o foco. Ainda precisarão de algum tipo de caixa de entrada (conforme será explicado mais adiante) para capturar inputs significativos e inesperados e poder saber em que pontos se concentrar. E decidir o passo seguinte sempre será uma questão crítica na execução bem-sucedida de qualquer ação, não importa o seu escopo.

Pelo fato de muitos aspectos do nosso jeito de viver e trabalhar terem mudado desde a primeira edição do livro, acabei fazendo alguns ajustes no material básico. Logo adiante explico minhas ideias sobre o que considero novo e interessante nessa área, oferecendo conselhos tanto a quem ainda não se familiarizou com o GTD¹ 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 contínua manifestação da Lei de Moore (de acordo com a qual o poder do processamento digital cresce em progressão geométrica com o tempo), assim como as ramificações sociais e culturais da expansão digital em nossas vidas, 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 – no meio digital ou no papel –, os avanços da tecnologia são até certo ponto irrelevantes para a essência deste método. Uma solicitação por e-mail e um favor pedido a você no corredor são basicamente a mesma coisa e devem ser processados da mesma forma.

Mas o mundo conectado (com ou sem fio) aprimorou e exacerbou o modo como aplicamos as práticas essenciais de capturar, organizar e acessar o que é importante. Embora agora tenhamos acesso a novos aplicativos e superferramentas que surgem o tempo todo e fazem coisas incríveis, essa variedade de recursos pode acabar com a nossa produtividade. Manter-se por dentro das tecnologias e aproveitá-las ao máximo são preocupações que 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 a determinadas ações e reconheci a onipresença dos recursos digitais e móveis. Também eliminei a maior parte das referências a softwares da primeira edição, pois a velocidade do avanço tecnológico implica que qualquer programa pode já estar obsoleto, ter sido aprimorado ou derrubado pela novidade seguinte no momento em que você estiver lendo sobre ele. Tentei evitar essa armadilha fornecendo, em vez disso, um modelo geral de como avaliar a utilidade de qualquer ferramenta.

Precisei refletir sobre o grau de atenção que deveria ser dedicado às ferramentas e aos materiais em papel (em especial para captura, arquivo de referência e incubação), uma vez que as gerações mais jovens acham que não

precisam mais lidar com ele. No entanto, decidi correr o risco de parecer datado e deixei intactas muitas das instruções da primeira edição, já que alguns leitores ainda devem estar, pelo menos em parte, na era do papel. Ironicamente, há um crescente ressurgimento do interesse pelo uso do papel entre os mais sofisticados usuários digitais.² 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.

A necessidade de lidar o tempo todo com enormes quantidades de informações potencialmente importantes talvez tenha sido realidade no passado para indivíduos notáveis, como o imperador Napoleão ao marchar pela Europa, para Bach em suas composições ou até para Andy Warhol ao decidir o que pintar e expor nas galerias. Agora, porém, toda a população mundial está exposta a uma profusão incessante de informações “significativas” ou pelo menos relevantes. A facilidade com que essas informações podem ser acessadas e exploradas por meio da tecnologia é ao mesmo tempo gratificante pelas oportunidades e traiçoeira pelo volume, pela velocidade e pela mutabilidade. Se for de sua natureza sentir certo fascínio pelo que pode estar acontecendo ao ouvir sirenes nas ruas ou ficar curioso sobre o que uma roda de pessoas está conversando de forma animada do outro lado da sala durante uma festa, não tenha dúvida de que você está prestes a se tornar vítima das distrações ilimitadas e irresistíveis a que a tecnologia o expõe o tempo todo. Se sua experiência com esses novos recursos serão positivas ou negativas dependerá basicamente da maneira como vai aplicar as práticas recomendadas neste livro.

Nada é novo, exceto quão frequentemente é.

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 sempre: “Com certeza.” A mensagem central deste livro é tão relevante que ainda não encontrei diferenças culturais – nem de gênero, idade ou personalidade – na aplicação do método. A consciência da necessidade do método e os propósitos a que ele servirá serão, é claro, diferentes para cada indivíduo. Mas isso vai depender mais da fase da vida, da natureza do trabalho e do próprio interesse pelo desenvolvimento pessoal que de qualquer outro fator. Ao praticar o método GTD, você poderá ter mais em comum com outros praticantes do outro lado do mundo do que com seu vizinho ou mesmo um parente.

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* se difundiu mundo afora. O livro foi traduzido para mais de 30 idiomas, e nossa empresa estabeleceu franquias em diversos países com o intuito de oferecer programas de treinamento baseados neste conteúdo. Se eu já me sentia confiante quanto à capacidade de adaptação das técnicas às diversas culturas, os anos seguintes à publicação do livro só aumentaram minha certeza.

Uma abordagem que se tornou ainda mais inclusiva

O impulso inicial para escrever *A arte de fazer acontecer* foi elaborar um manual do método que eu havia formulado, testado e implementado em programas de treinamento e desenvolvimento corporativos. Em seus exemplos, estilo e aparência (eu usava gravata na capa!), o livro se destinava inicialmente a gestores, executivos e profissionais de alto escalão. Embora o material também pudesse ser valioso para donas de casa, estudantes, artistas e até aposentados, na época aqueles eram os profissionais que estavam mais conscientes da necessidade de aumentar seu desenvolvimento e sua produtividade – e ao mesmo tempo preservar a sanidade. 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. Além disso, tinham acesso aos recursos necessários para enfrentar essas ameaças.

A arte de fazer acontecer não é apenas sobre fazer as coisas acontecerem. É sobre estar apropriadamente envolvido com seu trabalho e em sua vida.

Hoje, há um interesse universal em relação aos resultados alcançados pelo foco e pela produtividade sem estresse, além da percepção de que o método não trata apenas de dicas sobre “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 a aplicação dos princípios do GTD. Essa validação da necessidade crescente de um modelo organizacional me inspirou a reformular muitos exemplos e a ajustar o foco do texto.

A partir dessa perspectiva, tenho que reconhecer que talvez o título do livro possa parecer enganoso, dando a impressão de que eu recomendo que você trabalhe com mais afinco durante mais horas para fazer mais coisas. 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 tão preocupado em fazer acontecer quanto em engajar você apropriadamente em seu mundo, orientando-o a tomar as melhores decisões em cada momento e a eliminar as distrações e o estresse do que você *não* está fazendo. A compreensão e a capacidade psicológica daí resultantes podem beneficiar outros profissionais, não somente aqueles que querem subir na carreira corporativa.

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 líder da maior empresa financeira do mundo, um comediante americano de grande popularidade, a personalidade mais ouvida dos programas de rádio dos Estados Unidos, o CEO de um grande conglomerado europeu, um dos diretores mais bem-sucedidos de Hollywood – todos atribuíram ao GTD grandes benefícios conquistados na vida e no trabalho. Também foi fascinante receber depoimentos de diferentes líderes religiosos. Embora tenham que lidar com

questões transcendentais, eles se revelaram ávidos por maneiras eficazes de se concentrarem mais em assuntos mundanos ao conduzir seu rebanho, 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 juntos neste jogo. É ótimo ter a oportunidade de melhorar ainda mais o alcance do método GTD de modo a abranger a maior variedade possível de usuários.

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, estou ciente da ocorrência de dois fenômenos: (1) as informações e atividades sugeridas podem ser consideradas numerosas demais para alguém querer sequer começar a implementá-las; e (2) fazer com que práticas fundamentais se tornem um hábito pode levar algum tempo para a maioria das pessoas.

Tudo o que vale a pena ser realizado exige prática. Na verdade, a vida nada mais é que uma longa sucessão de atividades colocadas em prática, um esforço infindável para aprimorar nossas iniciativas. Quando se compreende essa mecânica, aprender algo novo se converte numa experiência alegre e tranquila, sem estresse, um processo que se relaciona bem com todas as áreas da vida e que oferece uma perspectiva apropriada sobre todas as dificuldades.

– THOMAS STERNER

Como sempre relutei em “emburrecer” este método e seus detalhes, não sei se algum dia conseguirei refutar a objeção de que é “muita coisa para assimilar”. A primeira edição de *A arte de fazer acontecer* incluía instruções e recomendações detalhadas sobre como implementar o GTD na vida e no trabalho – e as mantive nesta edição. Hoje sei que, para muitos novatos, essa tarefa parecerá confortável e passível de ser incorporada de uma vez. E, para quem quer ir “direto ao ponto”, não posso omitir informações sobre como de fato integrá-lo ao seu dia a dia.

Se você quisesse aprender a jogar tênis, eu lhe apresentaria pelo menos um resumo das regras do jogo, incluindo as habilidades que você precisaria ter e o nível de prática indispensável para alcançar seu desejo. No Capítulo 15, que adicionei a esta edição, tentei esclarecer a profundidade e a amplitude do jogo que proponho, facilitando para você a tarefa de extrair o máximo possível da leitura e de coletar e implementar o que lhe for mais interessante no momento. 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 maiores desafios do método é aplicar e manter essas práticas de forma que se tornem um conjunto de hábitos e exijam pouco esforço consciente, tornando-se simplesmente parte rotineira do processo de manter em ordem o ambiente mental e físico. Não sou expert em mudança de hábitos – dediquei-me muito mais a desenvolver e refinar a prática da produtividade sem estresse.³ Os ingredientes comportamentais do GTD são relativamente simples e conhecidos de todos. Qual é a dificuldade de realizar anotações, definir o próximo passo, criar lembretes, fazer listas e revisá-las? Todo mundo reconhece a necessidade de seguir essas práticas; no entanto, poucos o fazem com consistência suficiente para se sentirem bem em relação a elas. A grande dificuldade em internalizar a necessidade de se livrar de todas as distrações desnecessárias 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 existem tanto coisas sórdidas quanto esplêndidas.

– FRANCIS BACON

Descobertas das ciências cognitivas que validaram a eficácia do método GTD

Graças às pesquisas científicas que validaram os princípios e as práticas deste livro, não me sinto mais “uma voz gritando no deserto”, como na virada do século. 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 estruturado como um manual prático – muito parecido com um livro de receitas que apresente os princípios básicos e as muitas camadas do que significa cozinhar e servir uma refeição, oferecendo receitas suficientes para você preparar uma infinidade de jantares.

Se fez um bom trabalho nesta nova edição, você pode começar no próximo capítulo e seguir adiante. Os princípios do método GTD foram testados por muitas pessoas, que o apontaram como uma experiência poderosa a ser assimilada e aplicada. Se preferir, você também pode apenas passar o olho pelo livro, detendo-se aleatoriamente num ou noutro parágrafo. A obra foi organizada para atendê-lo dessa maneira também.

SE VOCÊ JÁ EXPERIMENTOU O MÉTODO GTD...

... este é um novo livro. Ao longo dos muitos anos em que estas informações foram disponibilizadas em múltiplos formatos, sempre que alguém volta a este material tem uma reação do tipo: “O conteúdo e a maneira como eu o assimilo agora são totalmente diferentes.” Mesmo quem releu a edição original umas cinco vezes me confessou: “O livro parece totalmente diferente a cada leitura!” É como ler o manual de um aparelho um ano depois de adquiri-lo, quando você já conhece os mecanismos básicos. Você ficará maravilhado 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, de treinamentos ou de sessões de coaching, ou se ouviu podcasts sobre seu conteúdo: 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, dentro da estrutura e das ferramentas que já conhece. Aprofundar-se no livro e assimilar 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 obter maiores resultados com bem menos esforço. Se você é como eu, deve gostar de executar as tarefas com qualidade e eficiência e ainda querer aproveitar a vida, por mais que pareça impossível para quem trabalha 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.*

Eficiência é uma coisa boa. Talvez o que você faz seja realmente importante, interessante ou útil. Talvez não seja, mas precisa ser feito mesmo assim. No primeiro caso, você quer conseguir o máximo de retorno possível do seu investimento de tempo e energia; no segundo, não vê a hora de poder 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 dos grandes homens.

– CAPITÃO J. A. HATFIELD

E, não importa o que esteja fazendo, você provavelmente gostaria de se sentir despreocupado, seguro de que está fazendo o que deveria no momento certo – como tomar uma cerveja com os colegas depois do expediente, admirar seu filho dormindo, responder a um e-mail ou gastar alguns minutos numa conversa informal com um potencial cliente depois de uma reunião.

Meu principal objetivo ao escrever este livro era ensinar às pessoas como alcançar a máxima eficiência sem estresse. Depois de muitos anos compartilhando os princípios do método GTD em contextos e para públicos diversos, posso garantir: ele funciona.

Como você sabe, a qualquer momento, se o que está fazendo é de fato o que deveria estar fazendo? Nenhum programa de computador, smartphone, seminário ou mesmo declaração de missão pessoal poderá lhe dar mais de 24

horas por dia, tornar mais simples o trabalho ou tomar as decisões difíceis por você.

Quando usadas de maneira adequada, essas ferramentas podem ajudá-lo na tomada de decisões, mas não necessariamente vão garantir controle e foco. Além disso, assim que aprende a elevar sua produtividade a determinado nível, você passa para o próximo e se vê obrigado a assumir novas responsabilidades e a atingir novos objetivos criativos, cujos desafios desprezam qualquer fórmula, frase de efeito ou dispositivo eletrônico que tenham prometido eficiência total. Talvez você tenha estabelecido hábitos e ferramentas que funcionam 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 grande desconforto – se não uma tragédia!

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

Embora não haja uma técnica ou ferramenta única para melhorar a organização e a produtividade, existem algumas coisas específicas que podemos fazer para aumentá-las. Ao longo dos anos, descobri alguns processos simples, que todos podemos aprender a usar, aumentando bastante nossa capacidade de lidar de maneira proativa e construtiva com a realidade cotidiana e, ao mesmo tempo, mantendo-nos conectados com nossas prioridades. Essas práticas se mostraram universalmente viáveis ao longo do tempo. Elas valem tanto para quem tem 12 anos e está às voltas com o dever de casa quanto para quem precisa formular uma nova estratégia para a empresa depois da última reunião da diretoria – e para todo mundo que se encontra entre esses dois extremos.

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, mutável e sem fronteiras. Eu e meus associados passamos milhares de horas treinando algumas das pessoas mais brilhantes e ocupadas que você pode imaginar e as ajudamos a capturar, esclarecer e organizar todo o seu trabalho e seus compromissos. Meus métodos se provaram altamente eficazes em todos os tipos de organização, nos mais variados 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!), posso afirmar que o mundo está ávido por esse treinamento.

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

– DAVID KEKICH

Os altos executivos tentam incutir padrões elevados de execução em si mesmos, em suas equipes e em suas culturas, ao mesmo tempo que buscam manter o equilíbrio na vida pessoal. Eles sabem – e eu também – que, mesmo depois do expediente, ainda restam telefonemas não atendidos, tarefas a serem delegadas, pendências de reuniões, atribuições não gerenciadas e dezenas de e-mails importantes entre as centenas (ou até milhares) com que ainda não conseguiram 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 e em casa. Considerando, porém, o atual ritmo do trabalho e da vida, essa equação costuma ser bastante questionável.

E o que é pior para muitas pessoas é que elas não estão prestando atenção no que os filhos fazem na escola, não assistem a suas peças, não vão a seus jogos, não respondem a seus questionamentos sobre a vida na hora de dormir ou simplesmente não são capazes de “estar no aqui e agora”, a qualquer tempo e em qualquer lugar. A angústia invade nossa sociedade: existe uma sensação de que, de algum modo, deixamos de lado o que de fato deveríamos estar fazendo, o que cria uma tensão sem solução e que não dá trégua.

De um lado, precisamos de ferramentas que nos ajudem 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 as pessoas mais engajadas entrem 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. Precisamos também de práticas pessoais e domésticas que fomentem a clareza, o controle e a criatividade naqueles que amamos e em nós mesmos.

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

informações, focar nos resultados desejados ou estabelecer as ações que devem tomar para atingi-los. Também são indispensáveis individualmente para que possamos tirar vantagem de todas as oportunidades de agregar valor ao mundo de maneira sustentável.

O poder, a simplicidade e a eficácia do conteúdo desta obra são mais bem compreendidos como uma experiência em tempo real, envolvendo situações do seu dia a dia. Ao ler ou passar o olho pelo livro, sem dúvida você ganhará motivação para refletir sobre como poderia implementar as práticas de que tanto falamos. Aplique o método conforme avançar na leitura. Assim, sua compreensão será muito mais profunda e significativa. É muito útil entender os modelos; e você vai notar grandes transformações ao aplicá-los.

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

O livro, dividido em três partes, deve apresentar 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 amostras dos resultados imediatos que poderão alcançar.

A Parte 1 descreve o panorama, uma visão geral 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 se aprofunda ainda mais, descrevendo os resultados que você pode esperar ao incorporar o método GTD na vida e no trabalho.

É inevitável que alguns elementos do conteúdo se repitam nas três partes. O ponto central do método é relativamente simples, mas pode ser expressado e compreendido em vários níveis de profundidade e de detalhe por meio das várias lentes e lições incluídas aqui.

Quero que você entre de cabeça, experimente tudo, até mesmo questione o que digo. Quero que descubra por si mesmo que minhas propostas não são apenas possíveis, mas instantaneamente acessíveis. E quero que saiba que todas

as minhas sugestões *são fáceis de serem colocadas em prática*, sem a necessidade de novas habilidades. Você já sabe se concentrar, tomar notas, definir resultados e ações, analisar opções e fazer escolhas. Você concluirá que muitas vezes agiu de forma correta ao seguir seu instinto e sua intuição, mas eu lhe ensinarei formas de alavancar essas habilidades básicas de modo a atingir novos padrões de eficiência. Quero inspirá-lo a juntar tudo isso em 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, coach executivo e instrutor – sozinho, em pequenas parcerias e por meio da minha empresa de treinamento. Meu trabalho consiste principalmente em sessões particulares de coaching, workshops e palestras sobre as técnicas apresentadas aqui. Eu e meus associados já orientamos milhares de pessoas individualmente e treinamos centenas de milhares de profissionais em seminários pelo mundo. Atuamos com algumas das melhores e mais brilhantes pessoas do mercado. Minha experiência e os exemplos que utilizo se baseiam nessa rica fonte de conhecimento.

Também continuo estudando e posso sair do controle e perder o foco, assim como todos nós. Preciso me comprometer regularmente com as práticas que descrevo aqui para me manter atento. Como falo no Capítulo 15, este livro descreve um conjunto de hábitos que deve ser aplicado com afinho e persistência de modo que você alcance a maturidade. Não compartilho nada que não tenha experimentado, cuja eficácia não tenha comprovado ou que não pratique de alguma forma.

Um cliente descreveu muito bem minha proposta para este livro: “Aplicados com regularidade, os princípios deste programa *salvaram* a minha vida... Aplicados com fé, *mudaram* a minha vida. É como uma prevenção contra os incêndios do cotidiano (as demandas e crises urgentes de qualquer dia de trabalho) e um antídoto para os desequilíbrios que muitas pessoas constroem para si mesmas.”

PARTE 1

A arte de fazer acontecer

CAPÍTULO 1

Uma nova prática para uma nova realidade

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

Há uma coisa que podemos fazer, e as pessoas mais felizes são aquelas que a fazem no limite de sua capacidade. Podemos estar completamente presentes. Podemos estar cem por cento aqui. Podemos dedicar nossa atenção às oportunidades que surgem diante de nós.

– MARK VAN DOREN

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

Você já sabe como fazer tudo o que é necessário para atingir esse estado saudável de alto desempenho. No entanto, se for como a maioria das pessoas, precisa aplicar essas habilidades da maneira mais oportuna, completa e

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

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

Este livro oferece um método comprovado para esse tipo de gestão do fluxo de trabalho de alta performance. Também apresenta boas ferramentas, dicas, técnicas e truques para a sua implementação. Como você descobrirá, as técnicas do método GTD podem ser usadas e aplicadas a tudo o que você precisa fazer na vida pessoal e no trabalho.⁴ Tal como muita gente já fez, você pode incorporar os princípios à sua realidade gradativamente. Ou, a exemplo de outras pessoas, simplesmente adotar essas recomendações como um guia para retomar o controle quando sentir necessidade.

O PROBLEMA: NOVAS DEMANDAS, RECURSOS INSUFICIENTES

Quase todas as pessoas com quem converso sentem que têm coisas demais para fazer e pouco tempo para dar conta de tudo. Ao longo de uma única semana, prestei consultoria a dois clientes: o sócio de uma grande empresa de investimentos que temia que as novas atribuições no trabalho pudessem influenciar seus compromissos com a família; e uma gerente de recursos

humanos tentando lidar com mais de 150 e-mails diários, motivada pela meta de dobrar a quantidade de funcionários do escritório regional em um ano, tudo isso enquanto procura manter uma vida social nos fins de semana.

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

Não há mais fronteiras definidas no trabalho

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

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

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

Nos dias de hoje, muitos dos nossos projetos não têm limites demarcando seu início e fim. Quase todas as pessoas que conheço têm pelo menos meia dúzia de coisas que querem realizar ou situações que querem aprimorar e, 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 melhorar seu blog? Como aumentar a motivação da sua equipe? Como ser mais saudável? Como tornar seu departamento mais funcional? E, por último, quais são as informações disponíveis realmente relevantes para tornar esses projetos “melhores”? A resposta é: uma quantidade infinita e facilmente acessível por meio da internet.

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

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

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

Nosso emprego (e nossa vida) continua mudando

A falta de limites para nossos projetos e nosso trabalho em geral já seria um desafio para qualquer pessoa, mas ainda precisamos acrescentar à equação as constantes mudanças de definição das nossas atribuições, assim como de nossas responsabilidades e de nossos interesses na vida.

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

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

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

1. A maioria das organizações parece estar sempre alterando objetivos, produtos, sócios, clientes, mercados, tecnologias e proprietários. Tudo isso abala estruturas, formas, funções e atribuições.
2. Hoje, mais do que nunca, um profissional médio age como um autônomo, trocando de carreira com a mesma frequência que seus pais mudavam de emprego na época deles. Até profissionais na casa dos 40 ou 50 anos adotam padrões de crescimento contínuo. Seus objetivos agora estão mais integrados ao da maioria: galgar todos os níveis da empresa – profissional, gerencial e executivo –, ou seja, eles não continuarão fazendo o que estão fazendo por muito tempo.⁵

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

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

– ERIC HOFFER

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

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

Modelos e hábitos antigos não são suficientes

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

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

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

não se desfaça diante do primeiro telefonema, mensagem ou interrupção do chefe ou do cônjuge.

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

– EDWARD GIBBON

Perspectiva ampla versus detalhes práticos

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

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

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

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

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

– DOC CHILDRE E BRUCE CRYER

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

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

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

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

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

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

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

A “mente como água”

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

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

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

A potência do golpe de caratê vem da velocidade, não da força; resulta do impacto no fim do movimento. É por isso que pessoas franzinas conseguem

quebrar tábuas e tijolos com as próprias mãos: não precisam de calos nem de força bruta, apenas da capacidade de gerar impulso concentrado com velocidade. Mas o músculo tenso é lento. Por isso o treinamento em artes marciais ensina e exige equilíbrio e relaxamento na mesma medida de todo o resto. O segredo é limpar a mente para mantê-la aberta e capaz de reagir.

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

Você consegue ser produtivo quando necessário?

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

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

– SHUNRYU SUZUKI

E se você se afasta muito desse estado – e começa a se sentir fora do controle, estressado, desatento, entediado e empacado – consegue voltar a ele? É nessa situação que o método GTD terá maior impacto em sua vida, mostrando como retornar à “mente como água”, com todos os seus recursos e faculdades funcionando no nível máximo. O maior desafio para a maioria das pessoas talvez seja a falta de uma referência que indique em que momento elas deixaram de ser produtivas. Muita gente vive num estado de semiestresse com tanta consistência e por tanto tempo que não sabe que as coisas podiam ser diferentes – que existe um modo mais positivo de se engajar no mundo. Espero que este livro inspire você a elevar seus padrões a respeito de quanta pressão vai tolerar, sabendo que tem as técnicas para reduzi-la.

O PRINCÍPIO: LIDANDO COM OS ACORDOS INTERNOS

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

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

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

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

Exigências básicas para gerenciar acordos

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

- Em primeiro lugar, se há algo em sua mente, ela não tem clareza. Qualquer coisa que você considere inacabada deve ser capturada por um

sistema confiável fora de sua mente, ou o que chamo de ferramenta de captura, que você vai checar com regularidade.

- Em segundo lugar, é preciso esclarecer qual exatamente é o seu acordo e decidir o que deve fazer para cumpri-lo.
- Em terceiro lugar, assim que decidir quais ações realizar, você deve estabelecer um sistema organizado de lembretes que deverão ser consultados com regularidade.

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

Um importante exercício para testar esse modelo

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

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

Entendeu o que quero dizer? Ótimo. Agora escreva numa única frase o resultado que pretende alcançar para resolver esse problema. Em outras palavras, o que precisa acontecer para que você marque esse projeto como “concluído”? Pode ser algo simples como “Passar as férias no Havaí”, “Trabalhar a questão com tal cliente”, “Resolver a situação da faculdade”, “Definir uma nova estrutura organizacional no setor”, “Implementar uma nova estratégia de investimento” ou “Pesquisar alternativas para ajudar o filho com dificuldade de aprender a ler”. Está claro? Perfeito!

Agora anote *a próxima ação física necessária para avançar no compromisso*. Se você não tivesse mais nada para fazer na vida, a não ser resolver essa questão, quais providências tomaria neste exato momento? Ligaria ou enviaria uma mensagem para alguém? Escreveria um e-mail? Pegaria papel e caneta para

fazer um brainstorming? Procuraria mais informações na internet? Compraria pregos na loja de ferragens? Conversaria pessoalmente com o sócio, o assistente, o advogado, o chefe? O quê?

Já sabe a resposta? Muito bem.

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

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

– HENRI BERGSON

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

Mas o que o levou a isso? Não foi “tornar-se mais organizado” nem “definir prioridades”. A resposta é: *pensar*. Não muito; apenas o suficiente para reforçar seu compromisso com uma leve pressão ou oportunidade e com os recursos necessários para realizá-las. As pessoas pensam demais, mas, na maior parte do tempo, pensam *em* um problema, projeto ou situação – não *a respeito* de. Se você fez o exercício, concentrou seu pensamento em ações e resultados, o que não acontece sem um esforço consciente. A reação é automática; a reflexão, não.

O ancestral de toda ação é um pensamento.

– RALPH WALDO EMERSON

A função real do trabalho do conhecimento

Bem-vindo à experiência do “trabalho do conhecimento” e a um profundo princípio operacional: você precisa pensar mais a respeito dos seus problemas do que imagina, mas não tanto quanto receia. Como escreveu o teórico da gestão Peter Drucker: “No trabalho do conhecimento, a tarefa não é óbvia; ela precisa ser determinada. ‘Quais são os resultados esperados?’ é a principal questão quando se trata de aumentar a produtividade dos trabalhadores do conhecimento. E essa pergunta exige decisões arriscadas. Em geral, não há resposta certa, e sim escolhas. E os resultados devem ser bem especificados para que a produtividade seja alcançada.”⁶

A maioria das pessoas resiste a gastar a energia que será necessária para esclarecer o verdadeiro significado de algo que tenha entrado em seu mundo e decidir o que precisam fazer a respeito. Na verdade, ninguém nunca nos ensinou que devemos refletir sobre o trabalho antes de começar a executá-lo; grande parte das atividades no nosso dia a dia é definida pelo que deixamos de fazer no trabalho nos dias anteriores, pela família que precisa ser alimentada, a roupa a ser lavada ou os filhos a serem colocados na cama. Pensar de forma focada para definir os resultados desejados e a sequência de ações necessárias é algo que poucas pessoas sentem que deveriam fazer (até se sentirem *obrigadas* a isso). Mas, no fundo, é o jeito mais eficaz de transformar os desejos em realidade.

Por que as coisas estão na sua mente

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

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

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

– KERRY GLEESON

É por isso que as coisas ficam na sua mente. Enquanto esses pensamentos não forem esclarecidos, as decisões não forem tomadas e as informações resultantes desse processo não forem armazenadas em um sistema que você *tenha certeza* de que vai acessar quando for necessário, seu cérebro não abandonará a questão. Você pode enganar qualquer um, mas não sua própria mente. Só ela poderá saber se as ações foram concluídas ou não e se você manteve os lembretes das ações em um lugar de fácil acesso para que fossem repassados em sua mente consciente.⁷ Se você não tiver feito nada disso, sua mente não vai parar de trabalhar mesmo quando o expediente acabar. Mesmo que você saiba qual é o passo seguinte para resolver um problema, sua cabeça não lhe dará descanso até que você ponha um lembrete em um lugar que *sabe* que vai olhar. Sua mente continuará a pressioná-lo sobre o passo que não foi dado, em geral quando você não puder fazer nada a respeito, o que só vai aumentar seu estresse.

Sua mente não tem mente própria

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

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

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

Governa a tua mente ou ela te governará.

– HORÁCIO

A maioria das pessoas deixa que seu processo mental comande o espetáculo, especialmente em relação à síndrome “Tenho muita coisa para fazer”. Você

provavelmente já transferiu muitas das suas “coisas”, das suas “tralhas”, de seus laços abertos, a uma entidade incapaz de lidar com elas de maneira eficaz: sua mente. Pesquisas comprovaram que uma parte significativa da sua psique não consegue deixar os laços abertos de lado, e não funciona (como se pode pensar inicialmente) como uma motivadora inteligente e positiva, mas como uma sabotadora de tudo o mais em que você precisa ou quer pensar, comprometendo seu desempenho.

A transformação das “coisas”

Esta é a minha definição de “coisas”: tudo aquilo que você permitiu que entrasse em seu mundo físico ou psicológico, mas não está onde deveria e você ainda não esclareceu o que significa, os resultados desejados nem as providências a tomar. Grande parte dos sistemas de organização não funciona porque as coisas ainda não foram transformadas, e, enquanto continuar assim, não poderão ser controladas.

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

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

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

As coisas em si não são ruins. Tudo o que “pipoca” na nossa mente, chamando nossa atenção, em geral aparece como “coisas”. No entanto, quando permitimos

que entrem em nossa vida pessoal e profissional, assumimos com nós mesmos o compromisso de determinar e esclarecer seu significado. Nossas ações, na esfera profissional, nos obrigam a refletir, avaliar, decidir e agir, minuto a minuto, seja em relação a um e-mail, seja em relação a anotações que fizemos na reunião da manhã. O trabalho exige tais decisões. Se não tivesse que pensar nisso tudo, você não seria necessário. E, na esfera pessoal, sempre acabamos prejudicados quando permitimos que questões do cotidiano – casa, família, saúde, finanças, carreira ou relacionamentos – continuem ocupando espaço na nossa cabeça porque demoramos a decidir acerca das ações a realizar e dos resultados que desejamos atingir.

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

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

– BILL RAEDER

O PROCESSO: GERENCIANDO AÇÕES

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

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

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

internet;

- você não gerencia prioridades – você as *tem*.

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

O começo é metade de todas as ações.

– PROVÉRPIO GREGO

Gerenciar ações é o desafio principal

O que você faz com seu tempo, com suas informações, com seu corpo e com seu foco tem relação com suas prioridades – essas são as verdadeiras escolhas às quais deve destinar seus recursos limitados. A questão principal é fazer escolhas adequadas sobre o que realizar em dado momento. O verdadeiro trabalho consiste em gerenciar nossas ações.

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

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

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

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

O valor da abordagem de baixo para cima

Com o passar do tempo, descobri como é importante desenvolver a produtividade pessoal de baixo para cima, partindo de atividades e compromissos básicos. Do ponto de vista racional, a abordagem mais adequada deveria ser de cima para baixo, primeiro identificando o propósito e a visão pessoais e organizacionais, depois definindo os objetivos críticos e, finalmente, concentrando-se nos detalhes da implementação. O problema é que a maioria das pessoas está tão envolvida com compromissos do dia a dia que sua capacidade de se concentrar num contexto mais geral fica muito limitada. Consequentemente, a abordagem de baixo para cima costuma ser mais eficaz.

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

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

– VÁCLAV HAVEL

Você estará mais equipado para empreender um pensamento altamente focado quando as ferramentas que utilizar para lidar com as ações se tornarem parte de seu estilo operacional. Há assuntos mais importantes a tratar do que a

sua caixa de entrada, mas, se você não se organizar a partir desse nível inicial, não conseguirá ir muito longe.

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

Gerenciamento horizontal e vertical das ações

Você precisa controlar compromissos, projetos e ações em duas frentes: horizontal e vertical. O controle horizontal mantém a coerência das atividades com que você se envolveu. Imagine sua mente vasculhando tudo ao seu redor constantemente, como um radar da polícia. Ela pode se deter em qualquer um dos muitos itens diferentes que exigem sua atenção ao longo de um dia: as compras na farmácia, o namorado da sua filha, a reunião da diretoria, a mensagem de texto que você acabou de receber, a nova estratégia da empresa, o almoço, a planta que está murchando, um cliente insatisfeito, os sapatos que precisam ser engraxados. Você tem que comprar um presente para um amigo, preparar a apresentação do dia seguinte, pagar uma conta, reservar o hotel, cancelar uma reunião e assistir a um filme à noite. Talvez se surpreenda com o volume de coisas em que pensa e com que lida em apenas um dia. Você precisa de um bom sistema que seja capaz de incorporá-las na medida do possível, de fornecer as informações necessárias no momento certo e de permitir a mudança de foco de uma para outra com rapidez e facilidade.

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

detalhes, prioridades e sequências de ações que o levem adiante, pelo menos nesse momento.

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

A grande mudança: tirando tudo da sua cabeça

Não há como alcançar o controle sem estresse se você mantiver as coisas apenas na sua cabeça. Em breve você vai ver que já adota os comportamentos desejados descritos neste livro. A grande diferença entre o que faço e o que os outros fazem é que eu consigo capturar e organizar todas as minhas “coisas” em ferramentas objetivas, não na minha cabeça. E isso se aplica a tudo – coisas grandes ou pequenas, pessoais ou profissionais, urgentes ou não. Tudo.⁸

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

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

minha experiência, posso afirmar que esse processo *sempre* melhora nossa perspectiva e nossa experiência. Por que esperar?

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

Tento fazer escolhas intuitivas com base em minhas opções, em vez de tentar pensar em quais são essas opções. Preciso já ter refletido sobre tudo isso e capturado os resultados de maneira confiável. Não quero perder tempo pensando nas coisas mais de uma vez. É um mau uso da energia criativa, além de fonte de frustração e estresse.

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

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

A área da mente dedicada à memória de curto prazo – que tende a armazenar toda a tralha pendente, indefinida e desorganizada – funciona como a memória RAM dos computadores. A mente consciente, como a tela do computador, é uma ferramenta de foco, não um lugar para armazenamento. Você só pode pensar em duas ou três coisas ao mesmo tempo. Mas os itens pendentes ainda ocupam espaço de armazenamento na memória de curto prazo. E, assim como na memória RAM, esse espaço é limitado: só é possível armazenar certo volume de informações para que a função cerebral se exerça adequadamente. No entanto, a maioria das pessoas vive com a memória RAM transbordando de coisas. Estão sempre distraídas, sem foco e com o desempenho prejudicado pela própria sobrecarga mental. Pesquisas recentes das ciências cognitivas validaram essa conclusão. Os processos mentais são afetados negativamente pelo fardo de tentar dar conta de todas as atividades que nos comprometemos a concluir sem dispor de um plano ou sistema confiável para lidar com elas.⁹

Por exemplo, nos últimos minutos, sua mente viajou por áreas que não têm nada a ver com o que você está lendo aqui? É bem provável que sim. E suas digressões devem ter passado por laços abertos, algumas situações com que você chegou a se comprometer mas não a concluir. Essas pendências escapuliram da sua memória RAM e clamaram por sua atenção. E o que você fez? A menos que tenha registrado em uma ferramenta de coleta confiável que sabe que revisará apropriadamente em breve, deve ter ficado preocupado ou no mínimo reforçado alguma tensão mal resolvida. Não é o comportamento mais eficaz: não houve progresso e seu estresse só aumentou.

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

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

– SALLY KEMPTON

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

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

CAPÍTULO 2

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

A arte de controlar a própria vida e se engajar no mundo sem estresse pode ser dominada por meio de um método de cinco passos para gerenciar o fluxo de trabalho – a constante absorção e expressão de nossas experiências. Não importa o contexto, há cinco estágios pelos quais passamos ao lidar com a vida, o trabalho e as constantes novidades e mudanças. Cada um desses aspectos possui suas próprias práticas e ferramentas, e todos devem trabalhar em conjunto para gerar o maravilhoso estado de produtividade de estar sempre presente em meio a toda a complexidade. Não se trata apenas de “se organizar” ou de “definir prioridades”. Embora positivas, essas ações não acontecem naturalmente, por si mesmas, mas são o resultado da aplicação dos cinco passos. Os processos que vou descrever funcionam como um conjunto, e usá-los para gerar resultados é ao mesmo tempo mais fácil e mais desafiador do que você imagina.

Não deixe que a vida fique no seu caminho.

Nós (1) *capturamos* o que chama nossa atenção; (2) *esclarecemos* o que cada item significa e o que fazer com ele; (3) *organizamos* os resultados, que devem apresentar as opções sobre as quais (4) *refletimos*; e então escolhemos aquelas em que (5) *nos engajamos*. Os cinco passos constituem o gerenciamento dos

aspectos horizontais da vida, o que envolve tudo o que precisamos considerar, momento a momento.

Não se trata de sugestões arbitrárias nem puramente teóricas – esses são os passos que seguimos sempre que queremos manter algo sob controle e estabilizado para então desenvolver ações produtivas. Se você planeja preparar um jantar para os amigos, mas, ao chegar em casa, a cozinha está uma bagunça, como resolve a situação? Primeiro, identifica tudo o que está fora do lugar (captura); em seguida, determina o que deve guardar e o que deve descartar (esclarece); depois põe tudo em seu devido lugar – na geladeira, no lixo ou na pia (organiza); então dá uma olhada no livro de receitas e verifica quais ingredientes e utensílios serão necessários (reflete); por fim, põe a manteiga na panela para derreter (engaja-se).

Uma boa definição de liberdade é obtida apenas ao buscar seu princípio no principal negócio da vida humana, ou seja, no processo em que as pessoas moldam suas respostas e aprendem a controlar seu ambiente.

– WALTER LIPPMANN

Em princípio, o método é bastante óbvio – é assim que já costumamos trabalhar –, mas minha experiência comprova que as pessoas podem melhorar significativamente o modo como lidam com cada um dos cinco passos. O gerenciamento do fluxo de trabalho só será eficiente se não houver nenhum elo fraco nessa corrente de cinco passos, portanto todos devem estar integrados e se apoiar em padrões consistentes.

Muitas pessoas tiveram dificuldades com esse processo de controle na vida e no trabalho, mas o estresse do mundo atual está exacerbando os pontos mais fracos. O grande acesso à informação e a velocidade de mudança enquanto você lê isto resultam no aumento contínuo da complexidade das diversas áreas da vida. Como seria bom se todos os nossos problemas se resumissem a uma cozinha bagunçada! Pequenos vazamentos, sob grande pressão, podem se transformar numa enxurrada. Um e-mail perdido, um compromisso esquecido ou uma decisão adiada podem produzir consequências devastadoras. Como o volume de conteúdo e de solicitações não diminui, o risco de ignorar a arte do domínio do fluxo de trabalho é todo seu.

Muita gente comete falhas na fase de (1) *captura*. Grande parte de seu comprometimento em fazer alguma coisa ainda está em sua cabeça. O número

de coisas que poderia, deveria, gostaria de fazer que ocupam sua mente é muito maior do que o registrado em qualquer lugar.

Há pessoas que capturam, mas não (2) *esclarecem* o que são essas coisas nem definem que providência tomar a respeito delas, se é que alguma deve ser tomada. Listas aleatórias espalhadas pelos cantos, notas de reuniões, lembretes em post-its colados na geladeira e na tela do computador, ou mesmo tarefas registradas em ferramentas digitais – tudo fica sem ação, atrapalhando a mente. Essas listas por si só quase sempre geram mais ansiedade que alívio.

Outras tomam boas decisões sobre a tralha no momento, mas perdem o valor dessa reflexão porque não (3) *organizam* os resultados com eficiência. Eles decidem conversar com o chefe sobre uma questão, mas o lembrete dessa decisão se perde nos cantos obscuros de sua mente, inacessíveis no contexto adequado, quando a ação poderia ser posta em prática.

Há ainda quem tem bons sistemas mas não (4) *reflete* sobre o conteúdo com consistência suficiente para mantê-los funcionais. Essas pessoas podem ter listas, planos e vários checklists disponíveis (criados pelo processo de capturar, esclarecer e organizar), mas não os mantêm atualizados nem os acessam para benefício próprio. Muita gente não tem o costume de consultar os dias à frente no próprio calendário para se atualizar acerca de eventos e prazos, por isso acaba se tornando vítima da loucura de deixar tudo para a última hora.

Faça a si mesmo a seguinte pergunta: "Quando preciso ver tal coisa, e de que forma, para tirá-la da mente?" Você deve criar um sistema que funcione, não apenas para dizer que tem um.

Por fim, se alguma das etapas anteriores não estiver bem resolvida, qualquer coisa em que você escolhe (5) *engajar-se* em dado momento pode não ser a melhor opção. Muitas decisões acerca de ação e foco são impulsionadas pelos inputs mais recentes e gritantes, baseadas em esperança em vez de confiança. Algumas pessoas têm a constante e incômoda sensação de que não estão trabalhando no que deveriam, de que “não têm tempo” para atividades essenciais, sentindo falta da sensação de que o tempo voa por estarem fazendo algo significativo, que é a essência da produtividade sem estresse.

É preciso compreender a dinâmica desses cinco passos e adotar práticas e ferramentas para que o método atinja o mais alto nível de desempenho. É muito útil – até essencial – separar esses estágios ao longo do dia. Às vezes quero apenas capturar inputs, sem decidir o que fazer com eles. Outras vezes, prefiro processar as anotações de uma reunião. Ou organizar o que capturei e processei na longa viagem que acabei de fazer. Em alguns momentos, quero rever todo o inventário do meu trabalho ou parte dele. E, obviamente, gasto grande parte do tempo apenas fazendo o que precisa ser feito.

Uma das principais razões pelas quais muitos não conseguem se organizar é porque tentam executar todas as fases ao mesmo tempo. Quando param para preparar uma lista, as pessoas tentam capturar “as informações mais importantes” de algum jeito que reflita prioridades e sequências, sem definir quantas ações reais serão necessárias. Mas se você não decidir o que será feito no aniversário do seu assistente, porque isso “não é importante agora”, esse laço aberto absorverá a sua energia e o impedirá de manter foco nítido e eficaz no que de fato é importante.

Este capítulo explica detalhadamente os cinco passos. Os Capítulos 4 a 8 fornecem um programa passo a passo para implementar um sistema testado e comprovado para cada fase, com práticas consagradas e muitos exemplos.

CAPTURAR

É importante saber o que precisa ser capturado e como fazer isso de forma eficaz para que possa ser processado apropriadamente. Para libertar sua mente da necessidade de se ater a tudo, você precisa se certificar de ter capturado tudo o que possa representar algo que precisa ser feito ou decidido e ter certeza de que, em algum momento, vai processar e revisar tudo isso.

Juntando todas as pendências

Para “tapar os buracos”, você precisa capturar e reunir marcadores ou representações de tudo aquilo que considerar pendente – ou seja, tudo que for pessoal ou profissional, grande ou pequeno, urgente ou secundário, que você

ache que deva mudar de alguma forma e com que tenha um mínimo de comprometimento.

Muito do que você precisa fazer está sendo capturado *para* você enquanto lê este livro. Itens e mais itens aparecem em suas caixas de entrada – físicas e virtuais. Você recebe pacotes e cartas em casa. Papéis se acumulam na sua mesa de trabalho. E-mails e mensagens de texto e de voz chegam a suas ferramentas digitais. Ao mesmo tempo, porém, você vem capturando e guardando na memória informações que não estão no lugar certo. Embora talvez não fiquem tão à vista quanto os e-mails, esses itens ainda exigem algum tipo de resolução – um laço aberto que deve ser fechado. São as ideias de estratégia esquecidas num caderno, os aparelhos esquecidos na gaveta que devem ir para o conserto ou ser descartados e as revistas velhas na mesinha de centro – tudo isso se enquadra no que entendemos por “coisas”.

Assim que você determina que um item “poderia”, “precisa” ou “deveria” ser resolvido, ele se torna uma pendência. Decisões que você ainda deve tomar sobre fazer ou não alguma coisa, por exemplo, já são pendências. Nessa lista também se inclui tudo o que você já decidiu fazer mas em que ainda não deu o pontapé inicial. Também podem ser incluídos todos os itens pendentes e em andamento, além daqueles sobre os quais você já fez tudo, mas ainda não definiu que estão concluídos.

Uma tarefa deixada por fazer fica pendente em dois lugares: no local em questão e dentro da sua cabeça. As tarefas incompletas na sua mente consomem a energia da sua atenção à medida que corroem a sua consciência.

– BRAHMA KUMARIS

Para administrar de modo adequado esse inventário de laços abertos, você precisa capturá-los em “recipientes” de itens pendentes, até que tenha tempo para decidir o que significam, se deve fazer algo a respeito deles e o quê. Então você deve esvaziar esses recipientes com regularidade para garantir que eles continuem sendo ferramentas eficazes de captura.

Basicamente, tudo o que for significativo para você já está sendo capturado de modo geral. Se não está sendo apropriadamente gerenciado em um sistema externo confiável, está em algum lugar da sua mente. O fato de você não ter posto um item em sua caixa de entrada (virtual ou física) não significa que ele

não tenha sido capturado. Mas estamos falando aqui de capturar tudo o que você precisa em algum lugar diferente da sua cabeça.

Ferramentas de captura

Existem vários tipos de ferramentas, tecnológicas ou não, que podem ser usadas para capturar as pendências. Os itens a seguir podem servir como versões de caixa de entrada, capturando inputs que você mesmo gera e informações de fontes externas:

- Caixa de entrada física (escaninho)
- Blocos de anotações e cadernos
- Dispositivos eletrônicos
- E-mails e mensagens de texto

Caixa de entrada física (escaninho)

O recipiente feito de plástico, madeira, couro ou metal há anos tem sido a ferramenta mais comum para capturar materiais físicos que demandam algum tipo de processamento: cartas, revistas, anotações de reuniões, relatórios corporativos, recibos, pen drives, cartões de visita – e até lanternas sem pilhas!

Blocos de anotações e cadernos

Folhas soltas e cadernos, fichas pautadas e blocos de papel de todas as formas e tamanhos podem capturar ideias aleatórias, informações, tarefas, etc. Use qualquer coisa de que goste e que se encaixe nas suas necessidades logísticas.

Dispositivos eletrônicos

Computadores, tablets, smartphones e todos os tipos de engenhocas tecnológicas que surgem todos os dias podem ser usados para capturar notas para processamento posterior, preservando registros provisórios do que você deve ser lembrado de resolver.

E-mails e mensagens de texto

Se você se conecta ao resto do mundo por e-mails e mensagens de texto, o software contém algum tipo de caixa de entrada para arquivos e mensagens recebidos, onde eles podem ser armazenados até que sejam vistos, lidos e processados.

Integração da tecnologia

A evolução do mundo digital tornou possível a integração automática desses vários canais. Anotações em papéis e quadros podem ser instantaneamente registradas, reconhecidas e armazenadas em um software. Mensagens de voz podem ser gravadas, digitalizadas e impressas. Você também pode mandar uma ideia para o seu e-mail a partir do seu smartphone.

Quer sejam de alta ou de baixa tecnologia, todas essas ferramentas e funções atuam como caixas de entrada, capturando informações, compromissos, ideias e acordos que talvez sejam úteis na fase da ação.

Fatores de sucesso na captura

Infelizmente, o simples fato de ter uma caixa de entrada não a torna funcional. A maioria das pessoas possui algum tipo de dispositivo de captura, mas, em geral, não os utilizam de forma adequada ou os deixam sem controle. Vamos examinar as três exigências para que a fase de captura seja eficaz:

Tire tudo da cabeça

Se você ainda tenta guardar muitas coisas na cabeça, talvez não se sinta motivado a processar e esvaziar sua caixa de entrada de modo adequado. As pessoas costumam ser um tanto negligentes com relação a essas ferramentas, pois sabem que, sozinhas, elas não representam um sistema completo. Pensam o seguinte: há pendências em minha caixa de entrada e pendências em sua mente, e nenhuma das duas oferece recompensas satisfatórias. É como jogar fliperama em uma máquina com buracos enormes na mesa, nos quais a bola cai o tempo todo: há pouca motivação para continuar jogando.

Tome um purgante para o cérebro. O efeito será melhor que no estômago.

– MICHEL EYQUEM DE MONTAIGNE

Essas ferramentas de captura devem fazer parte do seu estilo de vida. Mantenha-as sempre à mão para poder capturar qualquer pensamento valioso – imagine que elas são tão indispensáveis quanto sua escova de dentes, sua carteira de motorista ou seus óculos. A confiança em que nada de útil será perdido lhe dará um ótimo estímulo para ter muitas novas ideias.

Mantenha todas as coisas *dentro* da cabeça ou *fora* da cabeça. Se as coisas ficarem no meio, você não poderá confiar em nenhuma delas.

Diminua o número de locais de captura

Você deveria ter tantas caixas de entrada quantas forem necessárias, mas poucas o bastante para que sejam funcionais. Elas devem estar sempre disponíveis, já que as coisas que você vai querer capturar podem surgir em praticamente qualquer lugar. No entanto, se houver muitos locais de captura, você não conseguirá processá-las com facilidade e consistência.

O excesso de caixas de entrada pode acontecer tanto com relação a dispositivos tecnológicos quanto aos mais simples. Há uma grande oportunidade de aprimoramento para as pessoas pouco adeptas da tecnologia, principalmente no que diz respeito a fazer anotações e colecionar caixas de entrada físicas. As notas escritas devem ser reunidas e processadas em vez de esquecidas em pilhas, cadernos e gavetas. Papéis e outros materiais devem ser compartimentalizados em caixas de entrada físicas em vez de se espalharem por aí. Já na arena tecnológica, as fontes de recebimento de informações a serem acessadas e processadas se proliferaram aceleradamente com o surgimento das mídias sociais, dos dispositivos multiconectados e do fácil acesso aos e-mails. As pessoas hoje em dia costumam ter mais de uma conta de e-mail, participar de uma ou mais redes sociais e operar diversos aparelhos ao mesmo tempo. Paradoxalmente, a tendência a acumular um enorme inventário de coisas a resolver e a quantidade de pessoas que enfrentam esse problema aumentaram de forma drástica à medida que a revolução digital “otimizou” a nossa vida.

Direcione para si todos os inputs potencialmente significativos através de poucos canais, de modo que tenha acesso fácil, reflita sobre eles e avalie sua natureza.

A implementação de ferramentas e procedimentos padronizados para capturar ideias e inputs se tornará cada vez mais importante à medida que sua vida e seu trabalho ficarem mais sofisticados. Ao avançar na carreira, por exemplo, talvez você perceba que suas melhores ideias sobre trabalho não acontecem *no* trabalho. Se tiver uma boa coleção de dispositivos sempre à mão, você será capaz de potencializar essas ideias, algo fundamental para não perder oportunidades e se manter no topo.

Esvazie as ferramentas de captura regularmente

O último fator de sucesso na captura é óbvio: se você não esvaziar e processar o que foi capturado, as ferramentas não servem para nada além de armazenar materiais indefinidos. Esvaziar a caixa de entrada não significa concluir o que está nela, mas definir de modo mais específico o que são e o que deve ser feito com relação a elas, e, se ainda houver pendências, organizá-las no seu sistema. Você tem que tirar as coisas da caixa de entrada. Não esvaziar a caixa de entrada é como ter latas de lixo e caixas de correio que ninguém limpa ou esvazia: você precisará comprar outras para comportar um volume sem fim.

Para esvaziar a caixa de entrada, porém, é necessário que haja um sistema integrado de gestão da vida. Muita tralha fica acumulada nas caixas de entrada (físicas e digitais) por falta de um sistema eficiente que dê conta dos passos seguintes. Às vezes pode parecer mais fácil deixar as pendências na “entrada”, quando você sabe que deve fazer algo em relação a elas mas não imediatamente. A caixa de entrada, especialmente para papéis e e-mails, costuma ser a melhor forma de organização que muitos conseguem manter – pelo menos sabem que ali, em *algum lugar*, há um lembrete de algo que devem fazer. Infelizmente, essa rede de segurança se rompe quando as pilhas de papel fogem do controle ou quando a lista de e-mails fica grande demais para ser visualizada na tela de uma vez só.

Bloquear o fluxo de qualquer coisa prejudica a habilidade de estar presente e bem-disposto e ser criativo nessa área.

Quando você domina os dois passos seguintes e aprende a processar e organizar seus inputs e pendências com rapidez e facilidade, a caixa de entrada

volta a ter a função original. Vamos ver como esvaziar caixas de entrada sem necessariamente ter que fazer o trabalho na mesma hora.

ESCLARECER

Ensinar a refletir sobre cada item a fim de esvaziar os recipientes de captura talvez seja minha contribuição mais significativa a todas as pessoas com quem trabalhei. Quando a líder do principal departamento de uma empresa global terminou de processar todas as pendências com a minha ajuda, ela se recostou, espantada, e revelou que, embora conseguisse relaxar em relação às reuniões a que tinha que comparecer por confiar em seu calendário, nunca se sentira tão aliviada quanto a todos os outros aspectos de seu trabalho que tínhamos acabado de esclarecer juntos. As ações e informações de que precisava ser lembrada agora se concentravam num sistema eficaz e confiável.

É melhor estar errado do que ser impreciso.

– FREEMAN DYSON

O que você deve se perguntar (e responder) sobre cada e-mail, mensagem de texto, correio de voz, memorando, página com anotações de reuniões e ideia que surge do nada na sua cabeça? Esse é o componente do gerenciamento de inputs que constitui a base da sua organização pessoal. Muitas pessoas tentam ser organizadas mas cometem o erro de deixar tralhas acumuladas. Não há como organizar o que está chegando – você só pode capturar e processar isso. O que você deve organizar, na verdade, são as ações futuras definidas pelas decisões que você tomou acerca do que precisa ser feito. Tudo isso – *capturar e organizar* – está representado no “tronco” central do modelo de “árvore de decisão” apresentado aqui.

O que é isso?

Essa não é uma pergunta boba. Já falamos sobre “coisas”. Também falamos sobre os recipientes de captura. Mas não conversamos sobre o que são essas “coisas” nem o que fazer com elas. Por exemplo, grande parte das coisas que tendem a escapar dos nossos sistemas de organização pessoal se constitui de documentos

inúteis de alguma prestadora de serviços, do governo ou da nossa empresa – precisamos mesmo fazer algo a respeito? E quanto àquele e-mail dos recursos humanos que comunicava algo de que você nem se lembra mais? Vasculhei gavetas e desencavei um monte de documentos que tinham sido jogados lá porque o cliente não quis gastar alguns segundos para descobrir do que se tratava. É por isso que a próxima decisão é fundamental.

Exige alguma ação?

Há duas respostas possíveis: **sim** e **não**.

Nenhuma ação é necessária. Se a resposta for **não**, há três possibilidades:

1. Não será mais necessária (lixo);
2. Nenhuma ação é necessária agora, mas talvez alguma seja útil no futuro (incubação);
3. A informação é muito útil e com certeza será necessária adiante (referência).

Essas três categorias podem ser gerenciadas, mas trataremos disso mais tarde. Por enquanto, basta dizer que você precisa de uma lixeira e da tecla Delete, uma pasta física com divisórias (sistema *tickler*) ou um calendário para o material que será incubado; e um bom sistema de arquivamento para informações de referência.

Demanda ação. Este é o grupo do **sim**: as coisas que exigem que algo seja feito. Os exemplos típicos vão desde um pedido para que você envie por e-mail o resumo da palestra que concordou em dar até as anotações de uma reunião presencial com o diretor sobre a contratação de um consultor.

Duas coisas devem ser definidas sobre os itens que demandam ação:

1. Com que projeto ou resultado você se comprometeu?
2. Qual é a próxima ação?

Se é sobre um projeto... A pendência deve ser registrada numa lista de “Projetos”. Essa lista o lembrará constantemente de que você tem um laço aberto que

precisa ser resolvido. A Revisão Semanal da lista trará esse item à tona enquanto ele continuar pendente. Ele permanecerá em seu sistema de gerenciamento (e não na sua cabeça) até que seja concluído ou eliminado.

DIAGRAMA DO FLUXO DE TRABALHO – PROCESSAMENTO



Não é preciso muita força para fazer coisas, mas é necessário uma grande dose de força para decidir o que fazer.

– ELBERT HUBBARD

Qual é a próxima ação? Esta é a pergunta mais importante que você deve fazer acerca do que capturou. Se responder de forma correta, terá em mãos o principal recurso para começar a se organizar. A “próxima ação” é a próxima atividade física e visível na qual você precisa se engajar a fim de concluir essa pendência.

Alguns exemplos de próximas ações:

- Ligar para Fred e pedir o nome e o telefone da oficina que ele mencionou.
- Esboçar ideias para a reunião de orçamento.
- Conversar com Angela sobre o sistema de arquivo que precisamos implementar.
- Pesquisar na internet sobre cursos de pintura.

Todas essas são atividades reais que devem ser realizadas. Os lembretes para elas são a matéria-prima de seu sistema de gerenciamento da produtividade pessoal.

Faça, delegue ou adie. Depois de decidir qual é a próxima ação, você terá três alternativas:

1. *Faça.* Se a ação levar menos de dois minutos, ela deve ser *feita* no momento em que for definida.
2. *Delegue.* Se a ação demorar mais que dois minutos, pergunte-se: “Eu sou a pessoa certa para fazer isso?” Se a resposta for negativa, *delegue*.
3. *Adie.* Se a ação demorar mais de dois minutos e você for a pessoa certa para executá-la, adie-a e inclua-a em uma ou mais listas de “Próximas Ações” a fim de monitorá-la.

ORGANIZAR

As bordas externas do Diagrama do Fluxo de Trabalho mostram as oito categorias de lembretes e materiais resultantes do processamento dessas “coisas”. Juntos, eles formam um sistema completo para organizar quase tudo o que tiver sido ou ainda possa ser capturado por você diária ou semanalmente.

Ser organizado significa simplesmente que o lugar destinado às coisas sejam compatíveis com o que elas significam para você.

Para os itens que não demandam ação, as possíveis categorias são *Lixo*, *Incubação* e *Referência*. Se nenhuma ação é necessária, você descarta, arquiva para rápida referência posterior ou guarda de modo que consiga encontrar o material no futuro. Para lidar com os itens que demandam ação, você vai precisar de uma *lista de projetos*, *armazenamento* ou *arquivos para planos e materiais de projetos*, um *calendário*, uma lista de lembretes de *próximas ações* e uma lista de lembretes de *aguardando resposta*.

Todas as categorias organizacionais devem ser armazenadas fisicamente de algum modo. Quando me refiro a “listas”, estou falando de algum tipo de conjunto de lembretes que podem ser revisados – podem ser listas em um caderno, num programa de computador ou mesmo pastas de arquivos que contenham folhas diferentes para cada item. Por exemplo, a lista de projetos em andamento pode ser mantida em uma página em um fichário; ou pode ser uma categoria dentro da área *Tarefas* de um software; ou pode ser uma pasta de arquivo com a etiqueta “Lista de Projetos”. Os lembretes em incubação (como, por exemplo, “Marcar reunião com contador depois de 1º de março”) podem ser armazenados numa pasta física com divisórias, numa agenda ou num calendário digital.

Projetos

Defino um projeto como qualquer resultado que possa ser concluído em até um ano e que exija mais de uma ação. Isso significa que tanto as coisas grandes quanto as pequenas tarefas que normalmente você não chamaria de projetos entram nessa lista. O raciocínio é o seguinte: se apenas uma ação não é

suficiente para atingir o resultado desejado, será necessário estabelecer um tipo de lembrete de que ainda há algo a ser feito. Se não houver marcadores para lembrá-lo, a pendência voltará para a sua cabeça. O prazo é de um ano porque qualquer coisa que você se comprometa a terminar nesse período deve ser revisada semanalmente para que você se sinta confortável. Outra forma de pensar nisso é como uma lista de laços abertos, não importam o seu tamanho.

DIAGRAMA DO FLUXO DE TRABALHO – ORGANIZAÇÃO



Uma lista parcial de projetos

Contratar novos profissionais para a equipe

Tirar cópias do artigo da HBR

Tirar férias em agosto	Contratar um relações-públicas
Programar evento com a equipe, fora da empresa	Plantar flores para a primavera
Publicar livro	Pesquisar recursos para projeto de vídeo
Finalizar atualizações no computador	Programar as conferências do ano que vem
Atualizar testamento	Finalizar acordos de trabalho
Completar orçamento	Instalar nova iluminação da varanda
Completar oferta de novos produtos	Comprar uma mesa nova para a cozinha
Aprender novo software CRM	Matricular a filha na escola

A princípio, não é necessário listar os projetos em ordem, por tamanho ou por prioridade. Eles só precisam estar numa lista mestra de modo que você possa revisá-los com regularidade suficiente para garantir que as ações mais adequadas para cada um tenham sido definidas.

Na verdade, você não *executa* um projeto; você só pode executar ações *relacionadas* a ele. Quando um número suficiente de ações certas tiver sido realizado, cria-se uma situação que se aproxima bastante do resultado esperado, e o projeto será considerado “feito”. A lista de projetos é a compilação das linhas de chegada que colocamos à nossa frente para manter nossas próximas ações nos trilhos.

Talvez existam algumas razões para classificar seus projetos em diferentes subcategorias, baseadas nas diferentes áreas de foco. Mas começar com uma única lista geral pode ajudar na personalização do seu sistema enquanto você se familiariza com ele.

Material de suporte a projetos

Em muitos projetos, você acumulará informações relevantes que talvez queira organizar por tema, tópico ou nome. É como se sua Lista de Projetos fosse apenas um índice. Todos os detalhes, planos e informações de suporte de que você possa precisar à medida que trabalha para a sua realização devem ser separados em pastas, arquivos de computador, cadernos ou fichários.

Materiais de apoio e arquivos de referência. Uma vez que você tenha organizado seu material de apoio por tema ou tópico, talvez perceba que o resultado é quase

idêntico ao seu material de referência e que poderia ser mantido no mesmo sistema de arquivo de referência (um documento sobre casamento poderia ficar no arquivo de referências gerais, por exemplo). A única diferença é que, no caso de projetos em andamento, o material de apoio pode precisar ser revisado com mais consistência para garantir que todas as ações subsequentes tenham sido identificadas.

Sugiro que o material de apoio seja armazenado num local fora de vista. Se você tiver um bom sistema de arquivo de referência à mão, talvez descubra que essa é a maneira mais simples de organizá-lo. Às vezes, porém, será mais conveniente ter todo o material disponível e à vista, ainda mais se estiver trabalhando num projeto importante cujas referências deverá verificar várias vezes ao dia. Pastas de arquivo suspensas ou escaninhos com bandejas empilháveis são soluções práticas para esse tipo de papelada.

Paradoxalmente, o mundo digital tornou a organização de materiais de referência e de apoio ao mesmo tempo mais simples e mais complexa. É rápido e fácil pegar alguma coisa de algum lugar e copiar para outro, mas decidir para onde enviá-la pode ser difícil por conta da imensa quantidade de alternativas disponíveis e das inúmeras formas de disponibilizar a informação para outras pessoas além de nós mesmos. O melhor é manter seus arquivos digitais de referência e de apoio o mais simples possível e revisá-los com consistência e rigor.

As categorias de próximas ações

Como pôde ser observado no Diagrama do Fluxo de Trabalho, a decisão acerca da próxima ação é fundamental. Ela deve ser sempre, e sem exceção, o próximo comportamento físico e visível de cada laço aberto.

Qualquer ação de menos de dois minutos e todas as outras que já foram concluídas não precisam, evidentemente, de acompanhamento; estão concluídas. O que *de fato* precisa ser monitorado são as ações que têm dia e hora específicos para serem feitas (inclua no Calendário), as que devem ser cumpridas o mais rápido possível (inclua na Lista de Próximas Ações) e as que os outros vão fazer (inclua na lista Aguardando Resposta).

Calendário

Os lembretes de ações que devem ser realizadas se enquadram em duas categorias: coisas que têm dia e hora para acontecer e coisas que devem ser feitas o mais rápido possível. Seu calendário deve conter apenas o primeiro tipo de lembrete.

São três os itens que devem ser anotados no calendário:

- Ações a serem feitas em uma hora específica.
- Ações a serem feitas em um dia específico.
- Informações relacionadas a um dia específico.

Ações a serem feitas em uma hora específica. Este é um nome pomposo para “compromissos”. Às vezes, a próxima ação de um projeto é ir a uma reunião para discuti-lo. Apenas anotá-la no calendário já é suficiente.

Ações a serem feitas em um dia específico. São as ações que devem ser feitas em algum momento de determinado dia, mas não necessariamente com hora marcada. Talvez você tenha dito a Mioko que ligará para ela na sexta-feira para falar sobre o relatório que lhe enviará na quinta. Antes disso ela não terá o relatório e vai viajar para fora do país no sábado. Portanto, sexta-feira é a janela temporal para praticar a ação – mas pode ser a qualquer hora. Então a ligação deve ser anotada no calendário para sexta-feira, mas sem horário específico – desde que seja nesse dia. É útil ter um calendário no qual você possa anotar tanto as ações de dia específico quanto as de uma hora específica.

Informações relacionadas a um dia específico. O calendário também é o lugar ideal para anotar coisas que você vai querer saber num dia específico – não necessariamente ações a serem executadas, mas informações que podem ser úteis em determinada data. Aí talvez se incluam orientações ou recomendações referentes a compromissos, atividades que envolverão outras pessoas (família ou equipe) ou eventos de seu interesse. Devem-se incluir aqui também as pendências de curto prazo, como o lembrete de telefonar para uma pessoa depois que ela voltar de férias. Também é o lugar para anotações importantes sobre quando algo deve estar concluído ou ser iniciado, levando algum prazo em consideração.

Abençoados são os que se vergam, pois não se quebrarão.

– DR. MICHAEL MCGRIFFY

Nada de listas de tarefas diárias no calendário. Somente os três itens anteriores devem ser incluídos no calendário. Nada mais! Pode parecer uma heresia se você pensar nos antigos programas de gestão do tempo, que quase sempre ensinavam a fazer listas de tarefas diárias. O problema é que, quando você combina esse tipo de lista com a ação do calendário ela não funciona por duas razões.

A primeira é que novos inputs e mudanças nas prioridades reconfiguram o trabalho diário com tanta frequência que é quase impossível determinar as ações com antecedência. É sempre útil ter um planejamento para referência, mas ele deve ter flexibilidade para poder sofrer ajustes. Tentar manter a lista no calendário, sujeita a ser transferida para outro dia caso alguns itens não sejam concluídos, pode ser perda de tempo e fator de desmotivação. Já a Lista de Próximas Ações que defendo abrangerá todos esses lembretes, mesmo os mais urgentes. E não precisará ser reescrita todos os dias.

A segunda é que, se há algo na lista de tarefas diária que não *precise* ser feito impreterivelmente naquele dia, isso vai diminuir a ênfase no que é realmente inadiável. Eu *tenho* que ligar para Mioko na sexta-feira porque esse é o único dia em que ela estará disponível, mas se incluir outros cinco telefonemas menos relevantes e mais flexíveis, talvez, na correria do dia, eu não consiga ligar para Mioko. Eu teria que sobrecarregar meu cérebro com o lembrete de que esse é o único telefonema inadiável. Dessa forma, o sistema não estaria sendo utilizado de maneira adequada. De acordo com a minha proposta, o calendário deve ser sagrado. Ao incluir uma ação nele, ela deve ser feita naquele dia ou naquela hora – ou não ser feita. As únicas alterações devem ser decorrentes de mudanças nos compromissos.

Dito isso, não há nada de errado em criar uma lista pequena, rápida e informal do tipo “Se tiver tempo, eu gostaria de...”, extraída do inventário de Próximas Ações. Ela só não pode ser confundida com suas ações inadiáveis e obrigatórias, e deve ser tratada com flexibilidade suficiente para ser descartada ou modificada conforme as atividades diárias forem sendo alteradas.

As Listas de Próximas Ações

Então para onde vão todos os seus lembretes de ações? Para a Lista de Próximas Ações, que, junto com o Calendário, é o cerne da organização e da orientação do gerenciamento das ações diárias.

Qualquer ação identificada que não possa ser delegada e que leve mais de dois minutos para ser feita precisa ser registrada em algum lugar. “Ligar para Jim Smith para marcar reunião de orçamento”, “Enviar e-mail com notícias da família aos amigos” e “Esboçar ideias sobre a convenção anual de vendas” são alguns tipos de lembretes de ações que devem ser mantidos em listas adequadas, a serem acessadas como opções do que faremos em um momento qualquer.

Se você tem apenas 20 ou 30 ações desse tipo, pode ser uma boa ideia mantê-las em uma única lista rotulada como “Próximas Ações”, que você vai revisar sempre que tiver algum tempo livre. Para a maioria de nós, entretanto, é mais provável que o número esteja entre 50 e 150. Nesse caso, faz sentido subdividir a lista em categorias, como “Telefonemas” ou “No computador”, com todas as ações que poderão ser executadas quando você tiver uma folga diante de um ou outro aparelho.

Todas as coisas deveriam ser feitas da forma mais simples possível, mas não simplista.

– ALBERT EINSTEIN

Itens que não demandam ação

Você precisa de diferentes sistemas bem organizados para lidar tanto com as coisas que não exigem ação quanto com as que exigem. Os sistemas que não demandam ação podem ser divididos em três categorias: lixo, incubação e referência.

Lixo

Essa categoria é autoexplicativa. Descarte, rasgue ou recicle qualquer coisa que não tenha potencial para se tornar uma ação no futuro nem valor como referência. Se você deixar essa tralha misturada às outras categorias, ela comprometerá o sistema e prejudicará a clareza do ambiente.

Incubação

Além do Lixo, há outros dois grupos de coisas que não exigem ação imediata, mas que você quer guardar. Aqui, mais uma vez, é fundamental que separe os itens que não demandam ação dos que demandam, senão você ficará perdido em meio a pilhas, pastas e listas, sem saber por onde começar e o que fazer.

Digamos que você leia algo em uma newsletter que lhe dê uma ideia sobre um projeto que pode querer realizar algum dia, mas não agora. Você vai querer ser lembrado disso mais tarde para que avalie a possibilidade de fazer algo a respeito no futuro. Ou, então, você recebe informações sobre a próxima temporada de uma orquestra sinfônica, mas o programa que de fato lhe interessa só será apresentado daí a quatro meses – muito longe para você tomar alguma atitude (você ainda não sabe como será sua programação de viagens nessa época). Mas, se estiver na cidade, gostaria de ir. O que você deveria fazer nesse caso?

Há duas ferramentas de incubação que podem funcionar nessas situações: *Algum dia/Talvez* e o Arquivo de Referência Rápida (sistema *tickler*).

Algum dia/Talvez. Pode ser útil e inspirador manter uma lista atualizada de projetos que você pode querer realizar em algum momento, mas não agora. É como um “estacionamento” de ideias impossíveis de serem colocadas em prática no presente, mas das quais você não quer se esquecer por completo. Seria bom ser lembrado das possibilidades de vez em quando.

Lista (parcial) típica *Algum dia/Talvez*

Comprar um veleiro	Montar uma adega
Aprender espanhol	Passar um mês na Toscana
Fazer um curso de pintura	Criar meu site
Reformar a cozinha	Fundar uma instituição para crianças
Construir uma piscina no quintal	Comprar um piano
Voar de balão	Publicar minha autobiografia
Obter a certificação de mergulho	Fazer um churrasco com os vizinhos
Aprender a dançar tango	Construir um lago de carpas

Esses são itens do tipo “projetos que posso querer realizar, mas não agora, e dos quais quero ser lembrado de vez em quando”. Para tirar o máximo de proveito dessa lista, você deve revisá-la de tempos em tempos. Sugiro que inclua um exame rápido desse conteúdo na sua Revisão Semanal (ver página 80).

É provável que você tenha outros tipos de informações parecidos com Algum dia/Talvez, mas que só precisem de revisão quando for se engajar num tipo específico de atividade. Essa lista seria mais ou menos assim:

- Livros a ler
- Vinhos a provar
- Receitas a experimentar
- Filmes a ver
- Viagens de fim de semana a fazer
- Atividades das quais as crianças podem gostar
- Seminários para assistir
- Sites para visitar

Esses tipos de lembretes podem ampliar bastante sua criatividade. Vale muito a pena ter uma ferramenta organizacional que lhe permita criar com facilidade listas como essa.

Arquivo de Referência Rápida (sistema tickler). Um segundo tipo de coisas a incubar são aquelas de que você não quer nem precisa ser lembrado até determinada data no futuro. Uma versão mais elegante desse recurso é o arquivo de referência rápida (sistema *tickler*), às vezes chamado de “arquivo suspenso”, “arquivo de acompanhamento” ou “arquivo perpétuo”. Trata-se de um sistema que lhe permite, literalmente, enviar algo para você mesmo e recebê-lo em determinada data no futuro.

Seu calendário pode cumprir essa função. No dia 15 de março, por exemplo, você pode anotar um lembrete para si mesmo de que tem que pagar o imposto de renda em um mês. Ou registrar, no dia 12 de setembro, que o Balé Bolshoi vai apresentar *O lago dos cisnes* em seis semanas no Teatro Municipal.

Para mais detalhes, consulte o Capítulo 7.

Material de referência

Muitas coisas que chegam a você talvez não demandem ação, mas têm valor intrínseco como informação. Você vai querer manter e recuperar esses itens quando necessário. Eles podem ser armazenados em papel ou digitalmente.

O material em papel – qualquer coisa, desde o cardápio de um restaurante até projetos, desenhos e dados de fornecedores para a reforma do escritório – é mais bem armazenado em sistemas eficientes, físicos ou digitais, de fácil acesso. Esses sistemas podem abranger desde fichários de folhas soltas e cadernos (para listas dos restaurantes favoritos ou números de telefone dos membros do comitê escolar) até gaveteiros de pastas suspensas (onde ficariam guardados os papéis com os detalhes dos planos de fusão da empresa). Embora cada vez mais informações sejam digitais, manter as versões impressas às vezes pode ser a maneira mais eficaz de armazená-las e revisá-las.

O armazenamento eletrônico pode incluir tudo, desde dados na nuvem até pastas no computador ou em aplicativos ou softwares de comunicação (como gerenciadores de e-mails).

O mais importante aqui é que o material de referência deve ser exatamente isto: informações que podem ser acessadas *com facilidade* quando necessárias. Esse sistema em geral se divide em dois tipos: (1) armazenamento específico por tópico e por área e (2) arquivo de referências gerais.

Armazenamento específico por tópico e por área. Normalmente se autodefinem no que diz respeito à forma como são armazenados – por exemplo, uma gaveta com pastas dedicada aos contratos, organizados por data; uma gaveta contendo apenas informações confidenciais sobre a remuneração dos funcionários; uma série de armários para casos jurídicos encerrados que podem precisar ser consultados para ações judiciais futuras; ou um banco de dados de gerenciamento de clientes, com o histórico dos clientes reais e potenciais.

Arquivo de referências gerais. O segundo tipo é o que você deve ter sempre à mão para armazenar informações avulsas que não se encaixam numa determinada categoria. Você precisa de um lugar para guardar manuais de eletrodomésticos, suas anotações das reuniões sobre o projeto Smith e os ienes

que você não trocou ao voltar de sua última viagem a Tóquio (e que pode usar quando voltar para lá).

A falta de um bom arquivo de referências gerais pode ser um dos maiores gargalos na implementação de um sistema de gerenciamento pessoal eficiente. Se o arquivamento e o armazenamento não forem fáceis e rápidos (e até divertidos!), você tenderá a amontoar, empilhar e acumular material em vez de guardá-lo adequadamente. Se seu material de referência não estiver bem delimitado, a fronteira entre o que demanda ou não ação ficará, visual e psicologicamente, indefinida e sua mente ficará paralisada. Estabelecer um sistema bom e funcional para esse tipo de material é fundamental para garantir a produtividade sem estresse. Vamos analisar o assunto em mais detalhes no Capítulo 7.

REFLETIR

Uma coisa é anotar que você precisa comprar leite; outra é estar no supermercado e se lembrar disso. Do mesmo modo, anotar que deve ligar para um amigo para saber como ele está depois de um acontecimento importante em sua vida e desejar melhoras é diferente de se lembrar de fazer isso quando você está à toa e com um telefone à mão.

Você precisa se distanciar e avaliar todo o panorama de sua vida pessoal e profissional de uma perspectiva mais ampla, assim como se aprofundar nas ações concretas a serem realizadas, quando necessário, e a intervalos adequados. Para a maioria das pessoas, a mágica da gestão do fluxo de trabalho acontece pelo uso consistente da reflexão. É nesse momento que, nos casos importantes, você considera todos os projetos em andamento e os laços abertos, no que chamo de nível do Horizonte 1 (ver página 85), que deve ser avaliado semanalmente. É sua chance de examinar todas as ações definidas e as opções que estão diante de você, aumentando radicalmente a eficácia das escolhas sobre o que fazer a qualquer momento.

Sua vida é mais complexa do que qualquer sistema isolado pode descrever ou coordenar, mas o método GTD oferece um modelo coerente para armazenar elementos-chave que ainda requerem atenção e devem ser revisados de forma ordenada. A maioria das pessoas tem componentes simples do método em

vários lugares, mas o conteúdo e a utilização desses recursos são, na melhor das hipóteses, elementares.

O que revisar e quando

Se você adotar um sistema de organização estruturado, como recomendo, com lista de Projetos, um Calendário, listas de Próximas Ações e uma lista Aguardando Resposta, não precisará de muito esforço para mantê-lo.

O item que você provavelmente vai revisar com mais frequência será seu calendário, que o lembrará das “obrigações” do dia – ou seja, tudo o que de fato *tiver* que ser feito em determinada data. Isso não significa que essas sejam as tarefas mais importantes no sentido mais amplo – apenas que elas devem ser cumpridas. Saber sempre o que precisa ser feito e quando lhe oferece espaço para manobras. É um bom hábito verificar no seu calendário o que ainda falta fazer todas as vezes que concluir uma ação (uma reunião, um telefonema, o último esboço de um relatório que precisa entregar).

Revise listas, esboços e mapas de orientação com a frequência que for necessária para tirar esse conteúdo de sua mente.

Depois de consultar o calendário, você quase sempre recorrerá às listas de Próximas Ações. Elas são o inventário das ações que você pode executar se tiver algum tempo livre durante o dia. Caso você as tenha organizado por contexto (Em casa, No computador, Na reunião com George), elas só serão consideradas quando esses contextos estiverem disponíveis.

Você deve revisar as listas de Projetos, de Aguardando Resposta e Algum dia/Talvez com a frequência que julgar suficiente para deixar de pensar nelas.

As questões da vida abarcam diversos interesses, e aquele que se concentra em qualquer um deles sem considerar o restante é um visionário sem condições de controlar os assuntos do mundo.

– JAMES FENIMORE COOPER

Fator crítico para o sucesso: a Revisão Semanal

Qualquer item que demanda ação deve ser revisado com frequência suficiente para evitar que sua mente retome o hábito de ficar se lembrando dele. Para confiar em seus julgamentos rápidos e intuitivos acerca das ações a serem praticadas a cada momento, você precisa consistentemente se resguardar num nível mais elevado. Com base em minha experiência com milhares de pessoas, isso se traduz numa prática fundamental para o sucesso: a Revisão Semanal.

Todos os seus Projetos, planos de projetos em andamento, Próximas Ações, Assuntos a tratar, lista de Aguardando Resposta e até a lista de Algum dia/Talvez devem ser revisados uma vez por semana. Isso também lhe dá a oportunidade de garantir que seu cérebro esteja claro e que todas as pendências dos últimos dias tenham sido capturadas, esclarecidas e organizadas.

Se você for como a maioria das pessoas, já percebeu que as coisas podem sair um pouco do controle no decorrer de alguns dias muito intensos. Isso é esperado, mas a situação vai se agravar à medida que o ritmo deste mundo sempre conectado se acelera. Você não quer se distrair demais do trabalho a fazer, numa tentativa de ficar com a mente totalmente livre em meio a tudo isso. No entanto, para se dar ao luxo de avançar com confiança, será importante limpar a casa e renovar o conteúdo uma vez por semana.

A Revisão Semanal é o momento de:

- Capturar e processar as suas “coisas”;
- Revisar seu sistema;
- Atualizar suas listas;
- Deixar tudo limpo, claro, atualizado e completo.

A maioria das pessoas não dispõe de um sistema completo e não tira nenhum proveito real da revisão por um motivo: não tem visão geral. Elas ainda têm a vaga sensação de que alguma coisa está faltando. É por isso que as recompensas decorrentes da implementação desse processo como um todo são exponenciais: quanto mais completo for o sistema, mais você confiará nele. E quanto mais você confiar nele, maior será sua motivação para mantê-lo. A Revisão Semanal é a chave para manter esse padrão.

Você precisa usar a cabeça para tirar as coisas da cabeça.

As pessoas costumam se sentir melhor em relação ao próprio trabalho quando estão prestes a tirar férias, mas não por causa das férias em si. O que você faz na semana anterior a uma longa viagem? Limpa, conclui, esclarece, organiza e renegocia todos os seus acordos – consigo mesmo e com os outros. Faz tudo isso para poder relaxar e estar presente na praia ou na montanha, sem mais nada na mente. Sugiro que você faça isso semanalmente em vez de apenas uma vez por ano, de modo a trazer essa sensação de “estar presente” para o seu dia a dia.

ENGAJAR

O objetivo básico desse processo de gestão do fluxo de trabalho é facilitar a tomada de boas decisões sobre o que fazer a qualquer momento. Às 10h33 de segunda-feira, saber se deve telefonar para Sandy, terminar uma proposta ou limpar seus e-mails será sempre uma decisão intuitiva, mas, com a orientação adequada, você se sentirá mais seguro a respeito de suas escolhas. Pode passar da esperança para a confiança em suas ações, aumentando imediatamente sua energia e sua eficácia.

Toda decisão de agir é intuitiva. O desafio é passar da *esperança* de que seja a escolha certa para a *confiança* de que é a escolha certa.

Três modelos para decidir quais ações tomar

Vamos considerar por um instante que você não esteja resistindo a nada por insegurança ou procrastinação. Haverá sempre uma longa lista de ações que não está praticando em determinado momento. Então como você pode decidir o que fazer e o que não fazer e se sentir bem com relação a isso?

A resposta é: confiando na sua intuição. Se você tiver *capturado*, *esclarecido*, *organizado* e *refletido* sobre todos os seus compromissos, poderá reforçar seu julgamento intuitivo com algumas ideias inteligentes e práticas sobre seu trabalho e seus valores.

Três modelos ajudarão você a decidir o que fazer. Eles não lhe darão respostas – ligar para o Mário, enviar uma mensagem para seu filho ou apenas ter uma conversa informal com sua assistente –, mas podem tornar mais fácil e mais inteligente a formulação de suas opções. E isso é algo que as panaceias sobre gestão de tempo e de prioridades não lhe oferecerão.

1. Modelo dos quatro critérios para escolher ações no momento

Às 15h22 de quarta-feira, como escolher o que fazer? Há quatro critérios que você pode aplicar, nesta ordem: contexto, tempo disponível, energia disponível e prioridade.

Os três primeiros descrevem as restrições sob as quais você atua o tempo todo e o quarto atribui valores hierárquicos a cada ação.

Contexto. Você está sempre limitado pelo que é capaz de fazer em determinado momento. Há poucas ações que podem ser executadas em qualquer lugar (como esboçar ideias sobre um projeto, com lápis e papel). A maioria exige local específico (em casa, no escritório) ou acesso a alguma ferramenta de produtividade, como telefone ou computador. Esses são os primeiros fatores que limitam suas escolhas do que você pode fazer no momento.

Tempo disponível. Quando você tem que fazer outra coisa? Uma reunião que começa daqui a cinco minutos o impedirá de executar qualquer ação que exija mais tempo.

Sempre há mais a fazer do que você é capaz, e você só pode fazer uma coisa de cada vez. O segredo é se sentir tão bem em relação ao que você *não* está fazendo quanto ao que *está* fazendo no momento.

Energia disponível. Quanta energia você tem? Algumas ações demandam uma reserva de energia mental renovada e criativa. Outras requerem mais capacidade física. Algumas exigem muito pouco de ambas.

Prioridade. Considerando o contexto, o tempo e a energia disponíveis, quais das ações restantes lhe darão mais retorno? Você está no escritório, com um telefone

e um computador, e tem uma hora livre. Sua energia é de 7,3 numa escala de 10. Você deve retornar a ligação de um cliente, trabalhar numa proposta, organizar seus e-mails ou ligar para seu cônjuge e perguntar como está seu dia?

É nesse ponto que você deve recorrer à intuição e confiar na sua capacidade de julgamento. Para explorar ainda mais esse conceito, vamos examinar os outros dois modelos para decidir o que é mais importante fazer.

2. Modelo tríptico para identificar o trabalho diário

Quando você está fazendo acontecer – ou “trabalhando”, no sentido universal da palavra –, há três tipos de atividade nas quais pode estar engajado:

- Fazer o trabalho predefinido
- Fazer o trabalho à medida que aparece
- Definir seu trabalho

Fazer o trabalho predefinido. Quando realiza um trabalho predefinido, você segue sua lista de Próximas Ações e seu Calendário – completando ações que já havia determinado que precisavam ser feitas ou gerenciando o fluxo de trabalho. Está fazendo as ligações que tem que fazer, rascunhando ideias que gostaria de discutir, participando de reuniões ou preparando uma lista de coisas sobre as quais deve conversar com seu advogado.

Fazer o trabalho à medida que aparece. De vez em quando surgem situações inesperadas – insuspeitas e imprevistas –, nas quais você precisa ou escolhe se engajar. Por exemplo, sua sócia entra na sua sala e quer conversar sobre o lançamento de um produto, então você fala com ela em vez de fazer todas as outras coisas que poderia estar fazendo. O dia a dia traz surpresas – coisas para as quais você não se planejou – e você vai ter que gastar algum tempo e energia com elas. Quando atende a esses chamados, você automaticamente decide que eles são mais importantes do que tudo o mais que tinha a fazer.

Definir seu trabalho. Definir o trabalho envolve colocar em dia a caixa de entrada, as mensagens digitais e as anotações de reuniões, e desmembrar novos projetos em tarefas menores. Ao processar os inputs, você sem dúvida vai executar algumas ações que levam menos de dois minutos, além de descartar e

arquivar um monte de coisas (outra versão de fazer o trabalho à medida que aparece). Boa parte dessa atividade consistirá em identificar ações que precisam ser executadas em algum momento, mas não imediatamente. Enquanto faz isso, você acrescentará itens a todas as suas listas.

Uma vez que tenha definido todo o seu trabalho, poderá confiar que suas listas de tarefas estão completas. E o contexto, o tempo e a energia disponíveis ainda o deixam com mais de uma opção sobre o que fazer. O último fator a ser considerado é a natureza do seu trabalho, seus objetivos e padrões.

3. Modelo de seis níveis para revisar seu próprio trabalho

As prioridades devem guiar suas escolhas, mas a maioria dos modelos usados para determiná-las não é confiável para grande parte das nossas atividades de trabalho. Para saber quais são as suas prioridades, você tem que saber qual é o seu trabalho. E há pelo menos seis perspectivas diferentes sob as quais defini-lo. Para usar uma analogia apropriada, essa situação tem muito a ver com o horizonte, ou a percepção de distância. Olhando para fora, de dentro de um prédio, você vai notar um panorama diferente de acordo com cada andar.

- Horizonte 5: Propósito e princípios
- Horizonte 4: Visão
- Horizonte 3: Objetivos
- Horizonte 2: Áreas de foco e responsabilidade
- Horizonte 1: Projetos em andamento
- Térreo: Ações atuais

Vamos começar de baixo para cima.

Térreo: Ações atuais. Essa é a lista acumulada de todas as ações que você deve tomar – telefonemas a dar, e-mails a responder, pequenas tarefas a cumprir e assuntos a tratar com seu chefe e seu cônjuge. Se você parasse o mundo neste momento, sem receber mais nenhum input dos outros ou de si mesmo, ainda assim é provável que tivesse mais de 100 ações com as quais lidar.

Horizonte 1: Projetos em andamento. Você tem de 30 a 100 projetos que geram a maioria das suas próximas ações. São resultados com prazo relativamente curto

que você quer alcançar, como, por exemplo, instalar o computador novo em casa, organizar uma convenção de vendas, mudar-se para a nova sede e encontrar um bom dentista.

Horizonte 2: Áreas de foco e responsabilidade. Você cria ou aceita projetos e ações por causa da sua função, de seus interesses e de suas responsabilidades. Essas são as principais áreas da sua vida pessoal e profissional cujos resultados você quer alcançar e manter. Seu trabalho pode envolver compromissos implícitos com coisas como planejamento estratégico, apoio administrativo, desenvolvimento de equipes, pesquisa de mercado, atendimento ao cliente ou gestão de ativos. E sua vida pessoal tem pelo menos estas áreas de foco: saúde, família, finanças, casa, espiritualidade, diversão, etc. Não são coisas a concluir, mas para usar como critério para avaliar suas experiências e seus compromissos, para manter o equilíbrio e a sustentabilidade enquanto atua no trabalho e no mundo. Listar e revisar essas responsabilidades oferecem uma estrutura mais ampla para avaliar seu inventário de projetos.

Conclua os projetos que começou, respeite os compromissos que assumiu, cumpra suas promessas. Assim, tanto seu consciente quanto seu subconsciente podem alcançar o sucesso, que leva a um sentimento de satisfação, merecimento e unicidade.

– JOHN-ROGER

Horizonte 3: Objetivos. O que você quer vivenciar nas diversas áreas de sua vida pessoal e profissional daqui a um ou dois anos pode dar outra dimensão à definição do seu trabalho. Muitas vezes alcançar os objetivos do seu trabalho exige uma mudança no foco, com novas responsabilidades emergentes. Nesse horizonte, também no campo pessoal, é provável que haja coisas que você queira realizar ou melhorar que poderiam acrescentar importância a certos aspectos de sua vida e, ao mesmo tempo, diminuí-la em outros.

Horizonte 4: Visão. Fazer projeções de três a cinco anos no futuro gera novas ideias acerca de categorias maiores: estratégias organizacionais, tendências ambientais, circunstâncias de transição na carreira e no estilo de vida. Fatores internos incluem aspirações e considerações de longo prazo referentes a carreira, família, finanças e qualidade de vida. Questões externas como

tecnologia, globalização, tendências de mercado e concorrência podem afetar seu trabalho e sua organização. As decisões tomadas nesse patamar podem facilmente mudar suas condições de trabalho em muitos níveis.

Horizonte 5: Propósito e princípios. Essa é a visão do panorama geral. Por que a empresa existe? Por que *you* existe? O que realmente importa para você, independentemente de qualquer coisa? O propósito fundamental de algo fornece a definição central do que de fato constitui o trabalho. Todos os objetivos, visões, projetos e ações decorrem daí e para aí o levam.

Essas analogias com horizontes são um tanto arbitrárias e, na vida real, as conversas importantes que você terá sobre seu foco e suas prioridades talvez não se encaixem exatamente em um nível ou em outro. No entanto, elas podem servir como uma estrutura útil para lembrá-lo da natureza múltipla de seus compromissos e tarefas.

Minuto a minuto e dia a dia, você não tem tempo para pensar. Você precisa já ter pensado.

Obviamente, muitos fatores devem ser considerados antes de você se sentir confortável em ter tomado a melhor decisão sobre o que fazer e quando. “Estabelecer prioridades” no sentido de concentrar-se nos objetivos e valores de longo prazo, embora seja o foco central necessário, não oferece uma estrutura prática para a maior parte das decisões e das ações que você deve cumprir no dia a dia. Ao dominar todos os níveis do fluxo de trabalho, você perceberá que o trabalho fornece uma forma muito mais holística de fazer acontecer e se sentir bem quanto a isso.

Na Parte 2 deste livro você encontrará um treinamento específico sobre como aplicar esses modelos para escolher suas ações, além das práticas consagradas de captura, esclarecimento, planejamento, organização e reflexão que contribuirão para o seu sucesso.

CAPÍTULO 3

Como tocar os projetos com criatividade: as cinco fases do planejamento de projetos

Os principais ingredientes para alcançar o controle relaxado são: (1) definir com clareza os resultados (projetos) que quer alcançar e as próximas ações necessárias para encaminhá-los a sua conclusão; e (2) incluir lembretes num sistema confiável que seja revisado com regularidade. Isso é o que chamo de foco horizontal. Embora pareça simples, a aplicação efetiva do processo pode gerar resultados profundos.

REFORÇANDO O FOCO VERTICAL

Na maioria das situações, o foco horizontal é tudo de que você precisará. Às vezes, porém, pode ser necessário mais rigor e foco para manter um projeto ou uma situação sob controle, para identificar uma solução ou para garantir que todos os passos certos já foram determinados. É aí que entra o foco vertical. Saber raciocinar produtivamente dessa forma mais vertical e ter conhecimento de como integrar os resultados no seu sistema pessoal é o segundo comportamento poderoso necessário para o trabalho do conhecimento.

Você tem que pensar nas coisas grandes enquanto faz as pequenas, pois assim todas as coisas pequenas seguirão na direção certa.

— ALVIN TOFFLER

Essa linha de pensamento não precisa ser complexa. Grande parte do raciocínio que você deve desenvolver é informal, o que chamo de planejamento “verso do envelope” – o tipo de plano que você esboça literalmente na parte de trás de um envelope ou num guardanapo numa cafeteria com um amigo enquanto repassam a programação e a estrutura de uma apresentação de vendas. De acordo com minha experiência, esse costuma ser o tipo de planejamento mais produtivo em termos do resultado obtido proporcionalmente à energia que você emprega. É verdade que, vez por outra, todos precisarão desenvolver uma estrutura ou um planejamento mais formal a fim de definir os componentes, as sequências e as prioridades. E também serão necessários esboços mais detalhados para coordenar situações mais complexas – se as equipes tiverem que colaborar em vários segmentos do projeto, por exemplo, ou se for preciso elaborar planos de negócios para convencer potenciais investidores de que você sabe o que está fazendo. Mas, como regra geral, é possível ser muito criativo com nada mais que lápis e um pedaço de papel.

No mundo profissional, no que diz respeito ao planejamento de projetos, a maior carência não é de modelos formais. Geralmente, as pessoas que precisam desses modelos já os têm ou podem consegui-los com sua formação acadêmica ou profissional. Em vez disso, constatei que, quase sempre, o que falta é um modelo focado no projeto para o restante de nós. Precisamos de maneiras de validar e apoiar nosso raciocínio, por mais informal que seja. Sessões de planejamento formal e ferramentas de alta capacidade (como softwares de gestão de projetos) podem ser muito úteis às vezes, mas com muita frequência os participantes de uma reunião precisam de *outra* reunião – uma sessão do tipo “verso do envelope” (ou com quadro branco) – para que, de fato, iniciem o trabalho e tenham o controle do projeto. Reuniões mais formais e estruturadas também tendem a ignorar pelo menos uma questão crítica, como, por exemplo, por que tal projeto está sendo desenvolvido, para começo de conversa. Ou não dão tempo suficiente para se fazer brainstorming, ou seja, para apresentar ideias capazes de tornar o projeto mais interessante, mais lucrativo ou apenas mais divertido. Além disso, muito poucas dessas reuniões são rigorosas o suficiente para definir ações e atribuições dos vários aspectos de um planejamento de projeto.

O objetivo é ter clareza e controle suficientes sobre projetos e situações para tirá-los de sua mente sem perder quaisquer ideias potencialmente úteis.

A boa notícia é que *existe* uma forma produtiva de pensar sobre projetos, situações e tópicos que pode gerar o máximo de valor com o mínimo de tempo e esforço. É a forma como planejam os naturalmente quando tentamos de maneira consciente ter um projeto sob controle ou apenas agir para alcançar o resultado almejado. Minha experiência diz que, quando as pessoas se planejam mais, informal e espontaneamente, acabam eliminando uma grande quantidade de estresse e obtendo melhores resultados.

O “planejador” mais experiente no mundo é o seu cérebro.

O MODELO DE PLANEJAMENTO NATURAL

Você já está familiarizado com a mais brilhante e criativa ferramenta de planejamento do mundo: seu cérebro. Na verdade, você é uma máquina de planejar. Planeja ao escolher a roupa, ao almoçar, ao fazer compras e até simplesmente ao falar. Embora o processo pareça um tanto aleatório, uma série de passos bastante complexa precisa ocorrer antes que seu cérebro realize algo no mundo físico. Sua mente percorre cinco fases para cumprir praticamente quase qualquer tarefa:

1. Definição de propósito e princípios
2. Visualização de resultados
3. Brainstorming
4. Organização
5. Identificação das próximas ações

Um exemplo simples: planejando sair para jantar

Na última vez que você saiu para jantar, o que inicialmente o levou a pensar nisso? Pode ter sido uma série de coisas – o desejo de matar a fome, socializar

com amigos, comemorar uma ocasião especial, fechar um negócio ou cultivar um romance. Assim que uma dessas hipóteses se tornou uma inclinação real a que você queria dar continuidade, começou a planejar. Sua intenção era seu *propósito*, e ele automaticamente disparou seu processo de planejamento interno. Seus *princípios* definiram os limites do plano. Você provavelmente não pensou conscientemente em seus princípios no que diz respeito a sair para jantar, mas com certeza os levou em consideração: padrão de comida e de atendimento, preço, conveniência e conforto devem ter desempenhado seus papéis. Em todo caso, seu propósito e seus princípios definiram o impulso e as fronteiras delimitadoras de seu planejamento.

Uma vez que decidiu realizar seu propósito, quais foram seus primeiros pensamentos relevantes? Provavelmente não foi o “item II.A.3.b” do planejamento. Suas primeiras ideias devem ter sido mais parecidas com “comida italiana no Giovanni’s”. Ou “uma mesa na calçada do Bistrô Café”. É provável que também tenha lhe ocorrido alguma imagem positiva do que você poderia vivenciar ou do desfecho da noite – talvez as pessoas envolvidas, a atmosfera e/ou as consequências. Isso foi a *visualização dos resultados*. Enquanto seu propósito era o *porquê* de sair para jantar, a visualização criou a imagem do *quê* – a aparência no mundo físico, os sons e as sensações do que melhor atenderia ao seu propósito.

Depois de identificar essa visão, o que sua mente começou a fazer de modo natural? Sobre o que ela começou a pensar? “A que horas devemos ir?”, “Abre hoje à noite?”, “Será que vai estar cheio?”, “Como estará o clima?”, “Precisamos trocar de roupa?”, “O carro está com gasolina?” ou “Estamos com muita fome?”. Isso é o *brainstorming*. As perguntas compõem o processo criativo que acontece quando você se compromete com um resultado que ainda não aconteceu. O cérebro percebe uma lacuna entre o que você deseja e sua situação atual, então começa a resolver essa dissonância cognitiva, tentando preencher a lacuna. Esse é o início da fase do *como* do planejamento natural. O raciocínio, porém, ocorreu de maneira mais aleatória e improvisada. Muitos aspectos diferentes de sair para jantar lhe passaram pela cabeça. Você certamente não precisou escrever todos eles num pedaço de papel, mas elaborou uma versão mental desse processo.¹⁰

A partir do momento em que você gerou uma quantidade suficiente de ideias e detalhes, não consegue deixar de *organizá-los*. Talvez você tenha pensado ou dito: “Primeiro precisamos confirmar se o restaurante está aberto” ou “Vamos perguntar à família Anderson se eles gostariam de sair conosco”. Depois de gerar tantas ideias referentes ao resultado, sua mente automaticamente começará a classificá-las por componentes (subprojetos), prioridades e/ou sequências de eventos. Os *componentes* seriam: “Precisamos cuidar da logística, das pessoas e do local.” As *prioridades* seriam: “É fundamental saber se o cliente realmente gostaria de sair para jantar.” As *sequências de eventos* seriam: “Primeiro, precisamos verificar se o restaurante está aberto; depois, telefonamos para os Anderson; em seguida, nos arrumamos para sair.” Essa é a seção do planejamento natural que, por sua própria natureza, inclui *desafios, comparações e avaliações*. Uma coisa é melhor, maior ou mais avançada que outra.

A chave para o pensamento inteligente é mais pensamento inteligente.

Finalmente (assumindo que você esteja mesmo comprometido com o projeto – nesse caso, sair para jantar), você se concentra na *próxima ação* que precisa tomar para efetivamente fazer o primeiro componente acontecer: “Telefonar para o Café Rouge para verificar se está aberto e fazer a reserva.”

Essas cinco fases do planejamento ocorrem naturalmente para tudo o que você faz ao longo de um dia. É como você cria coisas – um jantar, uma noite relaxante, um novo produto ou uma nova empresa. Você tem a necessidade de fazer algo acontecer; imagina o resultado; gera ideias que podem ser relevantes; enquadra-as numa estrutura; define uma ação que começará a tornar seu projeto realidade. E faz tudo naturalmente, sem pensar muito.

O planejamento natural não é necessariamente normal

Mas o processo descrito anteriormente é exatamente como seu comitê de planejamento está organizando o congresso? É assim que sua equipe de TI trata da instalação do novo sistema? É assim que você está planejando o casamento ou pensando numa possível fusão?

Você esclareceu o propósito principal do projeto e o comunicou a todos que devem saber dele? E concordou com os padrões e comportamentos que precisará adotar para alcançar o sucesso?

Imaginou o sucesso e considerou todas as inovações que podem resultar do fato de alcançá-lo?

Expôs todas as suas ideias – tudo aquilo que deve ser levado em consideração e que pode afetar o resultado?

Identificou todos os componentes críticos da missão, seus principais marcos e os produtos finais?

Definiu todos os aspectos do projeto que poderiam ser iniciados agora mesmo, qual a próxima ação de cada parte e quem é responsável pelo quê?

Se você é como a maioria das pessoas com quem interajo num processo de coaching ou de consultoria, a resposta para a maioria dessas perguntas é não. Deve haver ao menos alguns componentes do planejamento natural que você não implementou.

Em alguns seminários, peço que os participantes efetivamente planejem um projeto estratégico com base nesse modelo. Em poucos minutos eles percorrem todas as cinco fases e costumam ficar surpresos com o progresso que fizeram comparado ao que tentaram no passado. Um homem me procurou no final de um desses exercícios e disse: “Não sei se devo agradecer ou ficar zangado com você. Acabei de concluir um plano de negócios que vinha dizendo a mim mesmo que levaria meses para fechar e agora não tenho desculpa para não executá-lo!”

Se quiser, você pode tentar agora mesmo. Escolha um projeto novo, emperrado ou que simplesmente possa ser melhorado. Pense no propósito. Pense em como seria um resultado bem-sucedido: onde você estaria física e financeiramente e em termos de reputação e tudo o mais? Faça um brainstorming sobre os possíveis passos. Organize suas ideias. Decida as próximas ações. Agora tem mais clareza sobre aonde quer chegar e como o fará?

MODELO DE PLANEJAMENTO NÃO NATURAL

Para enfatizar a importância de aplicar o modelo de planejamento natural às situações mais complexas nas quais estamos envolvidos, vamos compará-lo ao modelo mais “normal” usado na maioria dos ambientes – o que denominamos planejamento não natural.

Quando a “boa” ideia é uma má ideia

Você já ouviu um gerente ou chefe de projeto bem-intencionado começar uma reunião perguntando: “Ok, quem tem uma boa ideia sobre isso?”

Qual é a premissa aqui? Antes de avaliar se uma boa ideia é confiável, o propósito deve estar claro, a visão deve ser bem definida e todos os dados relevantes devem ter sido capturados (brainstorming) e analisados (organização). “O que é uma boa ideia?” é uma boa pergunta, mas só quando você já fez cerca de 80% do raciocínio! *Começar* nesse ponto explodiria a mente criativa de qualquer um.

Se você estiver esperando ter uma boa ideia antes de ter qualquer ideia, não terá muitas.

É difícil abordar qualquer situação de uma perspectiva que não é a forma como sua mente opera naturalmente. As pessoas fazem isso o tempo todo, o que quase sempre gera falta de clareza e aumenta o estresse. Nas interações, isso abre as portas para vaidades, politicagens e assuntos fora da pauta que acabam dominando as discussões (em geral, os mais agressivos costumam comandar o espetáculo). E, caso se trate só de você, a tentativa de encontrar uma boa ideia antes de definir o propósito, de criar a visão e capturar muitas ideias ruins iniciais provavelmente lhe causará um bloqueio criativo.

MODELO DE PLANEJAMENTO REATIVO

O modelo não natural é o que a maioria das pessoas ainda pensa conscientemente que seja “planejamento”. E, como costuma ser muito artificial e irrelevante para o trabalho real, as pessoas simplesmente não planejam. Pelo

menos não de primeira: resistem a planejar reuniões, apresentações e operações estratégicas até o último minuto.

Quando você se encontrar dentro de um buraco, pare de cavar.

– WILL ROGERS

Mas o que acontece se você não planeja com antecedência? Em muitos casos, crise! (“Não comprou os ingressos?”, “Achei que você fosse cuidar disso!”) Então, quando a urgência do último minuto o pressiona, o modelo de planejamento reativo prevalece.

Qual é a primeira coisa que acontece quando a sujeira bate no ventilador? Ação! Trabalhar mais! Fazer hora extra! Contratar mais funcionários! Ocupar-se mais! E um monte de gente estressada é jogada na situação.

Até que, quando ter todas essas pessoas ocupadas se esbarrando não resolve a situação, alguém tem uma ideia brilhante e declara: “Precisamos nos *organizar!*” (Está entendendo agora?) Então as pessoas desenham retângulos em volta dos problemas e os rotulam. Ou *redesenham* os problemas e *mudam os rótulos*.

Não saia fazendo qualquer coisa. Fique parado.

– ROCHELLE MYER

A certa altura, percebem que apenas redesenhar os retângulos não ajuda muito na solução dos problemas. Agora alguém (muito mais brilhante) sugere que é necessário mais criatividade. “Vamos fazer um *brainstorming!*” Com todo mundo reunido, o chefe pergunta: “Então, quem tem uma *boa* ideia?”

Quando nada acontece, o chefe talvez suponha que a equipe já tenha esgotado boa parte de sua criatividade. Hora de contratar um consultor! Se o consultor vale o que ganha, em algum momento fará a grande pergunta: “Afim, o que vocês realmente estão tentando *fazer* aqui?” (*visão, propósito*).

TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO NATURAL: AS CINCO FASES

É desnecessário dizer, mas pensar nos projetos e situações de uma forma mais eficaz pode fazer as coisas acontecerem mais rápido, melhor e com mais sucesso. Então, se nossa mente é capaz de planejar naturalmente, o que podemos

aprender com isso? Como podemos usar esse modelo para obter mais e melhores resultados de nosso raciocínio?

Vamos examinar cada uma das cinco fases do planejamento natural e ver como podemos melhorar em cada uma.

O fanatismo consiste em intensificar seus esforços quando você já se esqueceu do objetivo.

– GEORGE SANTAYANA

Propósito

Não custa nada perguntar *por quê*. Quase tudo o que você está fazendo pode ser aprimorado e até reanimado por uma análise minuciosa num nível máximo de foco. Por que você vai à sua próxima reunião? Qual é o propósito da sua tarefa? Por que convidou amigos para jantar? Por que está contratando um diretor de marketing em vez de uma agência? Por que deve suportar essa situação da sua prestadora de serviços? Por que você tem um orçamento? E assim por diante.

Admito: isso não passa de bom senso avançado. Conhecer e ter clareza sobre o propósito de qualquer atividade é uma orientação fundamental para manter o foco, desenvolver a criatividade e aumentar a cooperação. Mas não é a prática comum, simplesmente porque temos muita facilidade de criar coisas, nos prender à forma do que criamos e perder a conexão com nossas intenções iniciais.

Tendo passado milhares de horas em diversos escritórios com as pessoas mais brilhantes, eu sei que não podemos deixar de perguntar *por quê*. Quando as pessoas reclamam comigo que têm muitas reuniões, sou forçado a perguntar: “Qual é o propósito dessas reuniões?” Quando me perguntam “Quem devo chamar para a sessão de planejamento?”, tenho que devolver: “Qual é o propósito da sessão?” Quando o dilema é se devem ou não se manter conectadas com o trabalho e os e-mails durante as férias, eu sempre pergunto: “Qual é o propósito principal das férias?” Se não chegarmos primeiro às respostas para minhas perguntas, não encontraremos as respostas adequadas às deles.

O valor de perguntar “Por quê?”

Aqui estão apenas alguns dos benefícios de perguntar *por quê*:

- Define o sucesso
- Cria critérios para tomada de decisões
- Alinha recursos
- Motiva
- Melhora o foco
- Expande alternativas

As pessoas adoram vencer. Se você não tiver clareza acerca do propósito do que está fazendo, não terá nenhum jogo para vencer.

Vamos examinar mais de perto cada um deles:

Define o sucesso. Hoje em dia, as pessoas estão sedentas por vitórias. Adoramos jogar e gostamos de vencer, ou, pelo menos, de estar numa posição em que podemos vencer. E, se você não tiver total clareza do propósito do que anda fazendo, não terá nenhuma chance de ganhar. O propósito define o sucesso. É o principal ponto de referência para qualquer investimento de tempo e energia, desde concorrer a um cargo eletivo até criar um formulário.

Em última análise, você não pode se sentir bem em relação a uma reunião de equipe se não tiver em mente o propósito daquilo. E, se quiser dormir bem, é melhor que tenha uma boa resposta para quando a diretoria perguntar por que você demitiu o gerente de marketing ou por que contratou aquele sujeito brilhante com MBA como seu novo diretor financeiro. Você não tem como saber se o seu plano de negócios é bom ou ruim até aplicar os critérios de sucesso que definiu quando respondeu à pergunta “Por que eu preciso de um plano de negócios?”.

Cria critérios para tomada de decisões. Como você decide se vai gastar dinheiro num folheto de cinco cores ou se fica com um de duas? Como sabe se vale a pena contratar uma importante empresa de webdesign para criar seu novo site? Como sabe se deve matricular sua filha numa escola construtivista?

Geralmente, a única maneira de tomar uma decisão difícil é voltar ao propósito do que você está fazendo.

Tudo se resume ao propósito. Considerando o que você está tentando realizar, esses investimentos são necessários? Não há como saber até que o propósito seja definido.

Alinha recursos. Como deveríamos gastar a verba destinada ao pagamento do pessoal no orçamento da empresa? Como usar melhor o fluxo de caixa disponível neste momento para maximizar nossa viabilidade como varejista no próximo ano? Devemos gastar mais com o almoço ou com os palestrantes na próxima reunião mensal?

Em cada caso, a resposta depende do que realmente tentamos realizar – o *porquê*.

Motiva. Vamos encarar a realidade: se não há uma boa razão para fazer alguma coisa, não vale a pena fazê-la. Com frequência me espanto com a quantidade de pessoas que esqueceram por que estão fazendo o que estão fazendo – e com a rapidez com que uma pergunta simples como “Por que você está fazendo isso?” pode pôr essas pessoas de volta no caminho certo.

Se você não sabe ao certo por que está fazendo alguma coisa, nunca conseguirá fazer o suficiente.

Melhora o foco. Quando você se dá conta do verdadeiro propósito de qualquer coisa que esteja fazendo, tudo fica mais claro. Gastar dois minutos para escrever a principal razão de fazer alguma coisa invariavelmente gera um aumento na acuidade visual, como se você acertasse o foco do telescópio. Frequentemente projetos e situações que pareciam dispersos e borrados ficam mais nítidos quando alguém simplesmente pergunta: “O que estamos tentando alcançar aqui?”

Expande alternativas. Paradoxalmente, ao mesmo tempo que o propósito traz mais foco para as coisas, ele também abre o pensamento criativo para

possibilidades mais amplas. Quando você conhece o *porquê* implícito – da conferência, da festa dos funcionários, das suas férias, da eliminação de uma posição de gerência ou da fusão –, suas ideias sobre como alcançar o resultado almejado se expandem. Em meus seminários, depois que as pessoas escrevem o propósito de determinado projeto, muitas alegam sentir algo como uma brisa fresca arejando sua mente, clareando a visão do que estão fazendo.

Seu propósito é claro e específico o suficiente? Se você de fato estiver experimentando os benefícios gerados por manter o foco no propósito – motivação, clareza, critérios para tomada de decisões, alinhamento e criatividade –, então é bem provável que seu propósito *seja* bastante específico. Mas muitas definições de propósito são vagas demais para produzir esses resultados. “Formar uma boa equipe”, por exemplo, talvez seja um objetivo amplo ou vago demais. Afinal, o que é uma “boa equipe”? Um grupo de pessoas altamente motivadas, que colaboram de maneira saudável e tomam iniciativas? Ou um grupo de pessoas que não estouraram o orçamento? Em outras palavras, se você não souber se atingiu seu propósito ou se perdeu no caminho, você não tem diretrizes viáveis. A pergunta “Como posso saber quando algo não está alinhado a um propósito?” deve ter uma resposta clara.

Princípios

Seus valores e padrões têm a mesma importância que o propósito para tocar e direcionar um projeto. Embora as pessoas raramente pensem sobre isso de maneira consciente, eles estão sempre presentes. E, se são transgredidos, os resultados inevitavelmente serão dispersão e estresse.

Propósitos e princípios simples e claros dão origem a um comportamento complexo e inteligente. Regras e regulamentos complexos dão origem a um comportamento elementar e estúpido.

– DEE HOCK

Um ótimo jeito de refletir sobre quais são seus princípios é completando a frase: “Eu daria aos outros total liberdade para fazer isso desde que eles...” “Desde que eles” o quê? Que políticas, expressas ou tácitas, seriam aplicadas às atividades do seu grupo? Desde que não estourassem o orçamento?

Satisfizessem os clientes? Mantivessem a união da equipe? Construísem uma imagem positiva?

Quando os outros adotam ou permitem comportamentos fora dos seus padrões, isso pode ser uma grande fonte de estresse. Se você nunca precisa lidar com isso, levante as mãos para o céu. Mas, se precisa, conversar de modo construtivo sobre os princípios e esclarecê-los pode alinhar a energia e evitar conflitos desnecessários. Você deve começar perguntando a si mesmo: “Que tipo de comportamento pode prejudicar o que estou fazendo e como posso evitá-lo?” A resposta lhe indicará um bom ponto de partida para definir seus padrões.

Outros ótimos motivos para se concentrar nos princípios são a clareza e o ponto de referência que eles fornecem para a conduta positiva. Como você quer ou precisa trabalhar com os outros para garantir o sucesso de determinado projeto? Quais atitudes de seus filhos são permitidas e quais são proibidas durante as férias em família? Como você e os outros estão agindo quando têm o melhor desempenho?

Enquanto os propósitos lhe proporcionam a matéria-prima e a orientação, os princípios definem os parâmetros de ação e os critérios de uma conduta de excelência.

Visão/Resultado

Para acessar de forma mais produtiva os recursos conscientes e inconscientes disponíveis, você deve ter em mente uma imagem clara de como o sucesso seria e o faria se sentir. Propósitos e princípios fornecem o impulso e o controle, mas a visão oferece a imagem do resultado final. É *o quê* em vez do *porquê*. Como esse projeto ou situação realmente será quando enfim ganhar o mundo?

Por exemplo, os participantes do seu seminário estão demonstrando constantemente que aplicam o que aprenderam. Sua parcela de mercado cresceu 2% na região nordeste no último ano fiscal. Sua filha entendeu claramente as suas orientações e o apoio que dá a ela durante o primeiro semestre da faculdade.

O poder do foco

Desde os anos 1960, milhares de livros ressaltaram o valor da visualização positiva adequada e do foco. O foco prospectivo tem sido inclusive um elemento-chave no treinamento esportivo de nível olímpico, quando os atletas imaginam o esforço físico, a energia positiva e os resultados de sucesso com o intuito de garantir o máximo apoio do inconsciente ao desempenho.

A imaginação é mais importante que o conhecimento.

– ALBERT EINSTEIN

Sabemos que o foco mental influencia o que percebemos e o modo como agimos. Isso se aplica tanto ao campo de golfe quanto às reuniões de equipe ou a uma conversa séria com o cônjuge. Meu objetivo aqui é fornecer um modelo de foco dinâmico e prático, especialmente quando se pensa em projetos.

Quando você se concentra em alguma coisa – as próximas férias, a reunião iminente, o projeto a ser lançado –, esse foco logo gera ideias e padrões de pensamento que, do contrário, não lhe ocorreriam. Até sua fisiologia vai reagir a uma imagem mental como se ela fosse real.

Sistema de Ativação Reticular. Em maio de 1957, a revista *Scientific American* publicou um artigo que descrevia a descoberta da formação reticular na base do cérebro. A formação reticular é a porta de entrada para o conhecimento consciente; é o botão que liga sua percepção de ideias e dados, o fator que o mantém adormecido mesmo quando há música tocando, mas o acorda se seu bebê chora em outro quarto.

Assim como um computador, seu cérebro tem uma função de busca – só que ainda mais poderosa. Ele parece ser programado por aquilo em que nos concentramos e, principalmente, com que nos identificamos. É o centro dos nossos paradigmas. Só tomamos consciência do que é compatível com nossos sistemas de crenças e com os contextos que identificamos. Um oftalmologista, por exemplo, tende a notar pessoas que usam óculos do outro lado de uma sala cheia; um empreiteiro nota os detalhes físicos da sala. Se você se concentrar na cor vermelha agora e logo depois olhar ao redor, perceberá qualquer coisa vermelha que houver, mesmo que seja um pontinho minúsculo.

Seu mecanismo criativo automático é teleológico, ou seja, opera em termos de objetivos e resultados finais. Quando você lhe dá uma meta clara para atingir, pode confiar em seu sistema automático de orientação para levá-lo até essa meta muito melhor do que "você" jamais conseguiria por meio do pensamento consciente. "Você" fornece o objetivo ao pensar em resultados finais. Seu mecanismo automático, então, fornece os meios para chegar lá.

– MAXWELL MALTZ

As implicações de como esse filtro funciona – como inconscientemente tomamos consciência das informações – são um assunto que renderia um seminário de uma semana, se não o resto da vida. Basta dizer que algo automático e extraordinário acontece em sua mente quando você cria e mantém o foco numa imagem nítida do que deseja.

Definindo resultados claros

Há um princípio simples mas profundo que emerge da compreensão de como funcionam seus filtros perceptivos: você não saberá como fazer tal coisa até que se veja fazendo.

É fácil imaginar alguma coisa acontecendo se ela já aconteceu antes e se você tem experiência com sucessos similares. Entretanto, pode ser um grande desafio se identificar com imagens de sucesso se elas representam um território novo e desconhecido – ou seja, se você tiver poucos pontos de referência sobre como um evento deveria ser e pouca experiência com a habilidade necessária para fazer isso acontecer.

Você geralmente precisa elaborar algo em sua mente antes de fazer isso acontecer em sua vida.

Muitos de nós resistem a imaginar um resultado almejado, a menos que alguém mostre *como chegar lá*. Infelizmente, essa é uma atitude retrógrada em termos de como nossa mente funciona para gerar e reconhecer soluções e métodos.

Ser capaz de criar resultados claros é uma das mais poderosas habilidades e uma das mais importantes a aprimorar e desenvolver tanto para o sucesso profissional quanto para o pessoal. Isso não é tão óbvio quanto pode parecer. Precisamos definir (e redefinir) constantemente o que tentamos realizar em

vários níveis e redistribuir com frequência os recursos para completar essas tarefas com o máximo de eficácia e eficiência possível.

Sempre quis ser alguém. Eu deveria ter sido mais específica.

– LILY TOMLIN

Como será esse projeto quando estiver concluído? Como você quer que o cliente se sinta e o que você quer que ele saiba e faça depois da apresentação? Como estará sua carreira daqui a três anos? Como trabalharia o diretor financeiro ideal? Como seria seu site e que funcionalidades ele teria se fosse do jeito que você quer? Como seria sua relação com seu filho se a conversa que precisa ter com ele fosse bem-sucedida?

A visão/resultado pode variar de uma simples declaração do projeto, como “Finalizar a implementação do sistema de computação”, até o roteiro completo de um filme descrevendo a cena final em todos os seus detalhes.

Quando consigo fazer as pessoas focarem em um cenário bem-sucedido de seu projeto, elas geralmente ficam bem mais entusiasmadas e têm ideias únicas e positivas que não lhes haviam ocorrido antes.

“Não seria ótimo se...” pode até ser um jeito interessante de começar a pensar numa situação, pelo menos por tempo suficiente até você conseguir uma resposta.

Brainstorming

A melhor maneira de ter uma boa ideia é ter um monte de ideias.

– LINUS PAULING

Uma vez que você saiba o que deseja que aconteça e por quê, o mecanismo do *como* entra em cena.

Quando você identifica em sua mente uma situação diferente da realidade atual, automaticamente começa a preencher as lacunas por meio do brainstorming. As ideias passam a pipocar em sua cabeça, de forma aleatória – pequenas, grandes, não tão boas, boas. O processo costuma se desenvolver internamente para a maioria das pessoas a respeito da maior parte das coisas.

Por exemplo, você pensa naquilo que quer dizer à sua chefe enquanto caminha pelo corredor indo falar com ela. Mas há muitas outras situações em que fazer anotações ou capturá-las em um contexto externo pode lhe dar um grande impulso para obter resultados e cultivar pensamentos produtivos.

Sua mente quer entender como chegar de um ponto a outro, mas, inicialmente, de forma aleatória.

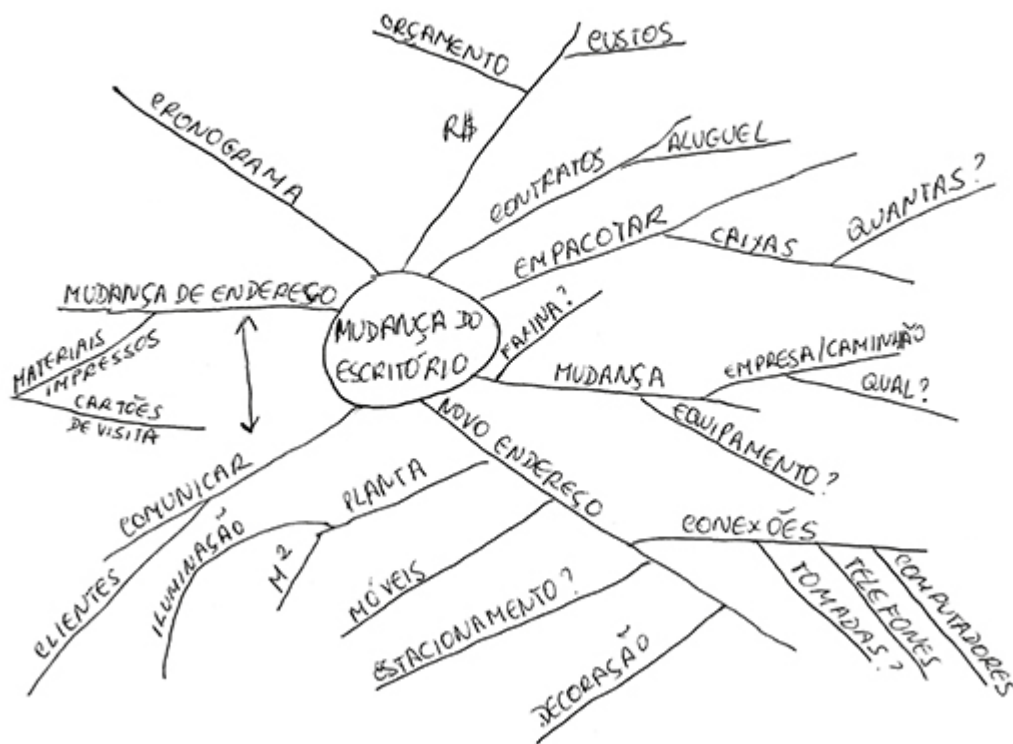
Capturando suas ideias

Nas últimas décadas, várias técnicas de brainstorming orientadas por gráficos foram apresentadas para ajudar a gerar ideias criativas sobre assuntos e projetos. Elas receberam nomes como mapa mental, diagramas em árvore, escrita livre e espinha de peixe. Embora os autores desses diversos processos os descrevam como sendo diferentes uns dos outros, para a maioria de nós, usuários finais, a premissa básica é a mesma: dê a si mesmo permissão de expressar e capturar qualquer ideia e só depois descubra como ela se encaixa e o que fazer com ela. No mínimo, essa prática aumenta a sua eficiência – quando tem uma ideia, você a registra, então não precisa tê-la novamente.

O mais popular desses conceitos e técnicas é chamado de mapa mental – nome cunhado por Tony Buzan, pesquisador inglês do funcionamento do cérebro –, que desenha o processo de brainstorming em um formato gráfico. No mapa mental, a ideia central é apresentada no meio, com ideias associadas surgindo em volta dela de forma mais ou menos livre.

Por exemplo, se quero planejar a mudança do meu escritório, posso pensar nos computadores, em atualizar e imprimir novos cartões de visita, em todas as instalações que terei que refazer, na compra de móveis novos, em transferir os telefones, em fazer uma grande faxina e empacotar as coisas, etc.

Se eu capturar esses pensamentos graficamente, pode ficar mais ou menos assim:



Você também pode fazer esse mapa mental com post-its colados num quadro ou digitando as ideias em processadores de texto ou em aplicativos específicos de mapa mental disponíveis on-line.

Cognição distribuída

A grande vantagem do brainstorming externo é que, além de capturar suas ideias originais, ajuda a gerar muitas novas que talvez não lhe ocorressem se você não tivesse um mecanismo para reter seus pensamentos e refletir sobre eles continuamente. É como se sua mente dissesse: “Olhe, só vou lhe dar o número de ideias que você achar que pode usar de fato. Se você não capturá-las de forma confiável, não vou lhe dar muitas. Mas, se de fato estiver fazendo alguma coisa com essas ideias – mesmo que seja apenas registrá-las para uma avaliação futura –, então, aqui está, um monte delas! Uau! Isso me lembrou de outra... e mais uma...”

Nada é mais perigoso do que uma ideia quando ela é a única que se tem.

– ÉMILE CHARTIER

Os psicólogos nomearam esse processo e outros similares “cognição distribuída”. Trata-se de transferir as ideias da sua cabeça para um formato objetivo que possa ser revisado, ou criar uma “extensão da mente”. Mas meu professor de inglês do ensino médio não precisou conhecer a teoria para me dar a solução: “David, você vai para a faculdade e terá que preparar alguns trabalhos escritos. Escreva todas as suas ideias e citações em fichas de 10 x 15 centímetros. Então, quando estiver pronto para organizar seu raciocínio, espalhe-as pelo chão, veja a estrutura natural que vai surgir e descubra o que está faltando.” O Sr. Edmundson estava me ensinando uma peça importante do modelo de planejamento natural.

Poucas pessoas conseguem manter o foco num tema por mais de alguns minutos sem a ajuda de alguma estrutura objetiva e ferramentas ou gatilhos. Escolha um grande projeto em que esteja trabalhando no momento e tente pensar apenas nele por mais de 30 segundos. É muito difícil, a menos que você tenha caneta e papel na mão e use esses “artefatos cognitivos” como âncora para suas ideias. Assim você conseguirá trabalhar no projeto por horas. É por isso que as boas ideias podem surgir enquanto você está trabalhando num documento sobre um projeto no computador, fazendo um mapa mental num bloco de papel, rascunhando num guardanapo de papel ou simplesmente se reunindo com outras pessoas num ambiente que lhe permite registrar o contexto (uma lousa branca com canetas coloridas também ajuda).

Apenas aquele que lida com suas ideias com leveza as domina, e apenas aquele que domina suas ideias não se torna escravo delas.

– LIN YUTANG

Chaves do brainstorming

Muitas técnicas podem ser usadas para facilitar o brainstorming e o pensamento fora da caixa. Entretanto, os princípios básicos podem ser resumidos assim:

- Não julgue, questione, avalie nem critique.
- Busque quantidade, não qualidade.
- Deixe a análise e a organização em segundo plano.

Não julgue, questione, avalie nem critique. O modelo de planejamento não natural costuma se insinuar durante o brainstorming, fazendo as pessoas avaliarem e criticarem prematuramente as ideias. Se você se importa, mesmo que só um pouco, com o que os críticos vão pensar, acabará censurando seu processo expressivo ao tentar buscar a coisa “certa” a dizer. Há uma diferença muito sutil entre manter o foco do brainstorming no assunto em questão e sufocar o processo criativo. Também é importante que o brainstorming seja adicionado ao processo de planejamento, porque, se você acha que está fazendo isso só por fazer, ele pode parecer banal e inadequado. Mas se, em vez disso, você entender o brainstorming como algo que está fazendo no momento, por um período determinado, antes de chegar a uma resolução no final, se sentirá mais confortável para se dedicar a essa parte do processo.

Determinar o que pode dar errado numa situação é, às vezes, a melhor maneira de gerar as melhores ideias sobre como torná-la bem-sucedida.

No entanto, isso não é uma sugestão para que você bloqueie seu pensamento crítico – todas as coisas devem ser alvo de crítica nesse estágio. Se necessário, pode dizer: “Aqui está o que poderia dar errado com essa abordagem.” Muitas vezes são as ideias mais desafiadoras e críticas que contêm as sementes das melhores ideias. É inteligente compreender que tipos de pensamento estão lhe ocorrendo e reservá-los para quando forem mais úteis. O critério básico deve ser inclusão e expansão, e não repressão e contração.

Busque quantidade, não qualidade. Buscar quantidade mantém o pensamento em expansão. Em geral, você não saberá o que é uma boa ideia até tê-la. E, às vezes, perceberá que é uma boa ideia, ou o embrião de uma, só mais tarde. Sabe quando você faz compras em uma grande loja, com muitas opções, e se sente confortável com sua escolha? Isso também se aplica ao pensamento sobre projetos. Quanto maior for o volume de ideias com que tiver que trabalhar, melhor será o contexto que poderá criar para desenvolver alternativas e confiar nas escolhas.

Deixe a análise e a organização em segundo plano. A análise, a avaliação e a organização de seus pensamentos devem desfrutar de tanta liberdade quanto o pensamento criativo e fora da caixa. Mas, na fase do brainstorming, essa atividade crítica não deve ser dominante.

Fazer listas pode ser um recurso criativo; é uma forma de considerar quem são as pessoas que devem fazer parte da equipe, as exigências do cliente sobre o software ou os componentes do plano de negócios. Apenas tenha certeza de registrar tudo até chegar a hora da seleção e da organização do foco, que é a próxima fase.

Organização

Se você completou o trabalho de esvaziar a cabeça de todas as coisas que surgiram durante o brainstorming, verá surgir uma organização natural. Como meu professor de inglês me sugeriu, assim que tirar da mente as ideias e as puser diante de seus olhos, automaticamente notará as relações naturais e a estrutura. É a isso que as pessoas se referem quando falam sobre organizar um projeto.

Um plano de projeto identifica os resultados menores, que, então, podem ser planejados naturalmente.

A organização geralmente acontece quando você identifica componentes e subcomponentes, sequências de eventos e/ou prioridades. Que coisas devem acontecer para gerar o resultado final? Em que ordem? Qual é o elemento mais importante para garantir o sucesso do projeto?

É nessa fase que você pode fazer bom uso das ferramentas de estruturação, que variam desde as listas informais com tópicos rabiscados no verso de um envelope até o mais sofisticado software de planejamento de projetos. Se o projeto exigir alta dose de controle objetivo, você vai precisar de algum tipo de hierarquia, com componentes e subcomponentes e/ou cronogramas que mostrem as etapas do projeto ao longo do tempo, com atividades independentes e dependentes e marcos identificados em relação ao todo.

O pensamento criativo não termina aqui; ele apenas assume outra forma. Depois de entender a estrutura básica, sua mente vai começar a tentar preencher as lacunas. Identificar os três principais fatores com que você precisará lidar no projeto, por exemplo, pode levá-lo a pensar em um quarto ou um quinto ao vê-los todos alinhados.

O básico da organização

Os principais passos são:

- Identificar as partes mais significativas
- Classificá-las por (uma ou mais):
 - Sequências
 - Prioridades
- Detalhar até o nível necessário

Nunca vi dois projetos que precisassem ter exatamente a mesma estrutura e os mesmos detalhes para esvaziar a cabeça das pessoas e progredir com sucesso. Mas quase todos os projetos podem usar uma forma de pensamento criativo, da área sequencial do cérebro, seguindo a pergunta: “Qual é o plano?”

Próximas ações

A última fase do planejamento são as decisões sobre alocação e realocação dos recursos físicos para de fato pôr o projeto em andamento. A pergunta a se fazer aqui é: “Qual é a próxima ação?”

Conforme observamos no capítulo anterior, esse tipo de raciocínio fundamentado na realidade, combinado ao esclarecimento do resultado almejado, forma o principal componente para definir e esclarecer qual é o nosso verdadeiro trabalho. Em minha experiência, criar uma lista de projetos reais e gerir consistentemente a próxima ação de cada um deles representarão 90% do que em geral se considera o planejamento de projeto. Essa abordagem básica o tornará honesto a respeito de tudo. Você pretende mesmo fazer isso? Quem é responsável? Você já pensou o suficiente em tudo?

Em determinado momento, se o projeto demandar ação, é preciso pensar em qual é a próxima ação.¹¹ Responder à pergunta sobre que ação física específica você faria a respeito de algo se não tivesse mais nada para fazer testará a maturidade das suas ideias sobre o projeto. Se você ainda não está pronto para responder a essa pergunta, é necessário que desenvolva mais algum nível anterior, na sequência do planejamento natural.

O básico

- Decidir as próximas ações para cada uma das “partes em andamento” do projeto.
- Decidir a próxima ação no processo de planejamento, se necessário.

Ativação das partes em andamento. Um projeto está suficientemente planejado para implementação quando foram definidas todas as próximas ações para todas as frentes em que já se pode avançar sem que antes seja preciso concluir outro componente. Se o projeto tem múltiplos componentes, cada um deles deve ser avaliado de forma adequada, perguntando-se: “Alguém poderia estar fazendo alguma coisa a respeito disso neste momento?” Por exemplo, você poderia estar coordenando os palestrantes da conferência ao mesmo tempo que procura o lugar apropriado para realizá-la.

Em alguns casos, haverá apenas um aspecto a ser ativado e tudo mais dependerá dos resultados dele. Então pode haver apenas uma próxima ação, que será a chave para todo o resto.

Mais a planejar? E se ainda for necessário fazer mais planejamento antes de você se sentir confortável com o que vem depois? Isso ainda é uma ação – só que uma ação de processo. Qual é o próximo passo na continuação do planejamento? Esboçar mais ideias. Enviar um e-mail para Ana Maria e Sean solicitando sua contribuição. Pedir que sua assistente marque uma reunião de planejamento com a equipe de produto.

O hábito de definir a próxima ação dos projetos, em qualquer situação, é fundamental para você manter o controle relaxado.

Quando a próxima ação é de outra pessoa... Se a próxima ação não for sua, você deve esclarecer de quem é (uma das principais funções da lista Aguardando Resposta). Numa situação de planejamento em grupo, não é preciso que todos saibam qual será a próxima ação de cada parte do projeto. Muitas vezes, basta distribuir as responsabilidades pelas partes do projeto às pessoas adequadas e deixar que elas identifiquem as próximas ações de suas áreas.

Conversar sobre as próximas ações gera clareza organizacional. Podem surgir questões e detalhes que não seriam percebidos até alguém chamar a atenção dos demais sobre a realidade física da alocação de recursos, por exemplo. É uma discussão simples de se promover e capaz de levantar questões importantes e localizar os elos fracos.

De quanto planejamento você de fato precisa?

Quanto desse modelo de planejamento você precisa detalhar e até que nível? A resposta é: tanto quanto for necessário para tirar um projeto da sua mente.

Em geral, as coisas estão na sua cabeça porque o resultado e as próximas ações não foram devidamente definidos e/ou você não pôs lembretes sobre eles em lugares apropriadamente visíveis. Além disso, talvez você não tenha desenvolvido os detalhes, as perspectivas e as soluções o suficiente para confiar na eficácia do plano.

Muitos projetos – segundo minha definição de projeto como um resultado que requer mais de uma ação – precisam de nada mais que uma lista do resultado almejado e de próximas ações para que você os tire da cabeça. Precisa de um novo corretor de valores? Ligue para um amigo e peça uma recomendação. Quer comprar uma nova impressora? Você só tem que entrar na internet para pesquisar modelos e preços. Estimo que 80% dos projetos sejam dessa natureza. Você ainda estará seguindo o modelo de planejamento em todos eles, mas apenas na sua cabeça, e somente o suficiente para determinar as próximas ações que mantenham os projetos em andamento até que sejam concluídos.

Se o projeto ainda estiver na sua mente, é preciso mais raciocínio.

Cerca de 15% dos projetos talvez exijam pelo menos alguma forma externa de brainstorming – talvez um mapa mental ou algumas anotações num processador de texto ou software de apresentação. Isso deve ser suficiente para planejar pautas de reuniões, suas férias ou um discurso na câmara de comércio local.

Os últimos 5% dos projetos podem precisar da aplicação deliberada de uma ou mais das cinco fases do modelo de planejamento natural. O modelo fornece uma receita prática para desemperrar e resolver as coisas e fazê-las avançar de maneira produtiva. Você está ciente da necessidade de mais clareza ou ação em algum de seus projetos? Se estiver, usar esse modelo muitas vezes pode ser a chave para um progresso efetivo.

Precisa de mais clareza?

Se é de mais clareza que você precisa, volte um nível na escala do planejamento natural. As pessoas, em geral, estão muito ocupadas (ação), mas quase sempre se sentem confusas e sem orientação. Elas precisam recorrer ao planejamento ou desenvolver um (organização). Se não houver clareza no nível do planejamento, é provável que haja necessidade de mais brainstorming para gerar um inventário de ideias e dados a fim de reforçar a confiança no plano. Se a sessão de brainstorming emperrar por causa de ideias confusas, desloque o foco de volta para a visão dos resultados, garantindo que a formação reticular do cérebro seja ativada e aponte o caminho para chegar lá. Se a visão não estiver clara, retorne até uma análise clara da razão por que você se engajou nessa situação inicialmente (propósito).

Precisa de mais ação?

Se é de mais ação que você precisa, avance na escala do modelo. Pode haver entusiasmo com o propósito de um projeto, mas, ao mesmo tempo, certa resistência quanto aos detalhes de como ele seria no mundo real. Melhorar a qualidade de vida dos funcionários talvez esteja no radar de um gerente, mas ele pode ainda não ter definido uma imagem clara do resultado almejado. Assim, o raciocínio deve ser direcionado às especificidades da visão. Mais uma vez, pergunte-se: “Se o projeto alcançar o resultado, qual será sua aparência?”

Se você já tem a resposta para essa pergunta mas as coisas continuam emperradas, talvez esteja na hora de enfrentar algumas das questões de *como*, além dos detalhes e perspectivas operacionais (brainstorming). Com frequência tenho clientes que herdam um projeto relativamente bem articulado, como “implementar o novo sistema de avaliação de desempenho”, mas não conseguem avançar porque não pararam alguns minutos para descartar algumas ideias a respeito do que isso deve de fato incluir.

Se o brainstorming empacar (e isso geralmente acontece com os tipos menos pragmáticos), talvez seja necessário mais rigor para avaliar e decidir quais resultados críticos devem ser alcançados (organização). Às vezes isso é necessário quando uma reunião informal de troca de ideias gera muitas alternativas mas acaba sem nenhuma decisão sobre o que deve acontecer em seguida no projeto.

E, se *há* um plano mas ainda não está andando como deveria, alguém deve avaliar cada componente dele com o foco em questionar: “Qual é a próxima ação e quem é o responsável por ela?” Uma gerente que tinha assumido a responsabilidade de organizar uma importante conferência uma vez me perguntou como poderia evitar a crise de virar as noites que a equipe enfrentara no ano anterior quando estavam se aproximando do prazo final. Quando ela descreveu os vários elementos do projeto que tinha herdado, perguntei: “Quais deles poderiam avançar de imediato?” Depois de identificar meia dúzia, determinamos a próxima ação para cada um deles. E o projeto finalmente começou a andar, a tempo de evitar que se repetisse o caos de fazer tudo de última hora, como no ano anterior.

Nos dois últimos capítulos, expliquei os modelos básicos de como manter o máximo de produtividade e controle, com o mínimo de esforço, nos dois níveis mais elementares da sua vida pessoal e profissional: as ações que executa e os projetos que assume e que geram grande parte dessas ações.

Você não precisa de novas habilidades para aumentar sua produtividade e reduzir seu estresse – basta aprimorar alguns comportamentos sistemáticos para aplicar as habilidades que já tem.

Os fundamentos ainda são os mesmos – você deve ser responsável por capturar todos os laços abertos, aplicar um processo de reflexão a cada um deles e gerenciar os resultados com organização, revisão e ação.

Para todas as situações com as quais você tem qualquer nível de comprometimento, há um processo de planejamento natural que o leva de um ponto a outro. A aplicação desse modelo de cinco fases pode tornar a evolução mais fácil, rápida e produtiva.

Os planos o colocam em ação, mas você deve trabalhar para concluir alguma coisa.

– WILL ROGERS

Esses modelos são simples de entender e fáceis de implementar. A aplicação deles gera resultados notáveis. Você não precisa de novas habilidades – já sabe como fazer anotações, determinar resultados, decidir próximas ações, dividir as coisas em categorias, revisá-las e fazer escolhas intuitivas. Você tem a capacidade de se concentrar *agora mesmo* em resultados bem-sucedidos, fazer brainstorming, organizar o raciocínio e avançar nos próximos passos.

No entanto, apenas saber como fazer tudo isso não produz resultados. Apenas ter a habilidade de ser altamente produtivo, estar relaxado e no controle da situação não necessariamente o fará ser assim. Se você é como a maioria das pessoas, poderia recorrer a um coach – alguém que o guie passo a passo nessa experiência e lhe forneça orientações e dicas importantes ao longo do percurso, até que seu novo estilo operacional se torne elegantemente espontâneo.

É o que você encontrará na Parte 2.

PARTE 2

Praticando a produtividade sem estresse

CAPÍTULO 4

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

Na Parte 2, vamos passar da estrutura conceitual e da aplicação limitada do domínio do fluxo de trabalho para a implementação em grande escala e as melhores práticas. Este programa costuma oferecer às pessoas um nível de controle relaxado que talvez nunca tenham experimentado, mas em geral são necessários certos procedimentos passo a passo para catalisar a mudança. Com essa finalidade, proponho aqui uma sequência lógica de coisas a fazer para facilitar a aplicação e extrair o máximo de valor dessas técnicas.

Muitos dos detalhes desta seção talvez pareçam difíceis de digerir e/ou de implementar numa primeira leitura. Eles estão aqui para fornecer um manual de instruções minucioso caso você tenha decidido experimentar o modelo por completo, o que poderia levar pelo menos dois dias inteiros, sem interrupção. São informações e sugestões que você provavelmente vai querer revisar em algum momento a fim de desenvolver novos níveis de aplicação depois de ter dado os primeiros passos no método GTD.

A IMPLEMENTAÇÃO – SEJA COMPLETA OU CASUAL – PASSA POR ALGUNS “TRUQUES”

Se você não estiver certo de que está comprometido com a implementação completa deste método, garanto que grande parte do valor que as pessoas extraem dele são bons truques. Às vezes, basta um bom truque para recompensar o esforço de captar toda essa informação: já me disseram, por exemplo, que a melhor coisa que absorveram do meu seminário foi a Regra dos Dois Minutos. Os truques servem para as partes não tão espertas e não tão conscientes de nós. As pessoas mais produtivas e com mais alto desempenho que conheço são aquelas que aplicam os melhores truques em sua vida. É o meu caso. Nosso lado inteligente estabelece tarefas a que o lado não tão inteligente reage quase automaticamente, gerando comportamentos que produzem resultados de alta performance. Nós nos enganamos para fazer o que deveríamos estar fazendo.

É mais fácil agir para nos sentirmos melhor do que sentir que precisamos agir melhor.

– O. H. MOWRER

Por exemplo, se você faz atividades físicas com alguma regularidade, como eu, é provável que já tenha seus próprios truques que o estimulam a se exercitar. Meu melhor truque é a *roupa*. A partir do momento que visto a roupa de ginástica, já começo a sentir vontade de me exercitar. Se não a visto, é bem provável que sinta vontade de fazer outra coisa.

Vejamos um exemplo real de truque de produtividade. Você já deve ter levado para casa um trabalho que precisava entregar no dia seguinte, certo? Era muito importante que não o esquecesse em casa na manhã seguinte. Então, onde você o deixou na noite anterior? Perto da porta ou junto das chaves, para ter certeza de que o levaria com você? Você foi ensinado a fazer isso? Que tecnologia de autogerenciamento sofisticada você implementou em sua vida! Mas, na verdade, não é nada mais que isto: seu lado inteligente, na noite anterior, sabia que seu lado não tão inteligente não estaria muito consciente na manhã seguinte. “O que é isto perto da porta? Ah, sim, preciso levar estes papéis comigo!”

Quanta eficiência! E de fato é. Trata-se de um truque que chamo “Ponha Perto da Porta”. Para os nossos propósitos aqui, a “porta” é a da mente, e não a de casa. Mas a ideia é a mesma.

Se você consultasse seu calendário agora e examinasse com atenção cada item das próximas duas semanas, é provável que *pelo menos* uma vez acontecesse algo

como: “Ah, isso me lembra de que preciso _____”. Se você, então, capturasse esse pensamento em algum lugar que disparasse sua ação, já se sentiria melhor, sua mente ficaria mais clara e você conseguiria resultados mais positivos. Não é ciência avançada, apenas um bom truque.

Se você pegasse um papel em branco agora, junto com seu instrumento de escrita favorito, e, durante três minutos, se concentrasse apenas no mais incrível projeto que tem em mente, garanto que lhe ocorreria pelo menos um “Ah, sim, preciso considerar _____”. Capture, então, o que surgir em sua mente e guarde o papel em algum lugar que depois o leve a realmente usar a ideia ou informação. Você não ficará nem um pouco mais inteligente do que 10 minutos antes, mas terá agregado valor ao seu trabalho e à sua vida.

O grande segredo para pensar e agir de forma criativa e produtiva é focar nas coisas certas na hora certa.

Grande parte do aprendizado de como gerenciar o fluxo de trabalho com maestria consiste em separar as ferramentas e praticar as ações que façam com que as boas ideias ocorram de maneira mais automática e fique mais fácil se engajar no processo. As sugestões a seguir sobre como definir tempo, espaço e ferramentas são métodos confiáveis para alcançar um nível incrível de produtividade.

Se você estiver sendo sincero na intenção de fazer um grande avanço em seu sistema de gerenciamento pessoal, recomendo que preste muita atenção nos detalhes e siga na íntegra as propostas apresentadas adiante. O todo será maior que a soma das partes. Você também descobrirá que a execução deste método produzirá um progresso real em tudo o que está acontecendo na sua vida neste momento.

DEFININDO O TEMPO

Recomendo que você reserve um período de tempo para dar início ao processo e prepare uma área de trabalho com espaço, móveis e ferramentas adequados. Se o seu espaço estiver apropriadamente preparado e blindado contra distrações, isso pode diminuir sua resistência inconsciente a lidar com a tralha e

até tornar atraente a ideia de sentar e lidar com os inputs e fazer acontecer. Para a maioria das pessoas, o período de tempo ideal são dois dias inteiros. (Mas não se preocupe se não tiver tanto tempo disponível: fazer qualquer uma das atividades que sugiro já será útil, não importa quanto tempo você dedique a ela. Não são necessários dois dias para se beneficiar desses princípios e técnicas – os resultados começarão a aparecer quase instantaneamente.) Implementar todo o processo de captura pode levar seis horas ou mais; e esclarecer e definir as ações para cada input que você quiser tirar de sua mente e capturar em seu sistema pode facilmente levar outras oito horas. É claro que você também pode capturar e processar suas “coisas” em partes, mas será muito mais fácil se resolver tudo de uma vez.

Não tenha medo de dar um grande passo quando necessário. É impossível cruzar um abismo com dois pequenos saltos.

– DAVID L. GEORGE

Para mim, o período de tempo ideal para trabalhar com alguém na implementação deste método é um fim de semana ou um feriado, porque as chances de interrupção externa são menores. Se estiver fazendo isso num dia útil comum, primeiro certifique-se de que não haja reuniões marcadas e apenas interrupções de emergência sejam permitidas. Os telefonemas serão desviados para caixas postais ou atendidos pelos seus assistentes para serem revisados e resolvidos durante um intervalo. Não recomendo fazer a implementação depois do expediente. Normalmente isso significa uma séria redução de energia e uma grande tendência a ficar emperrado.¹²

Para muitos executivos com os quais trabalho, parar tudo o que estão fazendo durante dois dias consecutivos é a parte mais complicada do processo – é difícil se desapegarem da ideia de que precisam estar constantemente disponíveis para reuniões e outros contatos quando estão no trabalho. É por isso que geralmente recorremos aos fins de semana. Se você trabalha num espaço sem divisórias, será ainda mais difícil se isolar por períodos de tempo suficientes durante o horário comercial.

Dedique dois dias ao processo e esse tempo será recompensado muitas vezes em termos de produtividade e saúde mental.

Não que o procedimento em si seja sagrado; é só que capturar tantos laços abertos e tomar decisões sobre eles exige muita energia mental, sobretudo se eles permaneceram abertos, sem decisões e empacados por muito tempo. As interrupções podem dobrar o tempo necessário para finalizar tudo. Zerar a tralha durante esse período de dois dias lhe dará uma grande sensação de controle e realização, além de liberar uma reserva de energia e criatividade. Mais tarde você pode fazer a manutenção do sistema em blocos de tempo mais curtos, nos “intervalos” de um dia comum de trabalho.

DEFININDO O ESPAÇO

Você precisará escolher um local físico que servirá de cabine de comando. Se tiver uma mesa ou sala no local de trabalho, esse provavelmente é o melhor lugar para começar. Se faz home office, então o escritório de casa será seu espaço principal. Se tiver os dois, vai querer estabelecer sistemas idênticos, até intercambiáveis, nos dois lugares, ainda que um deles seja o principal. Se você sentir que não dispõe de nenhum dos dois – de fato não tem nenhum local onde possa organizar sua tralha –, será necessário criar um. Mesmo que seu trabalho seja nômade, de alta tecnologia e basicamente virtual, você ainda assim vai precisar dispor de um ambiente privado como base de operações. Você pode querer implementar esse programa em qualquer lugar onde trabalhe, mas o ideal é começar com sua locação principal.

O básico para uma área de trabalho é apenas uma superfície para escrever e espaço para uma caixa de entrada e provavelmente (para a maioria das pessoas) para ferramentas digitais essenciais. Algumas pessoas, como o chefe de uma oficina, uma enfermeira na triagem do hospital ou a babá dos seus filhos, não precisarão de muito mais que isso. A maioria das donas de casa não vai necessariamente precisar de uma grande área para gerenciar seu fluxo de trabalho, mas é fundamental que disponham de um espaço separado para processar anotações, correspondências, projetos e atividades da casa e da família, e finanças, entre outros. Em geral, com a pressa, essas coisas do dia a dia costumam ficar espalhadas por vários cômodos e superfícies, como cozinha, corredor, mesa de jantar, estante, etc., gerando um efeito paralisante.

Para a maioria dos profissionais, a superfície para escrever, é claro, vai se expandir para incluir um telefone (e carregador), um computador, bandejas empilháveis para papéis (escaninhos de mesa), gaveteiros e prateleiras para material de referência. Alguns podem precisar de uma impressora, lousa e/ou equipamento multimídia para conferências.

Uma área de trabalho funcional é essencial. Se você ainda não tem um espaço dedicado a isso e uma caixa de entrada, arranje-os imediatamente. Isso também se aplica a estudantes, donas de casa e aposentados. Todo mundo precisa ter um local de controle de onde possa lidar com todo o resto.

Você precisa de uma área de trabalho individual, exclusiva e delimitada – em casa, na empresa e até mesmo em trânsito.

Se eu precisasse montar uma área de trabalho de emergência em apenas alguns minutos, arrumaria uma grande tábua de madeira, a posicionaria sobre dois gaveteiros (um em cada ponta) e colocaria sobre ela três bandejas empilháveis, folhas de papel em branco, bloco de notas e caneta. Essa seria minha base. (Se eu tivesse tempo para me sentar, também compraria um banco!) Acredite se quiser: já estive em muitos escritórios de executivos que não eram tão funcionais quanto isso.

Se você trabalha fora, ainda precisa de um espaço em casa

Não economize em seu espaço de trabalho doméstico. Como você descobrirá ao longo deste processo, é fundamental ter em casa um sistema secundário que seja idêntico ao do escritório na empresa. Muitas pessoas com quem trabalhei se sentiam um tanto constrangidas com o nível de bagunça que reina em casa, em contraste com seu escritório; elas encontraram grande valor em estabelecer o mesmo arranjo nos dois locais. Se você é como muitas delas, vai perceber que um fim de semana gasto arrumando um espaço de trabalho em casa pode promover uma mudança revolucionária em sua capacidade de organizar a vida.

Espaço de trabalho em trânsito

Se você se desloca muito, porque sempre viaja a negócios ou porque tem um estilo de vida itinerante, também vai querer montar um microescritório móvel organizado e eficiente. Ele pode consistir em uma pasta executiva, mochila ou bolsa com pastas apropriadas (de papel ou plástico) e suprimentos de escritório portáteis.

Muita gente perde oportunidades de ser produtiva porque não está equipada para aproveitar os momentos improváveis e as janelas de tempo que se abrem enquanto se deslocam de um lugar para outro, ou quando estão fora do escritório. A combinação de um bom estilo de processamento, das ferramentas certas e de bons sistemas interconectados em casa e no trabalho pode transformar as viagens em oportunidades altamente eficazes para realizar certos tipos de tarefa. À medida que a tecnologia desenvolve dispositivos móveis cada vez mais potentes e agiliza o acesso global para a maioria de nós, a habilidade de gerenciar virtualmente nossa vida também aumenta. Mas o problema inerente a isso é a confusão de gerenciar o tráfego resultante de todas as opções disponíveis nos dispositivos móveis. Sem uma boa metodologia de captura, esclarecimento e organização – por meio de aplicativos e ferramentas adequados para lidar com as informações conforme aparecem –, o novo mundo de acesso móvel global será subutilizado, isso se não se transformar numa fonte de distrações improdutivas e estresse.

Não compartilhe seu espaço!

É fundamental que você tenha sua área de trabalho – ou pelo menos sua caixa de entrada e um lugar no qual possa processar a papelada e o material físico. Muitos casais com quem trabalhei tentaram dividir uma única escrivaninha em casa, mas, quando passaram a ter estações de trabalho individuais, puderam notar a grande diferença que isso fez. Longe de ser a “separação” que eles imaginam, esse movimento na verdade os livra de um estresse sutil no relacionamento decorrente de ter que gerenciar as coisas da vida a dois. Um casal até decidiu montar mais uma miniestação de trabalho na cozinha, para que a esposa, que é dona de casa, pudesse processar o trabalho enquanto ficava de olho no filho na sala de estar.

Algumas empresas têm mostrado interesse no conceito de “*hoteling*” – ou seja, que as pessoas criem estações de trabalho completamente autônomas e móveis,

de forma que possam se “conectar” em qualquer lugar da empresa, a qualquer momento, e trabalhar daí. Isso possibilita economia no espaço do escritório, já que as empresas podem funcionar de modo mais virtual, com uma força de trabalho que age independentemente da “nave mãe”.

Mas isso pressupõe que cada funcionário tenha o próprio local de operação. Algumas experiências desse tipo deram errado porque atrapalhavam a estabilidade conseguida nas áreas de trabalho fixas. A necessidade de sempre reinventar a caixa de entrada, o sistema de arquivamento e como e onde processamos a tralha (“Onde está a porcaria do grampeador?”) só pode ser uma fonte incessante de distração.

Você precisa *usar* seu sistema – e não ter que recriá-lo o tempo todo.

Você pode trabalhar de praticamente qualquer lugar se tiver um sistema claro e compacto e souber processar suas coisas com rapidez e portabilidade. Mas ainda vai precisar de uma base com ferramentas eficazes e espaço suficiente para todos os materiais de referência e apoio que vai querer ter à mão quando não estiver mais em trânsito. A maioria das pessoas com quem trabalho necessita de pelo menos dois gaveteiros para seu material em papel de referência geral e de apoio a projetos. Com os scanners e o contínuo avanço tecnológico nessa área, pode ser que um dia todo esse material de suporte esteja na nuvem e seja acessado quando necessário, de qualquer lugar. Mas ainda vai demorar um pouco até que você não precise mais de um passaporte, das cédulas de euro que sobraram da viagem a Milão e dos documentos em papel de todo tipo, que ainda são a melhor maneira de lidar com alguns dados. Grande ou pequeno, esse inventário de referência e itens correlatos precisa estar num local físico de fácil acesso.

REUNINDO AS FERRAMENTAS NECESSÁRIAS

Se você está comprometido com a implementação total desse processo de fluxo de trabalho, há alguns suprimentos e equipamentos básicos de que vai precisar antes de começar. Conforme avança, é provável que oscile entre usar os itens

com que já está acostumado e avaliar as possibilidades de trabalhar com materiais novos e diferentes.

Observe que boas ferramentas não têm necessariamente que ser caras. Com frequência, no que diz respeito à baixa tecnologia, quanto mais algo parecer “executivo”, menos funcional será.

Ferramentas básicas de processamento

Vamos supor que esteja começando do zero. Além de uma mesa de trabalho, você vai precisar de:

- Bandejas para papéis (pelo menos três)
- Uma resma de papel sem pauta
- Lápis/caneta
- Blocos adesivos tipo Post-it
- Clipes de papel
- Grampeador e grampos
- Fita adesiva
- Elásticos
- Etiquetas
- Pastas de papel ou plástico para documentos
- Calendário
- Lixeira
- Ferramentas para coleta de dados, organização e listas de tarefas, inclusive dispositivos móveis, computadores, material em papel para planejamento e cadernos

Bandejas para papéis

Também conhecidas como escaninhos de mesa, essas bandejas empilháveis servirão de caixa de entrada e caixa de saída, com mais uma ou duas para papéis de apoio a trabalhos em progresso e/ou sua pilha de leitura e revisão. As bandejas mais funcionais são as de tamanho carta ou ofício, que não têm aba para impedi-lo de puxar qualquer folha de papel.

Papel sem pauta

Você vai usar papel sem pauta para o processo inicial de captura. Acredite se quiser, mas anotar um pensamento em uma folha de papel inteira pode ter enorme valor. A maioria das pessoas organiza suas anotações em listas, mas ter as ideias iniciais em papéis separados (em vez de em uma lista amorfa), torna mais fácil levá-las a uma conclusão no futuro, nos passos de organizar e processar. Em todo caso, é importante ter à sua volta muitas folhas de papel ou blocos, para tornar a captura de inputs mais eficiente.

Post-its, clipes, grampeador, etc.

Blocos adesivos tipo Post-it, clipes, grampeador, fita adesiva e elásticos serão úteis para encaminhar e arquivar materiais em papel. Embora seu uso esteja diminuindo, ainda não estamos livres de papéis e outros materiais físicos – e ferramentas simples para lidar com eles são essenciais.

É bastante desafiador capturar, refletir, processar e organizar momento a momento.

Assegure-se de ter sempre à mão as ferramentas para tornar essa tarefa o mais simples possível.

Etiquetas

As etiquetas são ferramentas surpreendentemente úteis neste processo. Centenas de pessoas com quem trabalhamos compraram rotuladores automáticos e disseram que isso revolucionou sua vida. As etiquetas serão usadas para rotular pastas, fichários e muitas outras coisas.

Sugiro um rotulador simples, capaz de produzir um rótulo único por vez, eliminando qualquer obstáculo para arquivar as coisas assim que aparecem.

Pastas de papel ou plástico

Você vai precisar de muitas pastas para arquivar documentos. Também pode precisar de suportes, caixas ou gaveteiros, caso seu sistema de arquivamento exija isso. As pastas podem ser de uma cor só – a categorização por cores envolve um nível de complexidade que quase nunca vale o esforço. Seu sistema de arquivamento deve ser simples como o de uma biblioteca.¹³

Calendário

Ainda que você não precise de um calendário apenas para capturar suas pendências, com certeza deparará com ações que precisam ser registradas nele. Como já expliquei antes, o calendário não deve ser usado para guardar listas de ações, mas para mostrar as coisas que têm que ser feitas em um dia ou num horário específicos.

Hoje em dia, muitos profissionais já usam algum tipo de sistema de calendário, seja na forma de fichários pequenos, de dispositivos móveis ou de softwares empresariais.

O calendário tem sido a principal ferramenta à qual as pessoas recorrem para se “organizar”. Sem dúvida é um componente importante para lidar com determinados tipos de dados, lembretes de compromissos e informações referentes a dias e horários específicos. Há muitos lembretes e dados para os quais você vai querer um calendário, mas não vai parar por aí: seu calendário precisará estar integrado a um sistema muito mais amplo, que despontará à medida que você aplicar este método.

Se você está se perguntando qual seria o tipo de calendário mais adequado, vou falar disso com mais detalhes no próximo capítulo. Por enquanto, continue usando o que já tem. Depois que compreender toda a abordagem sistemática, você terá melhores pontos de referência para decidir mudar para uma ferramenta melhor.

Lixeira

Se você é como a maioria das pessoas, ao implementar esse processo vai jogar fora muito mais coisas do que imagina, portanto prepare-se para gerar muito lixo. Alguns executivos que orientei acharam extremamente útil arrumar uma lixeira maior e deixá-la na porta de sua sala no dia que trabalhamos juntos.

Você precisa de um organizador?

Se você precisa ou não de um organizador e, em caso positivo, de que tipo, vai depender de muitos fatores. Você já está comprometido a usar alguma coisa para gerenciar suas listas e informações de referência? Como quer ver seus lembretes de ações, pautas e projetos? Onde e com que frequência você precisa revisá-los? Como sua cabeça não é o lugar certo para guardar as coisas,

obviamente você vai precisar de algo externo para gerenciar seus gatilhos e se orientar. Você pode manter tudo com baixa tecnologia, guardando os papéis dentro de pastas. Também pode usar um caderno ou planejador em papel (*planner*), ou mesmo uma versão digital. Também pode optar por uma combinação desses itens.

Depois que souber como processar sua tralha e o que deve organizar, você só vai precisar criar e gerenciar listas.

Todos os equipamentos não tecnológicos listados nesta seção são usados em vários aspectos de captura, processamento e organização. Bandejas e folhas de papel serão úteis na captura. À medida que você processar a caixa de entrada, vai executar muitas tarefas que levam menos de dois minutos e vão exigir Post-its, grampeador e cliques. Revistas, artigos, relatórios e documentos cuja leitura leva mais de dois minutos serão reunidos em outra bandeja. Provavelmente algumas coisas serão arquivadas. O que sobrar – inventário de projetos, anotações no calendário, lembretes de ações e de pautas, e itens aguardando resposta – exigirá algum tipo de lista ou agrupamento de itens por semelhança para revisão posterior.

As listas podem ser gerenciadas com recursos de baixa tecnologia, como papéis arquivados numa pasta (por exemplo, notas/folhas separadas para cada pessoa para quem você deve ligar, na pasta “Telefonemas”; ou contas a pagar, na pasta ou bandeja “Contas”), ou podem ser arrumadas com um pouco mais de tecnologia, em fichários (uma folha intitulada “Telefonemas” com a lista de nomes abaixo). Ou podem ser de alta tecnologia, em versões digitais (como a categoria “Telefonemas” na seção Tarefas ou Afazeres de um aplicativo).

Um dos melhores truques para aumentar sua produtividade é ter ferramentas de organização que você adore usar.

Além de armazenar material de referência portátil (por exemplo, contatos), a maioria das ferramentas organizacionais também gerencia listas. (Seu calendário na verdade é uma forma de lista, com lembretes de ações em dia e horário específicos, em ordem cronológica.)

Desde o final do século XX, foram lançados milhares de tipos de organizadores no mercado, desde as primeiras agendas diárias e agendas Filofax até os planejadores mais sofisticados como Time/system e FranklinCovey, dos simples cadernos Moleskine à atual inundação de aplicativos de gerenciamento de tarefas.¹⁴

Você deve implementar o método GTD no que já está usando ou deve adotar algo novo? A resposta é: faça o que for ajudá-lo a mudar seu comportamento para utilizar as ferramentas de maneira adequada. Também há fatores de eficiência a considerar. Você recebe muitas informações digitais que seriam mais facilmente organizadas com uma ferramenta digital? Precisa de um calendário de papel em que possa registrar todos os seus compromissos e alterá-los com rapidez? Onde e como será mais fácil ser lembrado dos telefonemas que precisa dar quando estiver em trânsito? E por aí vai. Há também os fatores de estética e gosto. Fiz alguns dos meus melhores planejamentos e atualizações sozinho, quando simplesmente queria uma desculpa para usar meu smartphone enquanto esperava o jantar desacompanhado num restaurante.

Se o seu sistema de referência não está sob controle, ele gera um bloqueio no fluxo de trabalho, criando um conteúdo amorfo que volta para o seu mundo.

Lembre-se, porém, de que a ferramenta que vai usar não é suficiente para garantir a produtividade sem estresse. Isso é algo que você cria implementando o método GTD. A estrutura adotada terá extrema importância em relação à forma como você expressa e implementa o método, mas não o substitui. Um ótimo martelo não faz um ótimo carpinteiro; mas um ótimo carpinteiro sempre fará questão de usar um ótimo martelo.

Ao considerar adquirir e usar uma ferramenta de organização, tenha em mente que tudo o que você realmente precisa fazer é gerenciar listas. Você deve ser capaz de criar uma lista rapidamente e de revisá-la com facilidade e com a frequência que for necessária. Depois que você sabe o que incluir nas listas e como usá-las, o meio realmente não importa. Apenas opte por simplicidade, rapidez e diversão.

O fator crítico de um sistema de arquivamento

Um sistema de referência pessoal simples e altamente funcional é muito importante para este processo. O sistema de arquivamento existente é uma das primeiras coisas que avalio antes de iniciar o processo de fluxo de trabalho em qualquer escritório. Conforme mencionei no Capítulo 2, a falta de um bom sistema de referências gerais pode ser um dos maiores obstáculos à implementação de um sistema de gestão pessoal e, para a maioria dos executivos que orientei, representa uma das maiores oportunidades de melhoria. Não porque o conteúdo seja muito importante ou estratégico, mas porque, se não for bem gerenciado, acaba entulhando o espaço físico e mental. O material aleatório que não demanda ação mas que é potencialmente relevante, quando não é processado e organizado, produz um ruído psicológico debilitante. Mais importante, causa um bloqueio no fluxo de trabalho, e as coisas tendem a se acumular na área, como acontece com um encanamento entupido. Muitas vezes fui com um cliente a uma papelaria e comprei um gaveteiro e uma grande pilha de pastas e etiquetas, apenas para que pudéssemos criar um lugar adequado para pôr dois terços das coisas espalhadas sobre a mesa e pela sala. A transformação no que diz respeito à clareza e ao foco no trabalho é inevitavelmente drástica.

Você vai resistir ao processo de captura de informações se os seus sistemas de referência não forem rápidos, funcionais e divertidos.

Aqui nos preocupamos basicamente com o arquivo de referências gerais – não estamos falando de sistemas de arquivamento para contratos, informações financeiras, registros de pacientes ou outras categorias de dados que mereçam espaço e indexação específicos. Os arquivos de referências gerais devem conter artigos, folhetos, papéis, anotações, impressões, documentos e até coisas como recibos, chaves, cartões de fidelidade e pen drives – basicamente qualquer coisa que você queira guardar por ser interessante, conter informações úteis ou um propósito, que não se encaixe em seus sistemas de arquivamento por temas específicos e que não deva ficar sozinha numa prateleira (como grandes manuais de softwares ou o fichário de um seminário).

Se você for mais voltado para o digital, talvez ache que não mais é necessário manter pastas para itens físicos. Em algum momento no futuro, posso não precisar mais de passaporte, certidão de nascimento, manuais de antigos aparelhos domésticos, registros médicos, chaves de caixas quase nunca usadas ou moedas estrangeiras de países aos quais voltarei. Mas, até lá, preciso organizar um espaço físico para guardar tudo isso.

Para capturar e classificar suas experiências você deve criar um arquivo. Sempre que tiver um forte pressentimento sobre acontecimentos ou ideias que deve tentar, não os deixe fugir de sua mente; em vez disso, guarde-os em seus arquivos. Assim você elabora melhor suas implicações e mostra a si mesmo como esses sentimentos ou ideias são tolos, ou como poderão ser articulados de forma produtiva.

– C. WRIGHT MILLS

Se você tem uma secretária ou um assistente organizados, que mantém o sistema para você, pode pôr um Post-it com a observação “Arquivar como xxx” no documento e entregar a ela/ele. Pergunte-se, porém, se você tem algum material de apoio interessante, confidencial ou útil que deva estar acessível a qualquer momento, mesmo quando seus assistentes não estiverem por perto. Em caso positivo, você ainda precisará do seu sistema pessoal na sua mesa ou perto dela.

Essa dinâmica vale tanto para as referências em papel quanto para aquelas em formato digital. Como recebemos cada vez mais informações virtualmente, é fundamental ter locais de armazenamento de referências gerais em seu computador ou nos dispositivos móveis. Muitas pessoas ainda usam a caixa de entrada do e-mail como local de armazenamento de referências gerais indefinidas (“Preciso guardar este e-mail porque contém as informações sobre os eventos da escola do meu filho”), mas elas resistem a criar em seu aplicativo de e-mail uma pasta eletrônica intitulada “Robert” ou “Programação da escola”, para a qual arrastar a mensagem; ou então a copiar e colar as informações em um bom banco de dados ou programa de armazenamento de referências. Há disponíveis muitos softwares que permitem capturar e categorizar informações desse tipo (sincronizando-as em vários dispositivos), mas isso ainda exige que você pense em como estruturá-las, além do compromisso de guardá-las nos lugares adequados em vez de complicar e confundir seu ambiente digital. Quando instalei no meu computador um novo software de arquivamento de

referências gerais, precisei de uns três meses de experimentos para encontrar a melhor forma de organizá-lo e de outros três para operá-lo em “estado de cruzeiro”. Agora, sim, estou simplesmente usando e não pensando muito sobre ele.

Fatores de sucesso no arquivamento

Recomendo fortemente que mantenha um sistema de arquivamento pessoal e à mão – tanto físico quanto digital. Você deve levar menos de um minuto para pegar alguma coisa da caixa de entrada física (bandeja) ou imprimir um arquivo do e-mail, decidir que ela não demanda ação mas tem valor potencial e armazená-la em um sistema confiável. O mesmo vale para escanear e guardar documentos ou copiar e colar informações no computador. Você pode ter mais material de referência digital do que em papel (ou vice-versa), mas, sem um sistema eficaz para as duas formas, vai resistir a guardar informações potencialmente valiosas – ou então o que você guardar vai se acumular em lugares inadequados. Se você levar mais de um minuto para arquivar alguma coisa de forma que possa recuperá-la com facilidade, provavelmente vai empilhá-la ou enfiá-la em um lugar qualquer. Além de rápido, o sistema tem que ser fácil, divertido, atual e completo. Do contrário, você inconscientemente resistirá a esvaziar a caixa de entrada, pois sabe que haverá ali alguma coisa que deve ser arquivada, mas não quer nem olhar para os papéis ou para sua caixa de e-mail lotada. Anime-se: já vi muita gente deixar a resistência e passar a gostar de separar suas pilhas e informações digitais depois que seu sistema de arquivamento pessoal estava estabelecido e em funcionamento.

Você deve se sentir à vontade tanto para arquivar uma única folha de papel sob uma nova categoria – mesmo uma anotação – em seu arquivo quanto para arquivar um documento maior e mais formal. Como criar e organizar arquivos requer muito trabalho, as pessoas ou não os mantêm, ou têm armários e gavetas entulhados, cheios de todos os tipos de itens únicos, como o cardápio da lanchonete ou os horários dos trens. Se você acredita que todas essas informações estão imediatamente disponíveis na internet e que nunca vai usar as cópias em papel, então certifique-se de que não está duplicando sistemas sem

necessidade e que o que você escolhe e a forma como usa estão integrados da melhor maneira.

Faça o que for necessário para manter um padrão de rapidez e facilidade na hora de arquivar os itens no sistema de referência. Meu sistema funciona muito bem para mim e para muitas outras pessoas que o experimentam, e recomendo que você adote todas as sugestões a seguir para de fato tornar o arquivamento de referências automático.

Mantenha seus arquivos de referências gerais imediatamente acessíveis. O arquivamento deve ser instantâneo e fácil. Se você tiver que se levantar sempre que quiser arquivar um papel ou se tiver que percorrer diversas pastas no computador até encontrar o lugar adequado para a informação que quer guardar, tenderá a empilhar o papel ou deixar a informação em seu lugar original em vez de arquivá-los. Também é provável que você resista ao processo de limpar a caixa de entrada (pois sabe que há coisas ali que precisarão ser arquivadas!). Muitos dos meus clientes redesenharam o escritório de forma que houvesse uma boa quantidade de gaveteiros literalmente ao alcance da cadeira giratória em vez de no outro lado da sala.

Organize um sistema alfabético. Em vez de vários, tenho um sistema de referência geral, de A a Z. Minhas pastas de e-mails de referência também são organizadas assim. As pessoas tendem a querer usar seus arquivos como sistema de gerenciamento pessoal, e por isso tentam organizá-los agrupando-os por projetos ou áreas de atenção. Isso aumenta em progressão geométrica o número de lugares em que alguma coisa *não está* quando você esquece onde a guardou. Uma vez que tenha filtrado todos os lembretes de ações nas suas listas de próximas ações, esse tipo de informação é apenas o conteúdo da sua biblioteca pessoal. Você tem liberdade de acumular quantas coisas quiser. A única questão em que deve pensar é em quanto espaço tem disponível para armazenamento e quão acessível a informação estará quando você precisar dela. Um sistema alfabético simples arquiva tudo por tópicos, pessoas, projetos ou empresas, de modo que há apenas três ou quatro lugares onde você pode ter guardado o que procura. Você também pode usar ao menos uma subcategoria para cada rótulo,

como “Jardinagem – vasos” e “Jardinagem – ideias”. Eles seriam arquivados na letra J.

Usar um arquivo de referência geral simples, eficiente e de fácil acesso lhe dá a liberdade de manter quanta informação desejar.

O mundo digital oferece a vantagem do mecanismo de busca para muitos dos seus dados e, quando você especifica o conteúdo por meio de palavras-chave (*tags*), aumenta ainda mais a capacidade de recuperação. No entanto, com tantas opções e locais para armazenamento, esse atributo também pode facilmente aumentar a complexidade e a confusão. Sei que muitas pessoas que conheço que são ao menos moderadamente ocupadas não vão dedicar o tempo e o esforço necessários a usar essas ferramentas a fim de catalogar todas as tralhas dentro de todos os aplicativos possíveis. Então, embora o computador nos dê amplo poder, flexibilidade e oportunidade de criar uma grande biblioteca de referência, ele também cria um desafio ainda maior para desenhar formatos simples e eficientes para arquivar informações de referência. Mesmo no mundo digital, é muito útil dispor de um mapa visual ordenado de maneira que faça sentido – seja por índices ou por grupos de dados organizados de forma inteligente, geralmente em ordem alfabética. Para encontrar restaurantes de que gosto em Londres, vou ao meu aplicativo de referência geral atual, onde encontro “Cidades”, depois “Londres” e em seguida “Restaurantes” – tudo em ordem alfabética dentro de cada nível de abstração.

O maior problema para pessoas muito voltadas para o digital é que a facilidade de captura e armazenamento gerou a síndrome de “só preciso tomar nota”: tudo o que elas fazem é capturar informações – sem necessariamente acessá-las e usá-las de forma inteligente. É necessário certa consciência para manter funcional uma enorme biblioteca digital em vez de criar um buraco negro de dados que são facilmente jogados ali dentro com alguns comandos no teclado. “Não preciso organizar minhas tralhas porque o mecanismo de busca pode encontrá-las” não é, segundo minha experiência, a atitude ideal. Precisamos dispor de meios que nos permitam ter uma visão geral da massa de informações coletada através de algum tipo de categorização eficaz.

Com frequência, a pessoa tem tanto material de referência sobre um tópico ou um projeto que ele deveria ser guardado na própria gaveta, armário ou diretório digital. Mas, se o material físico ocupar menos de meia gaveta, recomendo incluí-lo no arquivo único por ordem alfabética. E, se for digital, talvez mereça ter seu próprio subdiretório.

Facilite a criação de uma nova pasta. Mantenho um grande suprimento de pastas de papel ou plástico novas, imediatamente à mão de onde eu me sento para processar minha caixa de entrada. Não há nada pior que ter algo para arquivar e não dispor de pastas suficientes para facilitar o processo. Tenha sempre um estoque à disposição. A versão virtual disso é saber criar instantaneamente um novo diretório em seu programa de armazenamento de dados sempre que necessário.

Certifique-se de ter espaço suficiente para o arquivamento fácil. Procure manter seu gaveteiro cheio até menos de três quartos da capacidade. Se ele estiver lotado, você inconscientemente vai resistir a pôr mais coisas ali e os materiais de referência tenderão a ficar empilhados. Se uma gaveta está começando a ficar apertada, você pode esvaziá-la enquanto fala ao telefone. Se a capacidade de armazenamento dos seus dispositivos digitais é uma preocupação, essa também é uma boa ocasião para revisá-los e esvaziá-los.

Não conheço quase ninguém que não tenha gavetas abarrotadas. Se você quer se livrar da resistência inconsciente ao arquivamento, então deve manter as gavetas com espaço suficiente para que possa incluir e retirar documentos sem esforço. A versão digital disso é monitorar o espaço existente no computador ou na nuvem. Você deve avaliar constantemente quanto espaço precisa ter para que o conteúdo continue relevante e de fácil acesso, sem criar um buraco negro com um monte de informações desordenadas. Para isso, é preciso que reavalie suas necessidades de espaço. Às vezes, quando estou aguardando ao telefone para ser atendido, limpo pastas de e-mail e diretórios de antigos documentos.

Algumas pessoas reagem a essa situação da seguinte forma: “Tenho que comprar mais gaveteiros!” ou “Tenho que comprar um HD maior!”, como se isso fosse algo horrível. Mas, se vale a pena guardar essas coisas, é melhor que elas estejam acessíveis, certo? E, se não vale, por que você as está guardando? Se

estamos na Era da Informação e você está fazendo *alguma coisa* que atrapalha o uso dessa informação... isso não é muito inteligente.

Talvez você precise criar outra ordem de armazenamento de referência para que consiga ter seus arquivos à mão no espaço de trabalho. Materiais como notas sobre projetos concluídos e arquivo “morto” de clientes ainda podem precisar ser guardados, mas devem ser armazenados longe, em HDs externos, na nuvem ou ao menos fora de sua área de trabalho.

Etiquete suas pastas. Por menor que seja seu inventário de material de referência físico, você deve se manter positivamente comprometido com ele. As etiquetas mudam a natureza de seus arquivos físicos e sua relação com eles. Ter pastas etiquetadas é bastante prático durante uma reunião: todos podem identificá-las; você pode ver facilmente do que tratam de longe e dentro da sua pasta. E, quando você abre o gaveteiro de pastas suspensas, consegue ver o que parece quase um índice impresso de seus arquivos em ordem alfabética. Fica quase divertido abrir o gaveteiro para encontrar ou inserir coisas.

Você domina as coisas que nomeia. A tralha capturada não nomeada domina você.

Talvez ainda neste milênio os neurocientistas nos deem alguma explicação neurológica complexa da razão por que pastas etiquetadas são tão eficientes. Até lá, acredite em mim. Use etiquetas. Assuma o controle. Para fazer todo o sistema funcionar sem falhas, você vai precisar ter etiquetas à mão o tempo todo, de modo que possa arquivar qualquer coisa sempre que quiser. E não compartilhe! Se precisar arquivar alguma coisa e suas etiquetas não estiverem à mão, acabará empilhando o material em vez de arquivá-lo. As etiquetas são uma ferramenta tão básica quanto o grampeador.

No atual cenário do trabalho, se você levar mais de 60 segundos para arquivar alguma coisa no lugar certo, não vai arquivar, vai empilhar.

Limpe seus arquivos pelo menos uma vez por ano. Fazer uma faxina nos seus arquivos regularmente evita que eles se tornem obsoletos e pareçam um buraco negro, além de lhe dar a liberdade de manter qualquer coisa por capricho, “para o caso de precisar”. Você sabe que tudo será revisto em alguns meses mesmo, e

então poderá decidir o que vale ou não manter. Isso serve tanto para o material de referência em papel quanto para o digital. Como já disse, limpo meus arquivos quando estou ao telefone (ou em uma teleconferência que se arrasta indefinidamente).

Recomendo que todas as empresas estabeleçam o “dia da faxina”, quando todos os funcionários podem ir trabalhar usando roupas mais casuais, deixando o telefone na caixa postal para cuidar de toda a tralha armazenada.¹⁵ Lixeiras grandes, recipientes para material reciclável e fragmentadoras de papel devem estar disponíveis, e todos têm autorização para passar o dia no modo faxina – no escritório e no computador. Um dia da faxina pessoal é uma data ideal para organizar suas pastas, seja num feriado, no fim do ano ou na época da declaração do imposto de renda, quando você pode relacioná-lo ao arquivamento dos recibos do ano anterior.

O arquivamento como fator de sucesso

Os materiais de referência e apoio quase nunca estão ligados a situações de urgência e não são estratégicos no quadro mais amplo. Por isso, muitas vezes seu gerenciamento é considerado de baixa prioridade – isso quando é feito. O problema, entretanto, é que seu espaço de trabalho mental e físico fica entulhado de tralha que não demanda ação mas que ainda pode ser relevante e útil. “O que é isto?”, “Por que isto está aqui?”, “O que devo fazer com isto?” e “Onde está o que preciso neste momento?” se tornam vozes subliminares infestando sua consciência quando esse aspecto do seu mundo não é estabelecido e mantido com rigor.

Se os itens de diferentes naturezas ou significados são empilhados no mesmo lugar, fica muito trabalhoso pensar o tempo todo sobre a natureza do seu conteúdo, então seu cérebro passa a ignorar a pilha.

Os materiais de referência devem ser guardados e organizados de acordo com seus próprios limites – físicos e digitais – para que não se confundam com outras categorias em seu sistema, estejam disponíveis para fins específicos e

possam ser acessados com eficiência. Como podem ser volumosos, é fundamental que sejam facilmente gerenciáveis – para capturar, classificar e buscar o que e quando você precisar sem interferir nos componentes de seu sistema que demandam ação. Passei incontáveis horas com alguns dos melhores profissionais do mundo assessorando-os na limpeza e organização de um sistema de referência simples e funcional, e os resultados têm sido incríveis no sentido de liberar a atenção deles para coisas mais importantes.

UMA ÚLTIMA COISA A PREPARAR...

Você já separou o tempo, definiu a área de trabalho e tem as ferramentas básicas para começar a implementar o método GTD. E agora?

Se você decidiu se comprometer a dedicar um tempo a configurar um sistema que gerencie seu fluxo de trabalho, há mais uma coisa que deve fazer para tornar esse tempo o mais eficiente possível: livrar-se de qualquer outro compromisso durante esse período.

Caso precise muito ligar para alguém, pedir algo ao assistente ou verificar alguma coisa com seu cônjuge, faça isso *agora*. Ou combine consigo mesmo quando *vai fazer* e ponha um lembrete em algum lugar que não deixe de ver. É fundamental que toda a sua atenção esteja voltada ao que estiver fazendo.

Quase sem exceção, quando eu me sento para começar a orientar as pessoas, ainda que elas tenham reservado certo tempo e investido uma quantia significativa para usar meus recursos por esse período, antes de nos desligarmos o restante do dia elas ainda precisarão resolver algumas pendências. “Ah, é. Tenho que ligar de volta para esse cliente hoje em algum momento”, dizem. Ou “Tenho que ver se minha esposa comprou os ingressos para hoje à noite”. Acho que o fato de tanta gente sofisticada relegar esses níveis de responsabilidade à própria mente e de forma contínua denuncia certa falta de consciência e maturidade em nossa cultura.

Então, já cuidou de tudo? Ótimo. Agora é hora de reunir todos os seus laços abertos em um só lugar.

CAPÍTULO 5

Capturar: juntando a “tralha”

No Capítulo 2 descrevi os procedimentos básicos para capturar o trabalho em potencial e os inputs importantes. Este capítulo o conduzirá mais a fundo no processo de reunir todas as suas pendências, todas as suas “coisas” em um só lugar – a caixa de entrada. Esse é o primeiro passo crucial para alcançar o estado da “mente como água”. Se você conseguir reunir um pouco mais do que normalmente faz, esse movimento já vai criar uma sensação positiva. Por outro lado, se persistir o suficiente e conseguir completar todo o processo de captura, cem por cento, o resultado provocará uma mudança drástica em sua experiência e lhe fornecerá um novo ponto de referência para dar conta de todo o seu trabalho e do seu mundo.

Quando oriento um cliente nesse processo, a fase da captura costuma levar de uma a seis horas, embora já tenha levado 20 horas com uma pessoa (por fim eu disse a ela: “Você já entendeu como funciona”). Talvez demore mais do que você imagina se estiver comprometido a fazer um apanhado completo, que inclui cada item do trabalho e de todos os outros aspectos da vida. Isso significa vasculhar todas as áreas de armazenamento, inclusive seus computadores e todos os esconderijos, nos mais diferentes lugares, incluindo carros e casas, se houver.

Até que tenha capturado *tudo* aquilo que prende sua atenção, alguma parte sua ainda não confiará totalmente que você esteja trabalhando com o cenário completo do seu mundo.

Se você garantir que vai se dar pelo menos algumas horas para cuidar dessa parte, conseguirá identificar a maioria das pendências. E até poderá capturar o restante criando anotações relevantes: por exemplo, “Esvaziar e processar a garagem” ou “Arrumar o armário do corredor”.

No mundo real, é bem provável que você não consiga manter cem por cento das coisas capturadas o tempo todo. Se é como a maioria das pessoas, vai passar de uma coisa para outra muito depressa e se engajará em várias delas ao longo de uma semana para conseguir capturar em algum lugar fora da sua mente todas as suas ideias e compromissos. Mas esse modo de ação deveria se tornar padrão para mantê-lo motivado a sempre esvaziar a cabeça de todas as coisas do trabalho e da vida pessoal que chamam sua atenção.

PREPARAR, APONTAR...

Há muitas razões para capturar tudo antes de começar a esclarecer as coisas.

Pode parecer desencorajador capturar num lugar só, de uma só vez, todas as coisas que não pertencem ao local onde estão. Pode até parecer um pouco contraintuitivo, já que, na maioria das vezes, grande parte das coisas não era, e não é, “tão importante”; e é por isso que continua rondando sua mente. Não era urgente quando apareceu pela primeira vez e, como isso ainda não foi resolvido, é provável que não tenha tido consequências. É o cartão de visita de alguém que você talvez queira contatar no futuro e por isso guarda na carteira. É aquele aparelho eletrônico guardado no fundo da gaveta porque está sem uma peça ou porque você ainda não teve tempo de instalar apropriadamente. É a impressora que você vive se dizendo que vai mudar para um lugar melhor no escritório. Esses são os tipos de coisas que perturbam sua cabeça, mas que você ainda não decidiu se vai lidar com elas ou tirá-las de vez de sua lista de laços abertos. Como você acha que elas ainda *podem* ser importantes, essas coisas o controlam e consomem mais energia do que merecem.

Você só pode se sentir bem em relação ao que não está fazendo quando *sabe* tudo o que não está fazendo.

Portanto, está na hora de começar. Pegue sua caixa de entrada e um maço de papel em branco para anotações e vamos lá.

... FOGO!

Captura física

A primeira atividade é vasculhar o ambiente em busca de qualquer coisa que não esteja em seu lugar permanente, do jeito que deve ser, e colocá-la na caixa de entrada. Você reunirá itens pendentes, coisas que requerem uma decisão sobre possíveis ações. Todos devem ser transferidos à caixa de entrada para que estejam disponíveis para processamento posterior.

O que fica onde está

A melhor maneira de decidir se alguma coisa deve ir para a caixa de entrada é entender claramente o que *não deve* ir para lá. Aqui estão quatro categorias de coisas que não demandam ação e podem ficar onde estão:

- Suprimentos
- Material de referência
- Objetos decorativos
- Equipamentos

Suprimentos. Inclui tudo o que você precisa manter porque usa regularmente. Papéis de carta, cartões de visita, grampos, Post-its, cliques, fita adesiva, formulários que precisa preencher de tempos em tempos, elásticos – tudo isso entra nessa categoria. Muita gente mantém no trabalho uma gaveta de “suprimentos pessoais”, com fio dental, lenços de papel, balas e outros itens desse tipo.

Material de referência. É qualquer coisa que você mantém para consultar quando necessário, como manuais de softwares, o cardápio do restaurante, a programação dos eventos escolares dos filhos ou a lista de ramais da empresa.

Essa categoria inclui todas as informações de números de telefone e endereços, qualquer material relevante para projetos, temas e tópicos e obras de referência como dicionários, enciclopédias, almanaques, além de manuais da empresa. Inclui também livros e revistas que compõem sua biblioteca.

Objetos decorativos. Fotografias da família, obras de arte e coisas divertidas e inspiradoras presas em seu quadro de avisos. Você também pode ter placas, suvenires e plantas.

Equipamentos. Obviamente inclui seu telefone, computador, impressora, scanner, lixeira, móveis, relógio, carregadores, canetas e blocos de notas.

Você sem dúvida tem muitas coisas que se encaixam nessas quatro categorias – basicamente, todas as ferramentas e equipamentos que não demandam ações. Todo o resto vai para a caixa de entrada. Mas muitas das coisas que você inicialmente pode interpretar como suprimentos, materiais de referência, objetos decorativos ou equipamentos também podem demandar ações, porque ainda não são exatamente como deveriam ser.

Por exemplo, a maioria das pessoas tem nos gaveteiros, nas prateleiras e nos quadros de avisos ou gravados em arquivos de computador muitos materiais e informações que ou estão ultrapassados, ou precisam ser organizados em outro lugar. Esses itens devem ir para a caixa de entrada. Da mesma forma, se sua gaveta de suprimentos está uma bagunça, cheia de coisas inúteis ou desorganizadas, trata-se de uma pendência que precisa ser capturada. As fotos dos seus filhos são atuais? O quadro na parede é o que você quer ali? Realmente quer manter esses suvenires? Os móveis estão arrumados do jeito que deveriam? O computador está configurado como você quer? As plantas do escritório não estão murchas? Em outras palavras, os suprimentos, materiais de referência, objetos decorativos e equipamentos talvez também precisem ir para a caixa de entrada se não estão no lugar que deveriam e não são como deveriam.

Questões sobre a captura

Quando você se engaja na etapa de captura, talvez depare com uma ou mais das seguintes situações:

- tem muito mais coisas do que cabe na sua caixa de entrada;
- é provável que se sinta perdido durante o processo de esvaziar e organizar;
- talvez parte das coisas já tenha sido capturada e organizada; e/ou
- é provável que você encontre algumas coisas importantes que quer manter acessíveis.

E se algum item for grande demais para caber na caixa de entrada? Se você não conseguir pôr algo fisicamente na caixa de entrada, então faça uma anotação em uma folha de papel tipo carta para representá-lo. Por exemplo, se você tiver um pôster ou outra peça de arte atrás da porta do escritório, escreva apenas “Arte atrás da porta” e coloque o papel na caixa de entrada.

Não se esqueça de datá-lo! Isso traz alguns benefícios. Se seu sistema de organização contiver essas anotações que representam outras coisas, será útil saber quando a nota foi feita. Também é um ótimo hábito datar tudo o que você escrever, desde bilhetes para o assistente até mensagens de voz transcritas para um caderno e anotações feitas durante uma conversa ao telefone com um cliente. Se estiver usando uma ferramenta digital com a função de data, é bom usá-la, pela mesma razão. Os 3% de vezes que essa pequena informação for extremamente útil valerão o esforço de desenvolver esse hábito simples.

E se a pilha for alta demais para caber na caixa de entrada? Se você for como 98% das pessoas, sua captura inicial reunirá muito mais do que pode ser confortavelmente acomodado na caixa de entrada. Nesse caso, crie pilhas em torno dela ou até mesmo no chão. Você vai eliminar as pilhas à medida que processar e organizar tudo. Nesse meio-tempo, porém, estabeleça alguma diferenciação visual óbvia entre as pilhas que estão na caixa de entrada e o restante.

Descarte instantâneo. Se é óbvio que alguma coisa é lixo, vá em frente e descarte-a na hora. Para alguns dos meus clientes isso marca a primeira vez que eles limpam as gavetas de sua mesa!

Se você não tiver certeza do que uma coisa é ou se vale a pena guardá-la, mantenha-a na caixa de entrada. Você poderá tomar essa decisão mais tarde,

quando processar a caixa de entrada. O que você *não* deve fazer é se deixar envolver com todas as coisas, tentando decidir se é isto ou aquilo. Esclarecer a tralha exige uma mentalidade muito diferente da adotada durante a fase da captura, por isso é melhor que as fases aconteçam separadamente. Seja como for, você vai processar a tralha mais tarde se ela estiver na caixa de entrada, e é mais fácil fazer esse tipo de escolha quando se está no modo de tomada de decisão. O objetivo do processo de captura é pôr tudo na caixa de entrada o *mais rápido possível*, para que você possa redefinir seus limites.

Cuidado com a mania de esvaziar e organizar! Muitas pessoas são tomadas pelo vírus de esvaziar e organizar quando começam a percorrer as várias áreas do escritório (e de casa). Se isso acontecer com você, não tem problema, desde que disponha de mais tempo para todo o processo (pelo menos uma semana inteira). Senão você terá que desmembrar a atividade em pequenos projetos ou ações, com lembretes no sistema, como “Esvazie quatro gaveteiros” ou “Limpe o armário do escritório”.

Nenhuma pessoa que sabe ler consegue ser realmente eficiente ao limpar o sótão.

– ANN LANDERS

O que você *não* quer é se deixar apanhar num labirinto limpando uma parte do seu trabalho e depois não ser capaz de implementar todo o processo de gerenciamento de ações. Talvez isso leve mais tempo do que você imagina, deixando-o angustiado para acabar de processar todas as coisas e estabelecer o sistema o mais rápido possível.

E quanto às coisas que já estão em listas e organizadores? Talvez você já tenha algumas listas e algum tipo de sistema de organização. Mas, a menos que esteja totalmente familiarizado com este modelo de processamento do fluxo de trabalho ou já o tenha implementado antes, recomendo que trate essas listas como itens que ainda devem ser processados, como tudo mais na caixa de entrada. Você quer que seu sistema seja consistente e será necessário avaliar tudo sob o mesmo ponto de vista para alcançar esse resultado.¹⁶

“Mas eu não posso perder isso!...” Muitas vezes, durante o processo de captura, alguém encontra um pedaço de papel ou um documento que o faz dizer “Meu Deus! Eu tinha me esquecido disso! Preciso resolver logo”. Pode ser o lembrete de um telefonema que deveria ter sido dado dois dias atrás ou anotações de uma reunião que o lembram de algo que deveria ter sido feito há semanas. Essa pessoa não quer colocar esse item na grande pilha de outras tralhas na caixa de entrada porque tem medo de que se perca de novo.

Se isso acontecer com você, primeiro se pergunte se é algo que realmente *tem* que ser feito antes que você termine esta fase inicial de implementação. Em caso positivo, cuide disso imediatamente, para tirar a pendência da cabeça. Em caso negativo, vá em frente e o coloque na caixa de entrada. Em breve tudo isso vai ser processado e esvaziado, de qualquer modo, então o item não ficará perdido.

Se você não puder executar a ação no momento e ainda *precisar* manter o lembrete à vista, crie uma pilha de “emergência” acessível. Não é a solução ideal, mas serve. Tenha em mente que é possível que surja alguma ansiedade quando você toma mais consciência daquilo. Recorra a todos os tipos de apoio de que precisar.

Comece em sua mesa de trabalho

Tudo pronto? Então empilhe na caixa de entrada tudo o que estiver na sua mesa. Frequentemente há inúmeras coisas à mão que precisam ir para lá. Muitas pessoas usam a mesa de trabalho inteira como caixa de entrada; se você for uma delas, terá um monte de pilhas para começar sua captura. Inicie de uma das extremidades da mesa e siga adiante, lidando com tudo o que encontrar. Alguns itens típicos:

- Pilhas de cartas, memorandos, relatórios e material de leitura
- Anotações em Post-its
- Cartões de visita
- Recibos
- Anotações de reuniões

Resista ao impulso de dizer, como quase todo mundo faz de início: “Sei o que está naquela pilha e é lá que quero que fique.” Foi exatamente isso que não funcionou antes. Tudo deve ir para a caixa de entrada. Nunca conheci ninguém

que cedeu e pôs suas pilhas neste sistema que não tenha sentido um grande alívio ao fazer isso.

É fácil resistir e evitar pegar qualquer coisa em seu mundo quando você sabe que isso exige algum raciocínio.

Ao percorrer a mesa, pergunte a si mesmo se tem a intenção de trocar algum dos equipamentos ou das ferramentas. Seus aparelhos móveis e o sistema de telefones estão bons? O computador? A mesa em si? Se algo precisar ser trocado, faça uma anotação sobre isso e deposite na caixa de entrada.

Gavetas

Passe para as gavetas, se houver, uma de cada vez. Alguma coisa chama sua atenção? Existem itens que demandam ação? Algo que não deveria estar ali? Se a resposta para alguma dessas perguntas for sim, ponha o que demanda ação na caixa de entrada ou escreva uma nota sobre isso. Mais uma vez, se você vai usar essa oportunidade para limpar e organizar as gavetas ou se vai simplesmente fazer uma anotação para cuidar disso depois dependerá de quanto tempo tem e de quanta tralha há ali dentro.

Mesas de apoio

Continue seu trabalho pelo escritório, capturando tudo que estiver sobre os armários ou mesas e que não pertença a esse lugar de forma definitiva. Muitas vezes haverá pilhas de material de leitura, correspondências, relatórios, folhetos diversos e material de apoio para ações e projetos. Capture tudo.

Talvez haja materiais de referência que você já usou e deixou largados. Nesse caso, se você puder devolvê-los à pasta ou à estante em apenas um segundo, faça isso. No entanto, tome o cuidado de se perguntar se há alguma possível ação ligada a esses materiais antes de arquivá-los. Se houver, ponha-os na caixa de entrada, para que possa lidar com eles mais à frente no processo.

Dentro dos armários

Agora olhe nos armários. O que há dentro deles? São lugares perfeitos para guardar suprimentos volumosos e materiais de referência – e igualmente sedutores para esconder níveis mais profundos de tralha. Há objetos quebrados

ou obsoletos? Muitas vezes encontro itens de coleção e recordações que já não significam mais nada para o dono. O gerente geral de uma seguradora, por exemplo, jogou fora mais de 30 prêmios que havia acumulado ao longo dos anos.

Mais uma vez, se alguma dessas áreas está fora de controle e precisa ser esvaziada e organizada, escreva isso numa folha e coloque na caixa de entrada.

Avalie se seus itens colecionáveis e lembranças ainda têm algum significado para você.

Pisos, paredes e prateleiras

Alguma coisa em seu quadro de avisos demanda ação? Há algo afixado nas paredes que não deveria estar ali? Quadros, esculturas, placas e objetos decorativos precisam de atenção? E as prateleiras? Há livros a serem lidos ou doados? Catálogos, manuais ou fichários obsoletos ou a respeito dos quais algo precisa ser feito? Há pilhas ou montes de coisas no chão? Ponha tudo perto da caixa de entrada para ser adicionado ao inventário.

Equipamentos, móveis e acessórios

Há algo que você queira fazer ou mudar a respeito de algum equipamento ou móvel do seu escritório, ou mesmo do espaço físico em si? Tudo funciona? A área é bem iluminada? Caso haja itens que demandem ação, você sabe o que fazer: escreva uma anotação e a coloque na caixa de entrada.

Outros locais

Dependendo da amplitude a que você está visando nesse processo, talvez queira fazer uma versão dessa captura em outros lugares onde acumula tralha. Como mencionei no capítulo anterior, se você está decidido a realmente esvaziar a cabeça, é importante aplicar o método GTD em todos os espaços.

Não permita que as coisas com que você ainda tem que lidar e que não considera tão importantes drenem sua energia e seu foco.

Algumas pessoas com quem trabalho acham importante me levar até suas casas, ou a um segundo local de trabalho, para que eu as conduza no processo

ali também. Muitas vezes elas se deixaram pegar na armadilha do que “não é tão importante” em sua vida doméstica e em espaços de trabalho secundários, e isso sugou sua energia.

Não jogue fora coisas de que você possa precisar no futuro

As pessoas às vezes confundem meus conselhos com um minimalismo radical. Pelo contrário. Se jogar alguma coisa fora faz você se sentir desconfortável, você *deve* mantê-la.¹⁷ Ou então sua atenção se voltará para o fato de que agora você não tem mais algo que talvez queira ou precise no futuro. Meu conselho é sobre como acessar e organizar tudo o que você mantém em seu ecossistema para que nada interfira desnecessariamente no seu foco. Em muitas áreas, sou um acumulador (como em fotos digitais). A questão é apenas quanto espaço você tem disponível e se fez as distinções apropriadas para não deixar projetos e ações soterrados nas coisas que guarda. Você gosta de ter 12 caixas de diários antigos e anotações da faculdade? Gosta de manter todo tipo de brinquedo, arte e bugiganga em seu escritório para estimular o pensamento criativo? Não tem problema, desde que essas coisas fiquem onde você quer que fiquem, da forma que deve ser, e que tudo que você queira ou precise fazer a respeito delas seja capturado e processado em seu sistema.

Captura mental: a varredura da mente

Quando você sentir que já capturou todas as coisas físicas de seu ambiente que precisam ser processadas, vai querer capturar tudo que ainda pode estar ocupando sua memória RAM mental. O que ainda prende sua atenção e não está representado na caixa de entrada?

É aqui que a resma de papel realmente entra em ação. Recomendo que você escreva cada pensamento, ideia, projeto ou item que chamar sua atenção numa *folha de papel separada*. Você poderia fazer uma longa lista num bloco ou num aplicativo digital, mas, como mais tarde vai processar cada item separadamente, é mais eficiente que estejam em folhas separadas. É necessário ter disciplina

para permanecer focado em um item por vez enquanto o processa. Portanto, dar a cada pensamento seu próprio espaço, por mais banal que possa parecer, torna tudo muito mais fácil. E o primeiro pensamento capturado raramente será o conteúdo final que você vai querer registrar sobre determinada ideia (mas, sim, o resultado desejado e a próxima ação). É provável que não venha a manter esses papéis, mas será útil tê-los como itens separados com os quais lidar quando estiver fazendo o processamento.¹⁸

Depois de ter capturado todo o resto, você provavelmente levará de 20 minutos a uma hora para esvaziar a cabeça e criar anotações separadas. Você vai ver que as coisas tenderão a lhe ocorrer de modo aleatório – pequenas, grandes, pessoais, profissionais, sem nenhuma ordem específica.

Nesse caso, busque a quantidade. É melhor cometer excessos nesse processo que correr o risco de perder alguma coisa. Você sempre pode descartar o lixo mais tarde. Sua primeira ideia pode ser “Implementar mudança climática global” e logo depois pensar “Preciso comprar a comida do gato!”. Capture tudo. Não fique surpreso ao ver que formou uma grande pilha de papel na caixa de entrada durante esse processo.

Lista de gatilhos

Para ajudá-lo a esvaziar a cabeça, você pode querer dar uma olhada na lista de Gatilhos de Pendências a seguir, item a item, para ver se esqueceu alguma coisa. Às vezes você só precisa de um empurrãozinho para desenterrar algo que estava em sua mente. Lembre-se: quando um pensamento lhe ocorrer, anote-o no papel e ponha-o na caixa de entrada.

Gatilhos de Pendências

Assuntos profissionais

Projetos iniciados e não concluídos

Projetos que precisam ser iniciados

Projetos que precisam de atenção

Compromissos/promessas

 Chefes/sócios

 Pares

Subordinados

Outros dentro da empresa

Pessoas de fora

Clientes

Outras empresas

Profissionais

Fornecedores

Comunicações

Internas/externas

Iniciar ou responder a:

Telefonemas

Mensagens de voz

E-mails

Mensagens de texto

Postagens em redes sociais

Outros trabalhos escritos a terminar

Relatórios

Avaliações/reflexões

Propostas

Artigos

Materiais de marketing

Manuais/instruções

Informativos

Reedições e correções

Relatórios de status

Acompanhamento de conversas e comunicações

Reuniões a serem marcadas

Quem deve saber sobre o que foi decidido?

Leituras/resenhas importantes

Financeiros

Caixa

Orçamentos

Previsões/projeções

Lucros e prejuízos

Balancete
Linhas de crédito
Bancos
Contas a receber
Contas a pagar
Caixa pequeno
Investidores
Gestão de ativos

Planejamento/organização

Planejamento formal (objetivos, metas, alvos)
Projetos em curso (próximos passos)
Plano de negócios
Planejamento de marketing
Planejamento financeiro
Iniciativas organizacionais
Próximos eventos
Reuniões
Apresentações
Conferências
Estrutura organizacional
Reformas
Instalação de novos sistemas/equipamentos
Deslocamentos
Férias
Viagens a negócios

Desenvolvimento organizacional

Organograma
Reestruturação
Funções
Descrições de cargos
Instalações
Novos sistemas
Liderança
Iniciativas de mudança

Planejamento de sucessão empresarial

Cultura organizacional

Marketing/promoção

Campanhas

Materiais

Relações públicas

Administração

Jurídica

Seguro

Pessoal

Equipes

Políticas/procedimentos

Treinamento

Equipe

Admissões/demissões/promoções

Avaliações

Comunicação

Desenvolvimento da equipe

Remuneração

Feedback

Motivação

Vendas

Clientes

Prospecção de novos clientes

Mala direta

Processo de vendas

Treinamento

Construção de relacionamentos

Relatórios

Acompanhamento de relacionamentos

Atendimento ao cliente

Sistemas

Dispositivos móveis

Telefones

Computadores

Softwares

Bancos de dados

Telecomunicações

Internet

Arquivos e referências

Inventários

Armazenamento

Escritório

Espaço/organização

Mobiliário

Equipamentos

Decoração

Utilidades

Suprimentos

Manutenção/limpeza

Segurança

Reuniões

Próximas

A serem marcadas/solicitadas

A serem consolidadas

Desenvolvimento profissional

Treinamento/palestras

Coisas a aprender

Coisas a descobrir

Competências a praticar/desenvolver

Livros a ler/estudar

Pesquisa

Educação formal

Análise da carreira

Currículo

Objetivos a desempenhar

Roupas profissionais

Aguardando resposta

Informações

Ações e projetos delegados

Complementos críticos para projetos

Respostas a perguntas

Responder a:

E-mails

Cartas

Propostas

Telefonemas

Convites

Requisições

Reembolsos

Sinistros de seguros

Encomendas

Reparos

Recibos

Decisões dos outros

Assuntos pessoais

Projetos iniciados e não concluídos

Projetos a iniciar

Projetos – outras organizações

Serviços

Comunidade

Voluntariado

Instituições religiosas

Compromissos/promessas

Parceiro/cônjuge

Filhos

Pais

Parentes

Amigos

Profissionais

Itens a devolver

Dívidas

Comunicações

Telefonemas

E-mails

Cartões e cartas

Agradecimentos

Textos

Postagens em mídias sociais

Próximos eventos

Aniversários

Datas comemorativas

Casamentos

Formaturas

Recepções

Passeios

Feriados

Férias

Viagens

Jantares

Festas

Eventos culturais

Eventos esportivos

Administração

Itens para home office

Equipamentos

Telefones

Dispositivos móveis

Mídia audiovisual

Mensagens de voz

Computadores

Softwares

Internet

Arquivos e registros

Armazenamento de dados/backup

Lazer

Livros

Músicas

Vídeos

Viagens

Lugares a visitar

Pessoas a visitar

Navegação na web

Fotografia

Equipamentos esportivos

Passatempos

Culinária

Recreação

Finanças

Contas

Bancos

Investimentos

Empréstimos

Impostos

Orçamento

Seguros

Hipoteca/financiamento

Escrituração

Contador

Animais de estimação

Saúde

Treinamento

Suprimentos

Assuntos jurídicos

Testamentos

Custódias

Espólio

Outros

Projetos e atividades em família

Parceiro/cônjuge

Filhos

Pais

Parentes

Casa/negócios domésticos

Imóvel

Reparos

Construção

Reforma

Senhorio

Condicionadores de ar

Encanamento

Utilidades

Telhado

Paisagismo

Garagem

Paredes

Pisos

Tetos

Decoração

Mobiliário

Eletrodomésticos

Iluminação e instalações elétricas

Utensílios de cozinha

Lavanderia

Organização e limpeza

Armazenamento

Prestadores de serviço

Saúde

Médicos

Dentistas

Checkups

Dieta

Alimentação

Exercícios físicos

Desenvolvimento pessoal

Cursos

Palestras

Faculdade/Pós-graduação

Coaching/treinamento

Carreira

Expressões criativas

Transportes

Carros

Bicicletas

Manutenção

Reparos

Deslocamentos diários

Vestuário

Profissional

Casual

Formal

Esportivo

Acessórios

Malas

Reparos

Sob medida

Na rua

Compras

Lojas

Ferragens

Suprimentos

Mercearias

Presentes

Farmácia

Bancos

Limpeza

Reparos

Comunidade

Bairro

Vizinhos

Serviços

Escolas

Cidadania

Votações

Aguardando resposta

Encomendas

Reparos

Reembolsos

Itens emprestados

Informações

Confirmação de convites

Projetos/ações implementados por familiares e amigos

O INVENTÁRIO DA CAIXA DE ENTRADA

Se sua cabeça estiver realmente vazia, tanto no que diz respeito à vida pessoal quanto à profissional, então é provável que sua caixa de entrada esteja cheia ou até transbordando. Além dos papéis e de outros itens físicos, sua caixa de entrada deve incluir mensagens de voz e e-mails que ainda estejam na caixa de entrada do seu software. Também deve conter quaisquer itens nas suas listas de organizadores para os quais você ainda não definiu próximas ações.

A captura estará completa quando você puder ver facilmente os limites externos do inventário de tudo aquilo que ainda chama sua atenção de alguma maneira.

Costumo recomendar que as pessoas transcrevam as mensagens de voz para uma folha de papel e as coloquem na caixa de entrada, junto com quaisquer cadernos organizadores que possam ter usado, cujo conteúdo muitas vezes precisa ser seriamente revisado. Se você costuma usar aplicativos digitais para qualquer coisa além de calendário e contatos, sugiro que imprima todas as listas de tarefas e as coloque na caixa de entrada também. É melhor deixar os e-mails

onde estão, por causa do volume e por ser mais eficaz lidar com eles em seus próprios subsistemas.

Mas o que está na caixa de entrada não deve ficar lá

Depois de ter feito tudo isso, você está pronto para dar o próximo passo. Você não vai querer deixar nada na caixa de entrada por tempo indefinido, pois as pendências inevitavelmente voltariam a ocupar sua consciência, uma vez que sua mente perceberia que você não as resolveu. É claro que uma das maiores resistências das pessoas a capturar as coisas na caixa de entrada se dá pela falta de uma boa metodologia de processamento e organização.

Isso nos leva ao próximo capítulo: esvaziando a caixa de entrada.

CAPÍTULO 6

Esclarecer: esvaziando a caixa de entrada

Presumindo que você já capturou tudo que demanda sua atenção, seu trabalho agora é mergulhar fundo na caixa de entrada. Esvaziá-la não significa de fato cumprir todas as ações e todos os projetos capturados. Significa apenas identificar cada item e definir o que ele é, o que significa e o que vai fazer com ele.

Para uma visão geral do processo, talvez seja útil consultar o Diagrama do Fluxo de Trabalho a seguir. A coluna central mostra todos os passos envolvidos no processamento e na decisão das próximas ações.

Este capítulo se concentra nos componentes da coluna central do diagrama, os passos que vão da “Caixa de Entrada” até a próxima ação. Você perceberá imediatamente a organização natural que resulta de seguir este processo para cada laço aberto. Por exemplo, se você pega alguma coisa na caixa de entrada e pensa: “Tenho que ligar para Andrea para falar disso, mas tem que ser na segunda-feira, quando ela está no escritório”, então você adia essa ação e anota no seu calendário para segunda-feira.

Recomendo que leia este capítulo e o seguinte, sobre como organizar suas ações, antes que de fato comece a processar o que capturou na caixa de entrada. Talvez isso lhe poupe alguns passos. Quando treino pessoas neste processo, sempre vejo um vaivém entre o simples estágio de tomada de decisões do *processamento* dos laços abertos e a tarefa mais complicada de descobrir a

melhor forma de introduzir essas decisões em seus sistemas particulares de *organização*.

Muitos dos profissionais com quem trabalho, por exemplo, ficam ansiosos para sincronizar o smartphone com o aplicativo da empresa usado para e-mails e agendamento. A primeira coisa que temos que fazer (depois de capturar tudo na caixa de entrada) é nos certificar de que todos os hardwares e softwares estejam funcionando. Em seguida, limpamos (em geral, imprimimos e apagamos) tudo aquilo que já tentamos organizar nas listas de tarefas e colocamos na caixa de entrada. Então estabelecemos algumas categorias de trabalho, como “Telefonemas”, “Na rua”, “Assuntos a tratar”, “No computador”, etc. Quando começamos a processar a caixa de entrada, a pessoa pode ir direto para o computador e digitar as próximas ações no sistema que será utilizado.

DIAGRAMA DO FLUXO DE TRABALHO – ESCLARECIMENTO



Se ainda não tiver certeza do que vai usar como sistema pessoal de lembretes, não se preocupe. Você pode muito bem começar com simples folhas soltas ou o

que quer que esteja usando para fazer listas. Sempre poderá melhorar as ferramentas depois, quando já tiver implementado o sistema.

DIRETRIZES PARA O PROCESSAMENTO

A melhor maneira de aprender este modelo é colocando-o em prática. Mas há algumas regras básicas a seguir:

- Processe o item que está por cima primeiro.
- Processe um item de cada vez.
- Nunca ponha nada de volta na caixa de entrada.

Itens de cima primeiro

Mesmo que o segundo item seja um bilhete pessoal do presidente para você e o primeiro seja lixo eletrônico, você deve processar o lixo eletrônico primeiro! Claro que estou usando um exemplo extremo, mas o princípio é importante: tudo deve ser igualmente processado. O verbo *processar* não significa “perder tempo com”. Significa apenas “decidir o que um item é e qual a ação necessária, e então despachá-lo adequadamente”. De todo modo, você vai chegar ao fim da caixa de entrada o mais rápido que puder e sem evitar lidar com nada dentro dela.

Processar não significa “perder tempo com”.

Identificar emergências não é esclarecer

A maioria das pessoas olha sua caixa de entrada física ou seu e-mail e procura as coisas mais urgentes, mais divertidas, mais fáceis ou mais interessantes com as quais lidar primeiro. “Identificar emergências” às vezes é bom e necessário. (Também faço isso regularmente.) Talvez você tenha acabado de voltar de uma reunião fora do escritório e precise participar de uma longa teleconferência que começará em 15 minutos. Então verifica se não há nenhuma bomba prestes a

explodir e se o cliente já respondeu ao seu e-mail aceitando uma grande proposta.

Mas isso não é processar sua caixa de entrada; é apenas identificar emergências. Quando você está no modo de processamento, tem que criar o hábito de começar do início e apenas analisar todos os itens, um de cada vez, na ordem. Assim que quebrar essa regra e passar a processar apenas o que quer, em qualquer ordem, invariavelmente vai acabar deixando algumas coisas sem serem processadas. Desse jeito, não terá mais um funil funcional e tudo vai voltar para sua mesa, seu escritório e seu e-mail. Muitas pessoas vivem nesse modo de identificação de emergências, sempre distraídas com o que aparece na caixa de entrada, e ficam desconfortáveis se não checam constantemente o conteúdo do computador e dos aparelhos móveis. Se elas confiassem que limpariam a caixa de entrada a cada um ou dois dias, não se deixariam dominar pela necessidade de verificá-las o tempo todo.

Pelo fim ou pelo início?

Teoricamente, você deveria virar a caixa de entrada de cabeça para baixo e processar primeiro a primeira coisa que entrou nela. Mas desde que comece por uma extremidade e vá até a outra dentro de um tempo razoável, não vai fazer muita diferença. E, se você vai tentar limpar uma grande quantidade de e-mails da caixa de entrada, descobrirá que é mais fácil começar pelo último que entrou, porque muitas mensagens tiveram desdobramentos e você não vai querer responder a alguma coisa de forma precipitada antes de ter visto toda a discussão.

A caixa de entrada é uma estação de processamento, não de armazenamento.

Um item de cada vez

Ao processar a caixa de entrada, você pode perceber a tendência de pegar um item, não saber exatamente o que quer fazer a respeito dele e então deixar seus olhos vagarem para outro item bem abaixo na pilha e se engajar *nesse*. Esse item pode ser mais atraente porque você sabe imediatamente o que fazer com ele – e

não quer pensar sobre o que tem nas mãos. Isso é perigoso. O que está na sua mão pode acabar indo parar numa “pilha do desprezo” do lado da mesa porque você se distraiu com algo mais fácil ou mais importante.

Pensar sobre as coisas que você acumulou geralmente não é algo natural, espontâneo. Você deve fazer um esforço consciente para se obrigar a pensar, como ao fazer exercícios ou limpar a casa.

Muita gente também quer pegar da caixa de entrada uma pilha de coisas, se sentar na frente delas e tentar lidar com tudo imediatamente. Embora eu entenda o desejo de lidar com um bloco grande, constantemente lembro as pessoas de pôr tudo de volta, menos o primeiro item. Concentrar-se em apenas uma coisa desperta a atenção necessária e a tomada de decisão para cuidar de tudo. E, em caso de interrupção (o que é bem provável), não terá um monte de partes da caixa de entrada espalhadas fora dela e novamente fora de controle.

A exceção multitarefa

Há uma exceção sutil à regra “um item de cada vez”. Alguns tipos de personalidade de fato precisam desviar a atenção de alguma coisa por pelo menos um minuto a fim de tomar uma decisão sobre ela. Quando vejo isso acontecer com alguém, permito que a pessoa pegue dois ou três itens de uma vez durante o processamento. Assim fica mais fácil para ela escolher a ação necessária.

Lembre-se: a multitarefa é uma exceção – e só funciona se você for disciplinado o bastante para trabalhar cada item depressa e nunca adiar uma decisão por mais de um ou dois minutos.

Nada volta para a caixa de entrada

A saída da caixa de entrada é um caminho sem volta. Esse é o verdadeiro significado da velha advertência “Resolva as coisas de uma só vez”, embora lidar com as coisas *apenas* uma vez seja uma má ideia. Também seria altamente ineficaz e improdutivo, já que a maioria dos itens com que lidamos *não* devem

ser resolvidos na primeira vez que tomamos ciência deles. No entanto, o conselho é válido para eliminar o mau hábito de pegar as coisas na caixa de entrada, não definir o que significam ou o que fazer com elas e então deixá-las no mesmo lugar. Uma recomendação melhor seria: “Na primeira vez que pegar alguma coisa da caixa de entrada, decida o que fazer a respeito dela e para onde ela vai. Nunca a devolva à caixa de entrada.”

Pesquisadores já comprovaram a existência da “fadiga de decisão” – toda decisão que você toma, pequena ou grande, diminui um pouco a capacidade de seu cérebro. Decidir “não decidir” a respeito de um e-mail ou qualquer outra coisa também é uma dessas decisões, o que acaba drenando seu combustível psicológico.

A PERGUNTA-CHAVE AO PROCESSAR: QUAL É A PRÓXIMA AÇÃO?

Você já entendeu o recado. Vai lidar com um item de cada vez. Vai tomar uma decisão firme sobre a próxima ação para cada um deles. Pode parecer fácil – e é –, mas exige um raciocínio intenso e rápido. Na maioria das vezes, não vai ser evidente, e você terá que definir a decisão.

Sou quase como um mosquito num campo de nudismo: sei o que quero fazer, mas não sei por onde começar.

– STEPHEN BAYNE

Em relação ao primeiro item, por exemplo, você precisa ligar para alguém? Preencher algum papel? Encontrar informações na internet? Comprar alguma coisa? Conversar com seu assistente? Mandar um e-mail para o chefe? O quê? Se houver uma ação, sua própria natureza vai determinar o próximo conjunto de opções. Mas e se você disser: “Não há mesmo nada a fazer quanto a isso”?

E se não demandar ação?

É provável que parte dos itens da sua caixa de entrada não demande ação. Há três tipos de coisas nessa categoria:

- Lixo

- Itens para incubação
- Material de referência

Lixo

Se você vem seguindo minhas sugestões, sem dúvida já jogou um monte de coisas fora. Também é provável que tenha colocado na caixa de entrada pilhas de material que incluem coisas de que não precisa mais. Portanto, não se surpreenda se ainda houver muito mais a jogar fora quando processar suas coisas.

Processar todas as coisas do seu mundo o tornará mais consciente sobre o que vai fazer e o que *não* deveria estar fazendo. O diretor de uma fundação com quem trabalhei descobriu que tinha deixado acumular e-mails demais (milhares!) – e-mails a que na verdade jamais responderia. Ele me disse que aplicar meu método o obrigou a “fazer uma dieta saudável” sobre o que ele permitiria que permanecesse como pendência em seu mundo.

Provavelmente haverá um momento em que você vai deparar com a questão de manter ou não algo para referência futura. Tenho duas maneiras de lidar com essa situação:

- Na dúvida, jogue fora.
- Na dúvida, guarde.

Você decide. As duas abordagens são boas. Você só precisa confiar na sua intuição e ser realista quanto ao espaço disponível. A maioria das pessoas fica angustiada em relação a isso porque nunca teve sistemas realmente funcionais e bem delimitados. Se fizer uma clara distinção entre o que é material de referência, o que são suprimentos e o que demanda ação, e seu sistema de referências for simples e funcional, você poderá facilmente guardar tantos itens quantos puder acomodar. Como não demandam ação, é só uma questão de espaço físico e logística. De que tamanho você gostaria que sua biblioteca de referências e sua caixa de ferramentas fossem?

Especialistas em arquivamento podem lhe oferecer diretrizes mais detalhadas sobre isso, e seu contador pode lhe dizer até quando guardar documentos financeiros. Minha sugestão é que você defina se um item demanda ação ou não. Uma vez que estiver claro que nenhuma ação é necessária, há muitas

opções, de acordo com suas preferências pessoais e capacidade de armazenamento e acesso.

Informações de mais geram os mesmos resultados que informações de menos: você não tem o que precisa, no momento e na forma que precisa.

O mundo digital cria mais oportunidades e desafios à decisão a respeito do que manter e do que descartar. Como o espaço de armazenamento no computador e na nuvem continua a crescer exponencialmente, a boa notícia é que sempre conseguimos muito mais espaço para armazenar muito mais coisas. Outra boa notícia é que as ferramentas de busca também se aprimoram. A má notícia é que isso pode estimular o arquivamento indiscriminado e nos deixar perdidos diante do volume e dos vários lugares onde as coisas podem estar, por melhores que sejam os mecanismos de busca. Como o armazenamento digital sem muita reflexão se tornou quase automático, é fácil criar um ambiente de inputs constantes e nenhuma utilização. Desse jeito, você cria uma biblioteca tão grande e opressiva que limita sua capacidade de torná-la funcional para o trabalho que você precisa fazer. A solução aqui é revisar e descartar constantemente informações ultrapassadas, como sugeri no capítulo anterior, assim como filtrá-las de forma mais consciente quando estiver processando os inputs: “É realmente necessário e útil guardar isso ou posso confiar que poderei encontrar essa informação na internet ou por outras fontes, se precisar dela?”

Incubação

Provavelmente haverá coisas na sua caixa de entrada sobre as quais você dirá a si mesmo: “Não há nada a fazer a esse respeito agora, mas pode haver no futuro.” Alguns exemplos:

- Um e-mail anunciando uma palestra que muito lhe interessa mas que só acontecerá daqui a duas semanas, e você não tem certeza se estará disponível ou se estará fora da cidade, numa viagem de negócios.
- A pauta de uma reunião do conselho daqui a três semanas para a qual você foi convidado. Não demanda ação, a não ser se lembrar de rever a pauta na véspera do encontro.

- O anúncio da mais nova atualização de um software que você usa muito. Precisa mesmo dessa nova versão? Ainda não sabe e prefere pensar no assunto daqui a uma semana.
- Uma ideia para o próximo encontro anual de vendas. Não há o que fazer a respeito disso agora, mas você gostaria de ser lembrado na época, para se preparar.
- Um lembrete sobre fazer aulas de pintura, para as quais não tem nenhum tempo agora.

O que fazer com essas coisas? Há duas opções que podem funcionar:

- Anotá-las na lista Algum dia/Talvez.
- Criar lembretes sobre elas no calendário ou no arquivo *tickler*.

O objetivo desses procedimentos de incubação é lhe dar um meio de tirar os itens de sua cabeça *imediatamente* e deixá-lo confiante de que o lembrete de uma possível ação aparecerá no momento apropriado. Vou tratar desse assunto com mais detalhes no próximo capítulo, sobre organização. Por ora, apenas coloque um Post-it nesses itens e os rotule como “Talvez” ou “Lembrar em 17 de outubro” e os deixe numa categoria de Pendências que vai acumular para classificar mais tarde.¹⁹

Não há problema em decidir não decidir alguma coisa. Você só precisa de um sistema “decidi não decidir” para tirar isso de sua mente.

Referência

Muitas coisas que você vai descobrir na caixa de entrada não vão demandar ação, mas podem ter valor como informação útil sobre projetos e assuntos diversos. O ideal é que você já tenha estabelecido um sistema de arquivamento funcional (conforme descrito no Capítulo 4) para seu material de referência e apoio. À medida que encontrar em sua caixa de entrada física e em seu e-mail materiais que gostaria de manter ou usar para suporte, archive-os.

Você provavelmente vai encontrar uma variedade de coisas que deveriam ter sido guardadas mas acabaram amontoadas em pilhas ou entulhadas em gavetas

porque seu sistema de referência era formal demais ou não existia. Deixe-me lembrar-lhe que, para a total implementação deste método, é fundamental ter um sistema de arquivo de referências gerais ao alcance da mão, divertido de usar e no qual os itens possam ser guardados e recuperados em menos de 60 segundos. Na correria da vida real, se o processo de arquivar alguma coisa não for fácil, rápido e divertido, você simplesmente empilhará ou jogará os itens na caixa de entrada em vez de organizá-los. Assim será muito mais fácil se manter em dia com o processamento.

Sempre que deparar com alguma coisa que queira guardar, crie uma etiqueta para ela, coloque-a numa pasta de arquivo e guarde-a no gaveteiro. Ou grude nela um Post-it orientando seu assistente a fazer isso. Ou então classifique-a e categorize-a digitalmente. No início de minha carreira de coaching, eu permitia que meus clientes mantivessem uma pilha de coisas “Para arquivar”. Hoje em dia não permito mais. Descobri que, se você não puser algo em seu sistema imediatamente, provavelmente nunca o fará.

Quanto aos inputs digitais que você quer manter como referência, há várias opções. Se for apenas um e-mail que deseja guardar para recuperar mais tarde, sugiro que use as pastas disponíveis nos aplicativos de e-mail – quase sempre na coluna de navegação ao lado da janela do usuário. Muitas pessoas deixam esses e-mails que não demandam ação soltos na caixa de entrada, como um gaveteiro amorfo, o que entulha o sistema. Você deve se sentir livre para criar uma pasta de referência específica para um novo tópico, tema, pessoa ou projeto e arrastar o e-mail para dentro dela imediatamente.

No caso de e-mails com documentos, anexos, textos e gráficos que você queira guardar, será preciso desenvolver seus próprios critérios de arquivamento. Hoje em dia há inúmeros sistemas de armazenamento em nuvem muito eficientes, assim como programas de notas e organização acessíveis de vários dispositivos. A capacidade, a variedade e o rápido avanço da tecnologia tornam impossível dizer qual é a melhor prática. Cabe a cada um de nós experimentar, ajustar e personalizar as bibliotecas digitais para que melhor atendam às necessidades individuais; e mantê-las atualizadas e úteis.

Mais uma vez, a principal diretriz deve ser: meu sistema de referência e seu conteúdo ainda exigem atenção? Em caso afirmativo, crie um projeto e defina a

próxima ação para resolver isso e colocar essa importante área em “estado de cruzeiro”.

Se demandar ação, qual seria?

Talvez essa seja a prática mais fundamental do método GTD. Se houver algo a ser feito em relação a um item na caixa de entrada, você deve definir exatamente qual é a próxima ação. Relembrando que “próxima ação” é a próxima atividade física e visível necessária para fazer a situação avançar rumo à conclusão.

É ao mesmo tempo mais fácil e mais difícil do que parece.

Executar uma atividade objetiva e definida, com começo e fim, equilibra a complexidade que frequentemente atormenta a minha vida. Santa simplicidade!

– ROBERT FULGHUM

A próxima ação *deveria* ser fácil de definir, mas às vezes é preciso fazer uma análise rápida e tomar certas providências práticas que ainda não haviam lhe ocorrido e que precisam ser feitas antes de você determinar precisamente o que deve acontecer para concluir o item, mesmo que seja algo muito simples.

Vamos ver um exemplo de uma lista de itens que precisam de atenção:

- Limpar a garagem
- Fazer a declaração do imposto de renda
- Participar de uma conferência
- Festa de aniversário do Bobby
- Enviar um release à imprensa
- Avaliações de desempenho
- Mudanças gerenciais

Embora cada um desses itens possa parecer relativamente claro como tarefa ou projeto, determinar a próxima ação para cada um exigirá alguma reflexão.

– Limpar a garagem

... Bem, só preciso entrar lá e começar. Não, espere um minuto, antes tenho que me livrar da geladeira velha que está lá. Eu devia ver se John vai querer ficar com

ela. Eu deveria...

- Ligar para John para falar da geladeira na garagem.

E quanto a...

- Fazer a declaração do imposto de renda

...mas não posso começar isso até receber os informes de rendimento dos meus investimentos. Não posso fazer nada até lá. Então estou...

- Esperando documentos da corretora

E sobre...

- Participar de uma conferência

... tenho que descobrir se Sandra vai preparar um press kit. Acho que preciso...

- Mandar e-mail para Sandra sobre os kits para a conferência.

... e assim por diante. As ações – “Ligar para John”, “Esperando documentos”, “Mandar e-mail para Sandra” – são as decisões que precisam ser tomadas a respeito de tudo que está na sua caixa de entrada e demanda ação.

A próxima ação precisa ser a próxima coisa física a fazer

Lembre-se de que as ações devem ser atividades físicas visíveis. Muitas pessoas acham que definiram a próxima ação quando chegam a coisas como “marcar uma reunião”. Mas isso não é a próxima ação, pois não descreve um comportamento físico. Como você marca uma reunião? Bem, poderia ser por telefone ou e-mail, mas quem deve convocar? Decida. Se não decidir agora, terá que fazê-lo em algum outro momento, já que o objetivo deste processo é levá-lo a concluir o raciocínio sobre cada item. Caso ainda não tenha identificado a próxima ação física necessária para começar, haverá um hiato psicológico toda vez que pensar nesse item, mesmo que vagamente. Você tenderá a resistir a ele, o que levará à procrastinação.

Até você saber qual é a próxima ação física, ainda há mais raciocínio a ser feito antes que qualquer coisa aconteça – antes que você esteja apropriadamente engajado.

Antes de pegar o telefone ou ligar o computador, você precisa ter concluído todo o raciocínio, para que possa usar as ferramentas de que dispõe e o local onde se encontra para resolver as coisas com mais facilidade, já tendo definido o que deve ser feito.

E se você disser a si mesmo “Bem, a próxima coisa que preciso fazer é decidir o que fazer a respeito disso”? Mas decidir não é de fato uma ação, porque as ações tomam tempo e as decisões, não. Há sempre uma atividade física que pode facilitar sua decisão. Em 99% das vezes você só precisa de mais informações para decidir. Esses dados adicionais podem ser fornecidos por fontes externas (“Ligar para Susan para saber quais são suas sugestões para a proposta”) ou por raciocínio interno (“Rascunhar ideias sobre a reestruturação”). De um jeito ou de outro, ainda há uma próxima ação a ser definida para que o projeto avance.

Determine qual atividade física precisa acontecer para que você consiga decidir.

Uma vez que você decidiu qual é a ação

Você tem três alternativas depois de decidir qual é a próxima ação:

- *Fazer* (se a ação levar menos de dois minutos).
- *Delegar* (se você não for a pessoa mais indicada para executá-la).
- *Adiar* (coloque-a em seu sistema de organização como opção de trabalho a fazer mais tarde).

Fazer

Se a próxima ação pode ser concluída em dois minutos ou menos, execute-a assim que pegar o item. Se um e-mail precisa de apenas 30 segundos de leitura e uma resposta rápida, faça isso agora. Se você consegue dar uma olhada no catálogo em apenas um ou dois minutos para ver se há algo do seu interesse, folheie-o e depois descarte-o, encaminhe-o ou arquive-o, de acordo com suas necessidades. Se a próxima ação sobre alguma coisa é deixar um recado na caixa postal de alguém, faça a ligação agora.

Mesmo que o item não seja urgente, se tiver que fazer alguma coisa, faça agora. A lógica da Regra dos Dois Minutos é a seguinte: como você leva mais do que dois minutos para armazenar e depois recuperar um item, é mais eficiente lidar com ele assim que chega às suas mãos se ele não exigir mais do que esse tempo – em outras palavras, é um atalho eficiente. Se algo não for importante o bastante para ser feito, *descarte-o*. Se for importante e você pretender executá-lo algum dia, o fator eficiência deve ser levado em conta.

Para muitas pessoas, o hábito de seguir a Regra dos Dois Minutos gera um aumento drástico na produtividade. O vice-presidente de uma grande empresa de softwares me disse que esse critério lhe rendeu uma hora de tempo livre de qualidade por dia. Ele era um desses executivos que recebia 300 e-mails por dia e se concentrava em três atividades principais durante a maior parte do tempo. Muitos desses e-mails eram de funcionários que se reportavam a ele e precisavam que ele visse alguma coisa, fizesse comentários ou desse sua aprovação antes de seguirem em frente com determinado projeto. Mas, como não eram um item na sua lista de próximas ações, ele os deixava na caixa de entrada para ver “mais tarde”. Depois de acumular milhares de e-mails, ele finalmente os encarava, passando fins de semana inteiros tentando tirar o atraso. O executivo já estava com mais de 30 anos e tinha filhos pequenos. Trabalhar o fim de semana inteiro não era mais um comportamento aceitável. Quando o orientei, ele processou os mais de 800 e-mails que tinha acumulado na caixa de entrada. Viu que a maioria podia ser descartada, alguns precisavam ser arquivados para referência futura e muitos outros ele poderia responder em menos de dois minutos, o que fez na hora. Um ano depois, quando conversei com ele novamente, ainda se mantinha atualizado! Nunca mais deixou que os e-mails acumulados ocupassem mais de uma tela. Disse que isso mudou seu departamento, por conta da redução drástica no seu tempo de resposta.

A Regra dos Dois Minutos é mágica.

Esse depoimento é bem contundente e mostra como alguns desses comportamentos simples podem ser fundamentais, principalmente quando o volume e a velocidade dos inputs aumentam.

Os dois minutos, na verdade, são apenas um parâmetro. Se você tiver uma janela de tempo mais longa para processar a caixa de entrada, pode aumentar o período de execução de cada item para cinco ou dez minutos. Se precisa acabar depressa com todos os inputs a fim de decidir como aproveitar melhor a tarde, talvez queira diminuir esse tempo para um minuto, ou até mesmo 30 segundos.

Você ficará surpreso com a quantidade de ações que pode fazer em menos de dois minutos, mesmo em seus projetos mais importantes.

Não é má ideia cronometrar seu tempo de execução de algumas dessas ações enquanto se familiariza com o processo. A maioria das pessoas com quem trabalho tem dificuldade de estimar a duração real de dois minutos e subestima consideravelmente o tempo necessário para a execução de algumas ações. Por exemplo, se sua ação for deixar um recado mas acabar sendo atendido pela pessoa em vez do correio de voz, a ligação vai se estender por muito mais que dois minutos.

Você não precisa monitorar suas ações de dois minutos – basta executá-las. No entanto, se você executa uma ação e não conclui o projeto, terá que determinar qual é a próxima ação e gerenciá-la de acordo com o mesmo critério. Por exemplo, se você precisa trocar o cartucho de tinta da impressora e descobre que não há mais cartuchos de reserva, pode definir que a próxima ação é comprar mais (“Encomendar cartuchos para a impressora na internet”) e *fazer, delegar ou adiar*, conforme for mais adequado.

O mundo só pode ser compreendido pela ação, e não pela contemplação. A mão é mais importante que o olho... A mão é o lado afiado da mente.

– J. BRONOWSKI

Adote a Regra dos Dois Minutos e veja quantas coisas conseguirá fazer enquanto processa e limpa a caixa de entrada. As pessoas se surpreendem com quantas coisas se pode fazer em dois minutos, mesmo em seus projetos mais importantes. Elas também ficam encantadas ao aplicar essa regra a pequenas pendências que durante muito tempo estavam soltas por aí, incomodando.

A Regra dos Dois Minutos tem sido uma salvação para muita gente, no esforço de controlar o enorme volume de e-mails. Em um ambiente de e-mails

dinâmico, é bem provável que pelo menos 30% dos que demandam ação exijam menos de dois minutos para serem lidos e respondidos. Essa sugestão melhora significativamente a agilidade da resposta e a produtividade. Quando passo algum tempo com alguém limpando seu estoque de e-mails, invariavelmente são executadas dezenas de ações rápidas que mudam a situação em várias frentes, eliminando um acúmulo significativo.

Dito isso, você não deve se tornar escravo e passar o dia executando ações de dois minutos. A regra deve ser aplicada basicamente quando você está envolvido com novos inputs; por exemplo, processando a caixa de entrada, interagindo alguém no escritório ou em casa ou simplesmente quando encontra alguém por acaso no corredor. Se aparecer algo que você não vai conseguir fazer na hora, será preciso gastar tempo e energia para capturar, esclarecer e monitorar, a fim de evitar que isso se instale na sua cabeça.

Delegar

Se a próxima ação for levar mais de dois minutos, pergunte-se: “Sou a melhor pessoa para executá-la?” Se a resposta for não, delegue-a de forma sistematizada para a parte interessada.

Delegar não precisa ser sempre de cima para baixo. Você pode concluir “Isso deve ser resolvido pelo Serviço de Atendimento ao Cliente” ou “Minha chefe precisa dar uma olhada nisso” ou “Preciso ouvir a opinião do meu sócio”.

Veja alguns exemplos de como sistematizar o processo de delegar:

- Envie um e-mail à pessoa mais indicada para o trabalho.
- Escreva um bilhete e deixe na mesa dessa pessoa.
- Envie-lhe uma mensagem de texto ou deixe um recado na caixa postal.
- Ponha o assunto na pauta para quando for conversar com essa pessoa.
- Procure a pessoa diretamente, seja pessoalmente ou por telefone.

Embora qualquer uma dessas opções possa funcionar, eu as recomendaria (com algumas exceções) na ordem apresentada. O e-mail, em geral, é o meio mais rápido no sistema. Ele garante o registro eletrônico e permite que o destinatário processe o pedido quando for mais conveniente para ele. Os bilhetes vêm em segundo lugar, porque também podem entrar no sistema imediatamente e o destinatário tem algo físico para usar como lembrete. Se você

está delegando algum material em papel, a comunicação por escrito é a melhor alternativa; assim como com o e-mail, o destinatário também pode tratar da questão de acordo com sua programação. As mensagens de voz e de texto podem ser eficientes, tanto que muitos profissionais dependem desses recursos; a desvantagem é que o acompanhamento se torna necessário, tanto para você quanto para quem as recebe, pois o que se diz nem sempre é o que se ouve e as mensagens de texto às vezes são muito confusas. A próxima alternativa seria registrar o comunicado na pauta ou numa pasta para a próxima reunião com a pessoa. Às vezes isso se torna necessário em virtude da natureza delicada ou da quantidade de detalhes do assunto, mas, nesse caso, o assunto vai ter que esperar até o próximo encontro. A solução menos preferível seria interromper tanto o que você quanto a pessoa estão fazendo para conversar sobre o item. Isso pode ser imediato, mas atrapalha o fluxo de trabalho e tem a mesma desvantagem da mensagem de voz: não há registro por escrito.

Acompanhando a ação delegada. Caso você delegue uma ação e se importe com o resultado, será necessário monitorá-la. Quando eu o conduzir pelo próximo capítulo, sobre organização, você verá que uma importante categoria a monitorar é “Aguardando resposta”.

Conforme você desenvolve seu sistema personalizado, o que delega e acompanha pode estar em vários formatos, como uma lista num organizador (*planner*), uma pasta de arquivo para cada item e/ou uma lista com o título “Aguardando resposta” em seu software. Por ora, se ainda não estabeleceu um sistema confiável, apenas faça uma anotação num pedaço de papel – “Aguardando resposta do Bob” – e coloque na pilha de Pendências ou numa bandeja separada que pode resultar do seu processamento.

E se a ação já estiver sob a responsabilidade de outra pessoa? No exemplo que usei antes, quando era preciso receber um documento antes de fazer a declaração do imposto de renda, a próxima ação já estava nas mãos de outra pessoa. Nesses casos, você também deve acompanhar a ação como um item que foi delegado ou que está “Aguardando resposta”. No papel com o item “Fazer a declaração de imposto de renda”, inclua a anotação “Esperando documentação da corretora” e então ponha isso na pilha de Pendências.

É fundamental que você registre a data em tudo o que delegar para outras pessoas. De todas as categorias do seu sistema pessoal, essa é a mais importante de manter datada. As poucas vezes em que você realmente precisar dessa informação (“Mas eu telefonei para você e pedi isso no dia 12 de março”) farão valer a pena cultivar esse hábito por toda a vida.

Adiar

É provável que a maioria das próximas ações que definir tenham que ser feitas por você e levem mais de dois minutos para serem concluídas. Telefonar para um cliente; mandar para a equipe um e-mail sobre o qual você tenha que pensar e então rascunhar; comprar um presente para seu irmão na loja de artigos esportivos; baixar e experimentar um aplicativo; conversar com seu cônjuge sobre o colégio em que estão pensando em matricular sua filha – tudo isso se enquadra nessa descrição.

Essas ações precisam ser anotadas em algum lugar e depois organizadas em categorias adequadas para que você as acesse quando precisar. Por enquanto, cole Post-its contendo a descrição da ação nas folhas de papel empilhadas na caixa de entrada e transfira-as para a pilha de Pendências.

Pendências que sobraram

Se você seguir as instruções deste capítulo, descartará um monte de coisas, arquivará outras, executará muitas ações de dois minutos e delegará um bom número de itens para outras pessoas. Ao fim do processo, ainda terá uma pilha de itens com ações a serem feitas – em breve, algum dia ou numa data específica – e lembretes de coisas que estão Aguardando Resposta. Essa pilha de Pendências é composta pelas ações que você delegou ou adiou. É o que ainda precisa ser organizado de algum modo em seu sistema pessoal, assunto do qual falarei detalhadamente no próximo capítulo.

IDENTIFICANDO OS *PROJETOS* QUE VOCÊ TEM

O próximo passo para chegar ao fim da caixa de entrada exige uma mudança de perspectiva, saindo dos detalhes das ações isoladas para uma visão mais geral – seus projetos.

Mais uma vez, defino projeto como qualquer resultado que você se comprometeu a alcançar e que vai precisar de mais de uma ação para ser concluído. Se examinar o inventário de ações que já criou – “Ligar para Frank para falar do alarme do carro”; “Enviar um e-mail para Bernadette sobre o material da conferência” –, sem dúvida identificará muitas coisas que são maiores do que a ação que definiu. Ainda haverá mais coisas a fazer sobre o alarme do carro depois de falar com Frank e coisas a fazer com relação à conferência após enviar o e-mail para Bernadette.

Espero que você compreenda os motivos práticos de definir projetos tão amplamente: se a próxima ação que identificou não for suficiente para alcançar o resultado desejado, você precisará deixar lembretes das ações ainda pendentes até que o projeto seja concluído. Você deve fazer uma Lista de Projetos. Ela pode incluir qualquer coisa, desde “Organizar uma festa no feriado” e “Desativar a linha de produtos de software” a “Terminar o cálculo da remuneração dos funcionários”. O propósito da lista não é definir prioridades, mas apenas garantir que você se lembre de todos os laços abertos.

Neste momento, você provavelmente tem entre 30 e 100 projetos.

Não faz muita diferença se você vai criar a Lista de Projetos enquanto estiver processando a caixa de entrada ou depois de já ter feito a Lista de Próximas Ações. Mas ela precisa ser criada em *algum* momento, e deve ser sempre atualizada, pois é a chave que o levará a revisar onde está e aonde quer chegar, e que lhe permitirá ter um controle semanal de sua vida.

Por enquanto, vamos garantir que tudo fique devidamente organizado.

CAPÍTULO 7

Organizar: delimitando os compartimentos certos

Ter um sistema de organização completo e integrado estabelecido lhe dá um enorme poder, pois permite que sua mente se liberte de pensar em coisas pequenas e se dedique ao foco intuitivo, sem se distrair com assuntos que não foram tratados de maneira adequada. Para que isso aconteça, no entanto, seu sistema físico de organização deve funcionar melhor do que o mental.

É necessária uma organização hermética para que você mantenha o foco no horizonte mais abrangente e elimine a pressão constante de lembrar e ser lembrado.

Ser organizado significa que cada coisa deve estar no lugar equivalente ao que ela significa para você. Se decidiu que algo lhe serve de referência e o arquivou onde seu material de referência deve ficar, então está organizado. Se precisa de um lembrete sobre uma ligação que deve fazer e colocou-o no lugar em que quer que estejam os lembretes sobre ligações, está organizado. Embora simples, esse critério envolve uma questão importante: o que certa coisa *significa* para você? Muito do que as pessoas tentam organizar não foi previamente esclarecido, como visto no capítulo anterior. E, mesmo tendo sido, ainda é possível fazer distinções mais refinadas, que aumentarão seu poder de criatividade e controle. Tratarei disso neste capítulo, enquanto o conduzo pelos

passos e ferramentas de organização necessários para processar a caixa de entrada.

Ao começar esse trabalho, você criará listas e grupos de itens que quer organizar e, invariavelmente, pensará em mais itens para incluir. Em outras palavras, você não vai necessariamente criar seu sistema de organização de uma vez. Ele se desenvolverá à medida que processar a tralha e testar se pôs tudo no melhor lugar para *você*. Ele deve e vai se desenvolver à medida que você o cria. A diferenciação essencial das coisas que têm mais significado para você será verdadeira para sempre, mas a melhor estrutura para gerenciá-las daqui a um ano pode ser diferente da que adotou para lidar com seu mundo hoje.

Preciso criar um sistema ou serei escravizado por outro homem.

– WILLIAM BLAKE

A camada externa do Diagrama do Fluxo de Trabalho a seguir mostra as principais categorias em que as coisas podem ser encaixadas à medida que você define o que elas são e o que precisa ser feito com elas.

AS CATEGORIAS BÁSICAS

Há sete categorias básicas de coisas que você vai querer acompanhar e gerenciar a partir de uma perspectiva organizacional e operacional:

- Lista de Projetos
- Material de suporte a projetos
- Ações e informações inseridas no Calendário
- Lista de Próximas Ações
- Lista Aguardando Resposta
- Material de referência
- Lista Algum dia/Talvez

A importância dos limites bem definidos

É fundamental que todas essas categorias se mantenham bem distintas umas das outras. Cada uma representa um tipo de acordo que fazemos com nós mesmos, dos quais devemos ser lembrados em determinado dia e de certa maneira. Se elas não forem bem delimitadas e começarem a se misturar, muito do valor da organização será perdido.

DIAGRAMA DO FLUXO DE TRABALHO – ORGANIZAÇÃO



Por isso, para se tornar organizado, é essencial que você capture e esclareça especificamente qual é a sua relação com cada uma delas. A maioria das pessoas quer criar mais controle em seu mundo apenas “se organizando”, mas acaba reagrupando inventários de coisas ainda não esclarecidas. Entretanto, uma vez

que você tenha percorrido os processos que sugeri antes, terá bastante clareza do que precisa acompanhar e uma maneira muito prática de classificá-las e criar suas descrições.

As categorias devem ficar separadas visual, física e psicologicamente para que haja clareza.

Se você negligenciar essa categorização e permitir que coisas de significados diferentes façam parte do mesmo grupo visual ou mental, poderá ficar confuso e perder o controle sobre seu conteúdo. Se puser os materiais de referência na mesma pilha de materiais que ainda quer ler, por exemplo, vai ficar indiferente a essa pilha. Se incluir na Lista de Próximas Ações itens que deveriam estar no calendário, porque devem acontecer em dias específicos, então não vai confiar no calendário e precisará acessar constantemente a Lista de Próximas Ações. Se você tem projetos a respeito dos quais não vai fazer nada por um tempo, eles devem ir para a Lista Algum dia/Talvez, assim você poderá lidar com a Lista de Projetos com o foco necessário para colocar as ações em prática. Mas, se um item da Lista Aguardando Resposta for incluído numa das listas de ações, você vai continuar sendo incomodado por pensamentos não produtivos.

Tudo de que você precisa são listas e pastas

A partir do momento que sabe o que precisa acompanhar (assunto tratado no capítulo anterior), tudo de que você de fato precisa são listas e pastas – ferramentas suficientes para lembretes, materiais de referência e de apoio. Suas listas (que, como expliquei, também podem ser itens em pastas) vão monitorar as Listas de Projetos e Algum dia/Talvez, assim como a das Próximas Ações a serem realizadas a respeito dos laços abertos. Pastas (digitais ou físicas) serão necessárias para guardar seus materiais de referência e informações de apoio relativas a projetos ainda ativos.

Muitas pessoas vêm fazendo listas há anos, mas nunca acharam esse processo particularmente eficaz. Há um grande ceticismo com relação a sistemas tão simples quanto o que eu recomendo. Acontece que a maioria dos criadores de listas não puseram as coisas certas nelas, ou as deixaram incompletas, o que

impede que elas sejam funcionais para manter sua mente vazia. No entanto, quando você sabe o que deve entrar nas listas, tudo fica mais fácil, e então você só vai precisar de um modo de gerenciá-las.

Eu não daria um centavo pela simplicidade que há aquém da complexidade, mas daria minha vida pela simplicidade que existe para além dela.

– OLIVER WENDELL HOLMES

Como eu disse, você não deve se incomodar em criar uma estrutura externa para as prioridades em sua lista, que terá que ser reorganizada e reescrita conforme as coisas mudarem. Tentar impor algo fixo tem sido uma grande frustração para a organização de muitas pessoas. Você vai priorizar de forma mais intuitiva ao ver a lista inteira em vez de uma quantidade de itens inconstantes. Sua lista é apenas uma forma de monitorar o inventário de laços abertos com os quais se comprometeu e deixá-lo disponível para revisão.

Quando me refiro a “lista”, tenha em mente que isso não significa nada mais que um grupo de itens com características semelhantes. Uma lista pode se parecer com pelo menos uma de três coisas: (1) uma pasta de arquivo ou recipiente com os itens escritos numa folha de papel por categoria; (2) uma lista de verdade, com um título, numa folha de papel (geralmente num fichário de folhas soltas ou num organizador ou *planner*); ou (3) um inventário de itens numa lista em um software ou aplicativo.

ORGANIZANDO OS LEMBRETES DE AÇÕES

Se você já esvaziou sua caixa de entrada, sem dúvida criou uma pilha de lembretes de Pendências, com ações de mais de dois minutos que não podem ser delegadas a outras pessoas. Provavelmente você terá algo em torno de 20 a 60 ou 70 desses itens. Você também acumulou lembretes de ações que delegou a outras pessoas e, talvez, algumas coisas que precisem ser inseridas no seu calendário ou na categoria Algum dia/Talvez.

Você vai querer classificar tudo isso em grupos que façam sentido para você, a fim de poder revisá-los como opções de trabalho a fazer quando tiver tempo.

Você também deve dividi-los do modo mais apropriado para organizá-los, seja como itens em pastas ou em listas, físicas ou digitais.

As ações que entram em seu calendário

Para fins de organização, como eu disse, há dois tipos básicos de ações: aquelas que devem ser feitas num determinado dia e/ou horário e aquelas para fazer assim que puder, levando em consideração os outros itens do calendário (algumas até com prazo de entrega). As ações do calendário podem tanto ter horário específico (por exemplo, “10h às 11h reunião com Jim”) quanto dia específico (“Ligar para Rachel na terça-feira para ver se ela recebeu a proposta”).

O calendário deve mostrar apenas o “cenário árido” em volta do qual você executa o resto de suas ações.

Enquanto processava a caixa de entrada, você provavelmente deparou com coisas que incluiu no calendário assim que apareceram. Pode ter percebido que a próxima ação para fazer um checkup médico, por exemplo, seria marcar a consulta e (como isso leva menos de dois minutos) você fez a ligação quando esse item surgiu. Anotar o compromisso no calendário enquanto você o marcaria sido, então, apenas uma questão de bom senso.

No entanto, o que muitas pessoas fazem, com base talvez no velho hábito de escrever listas de tarefas diárias, é anotar no calendário as ações que elas *gostariam* de fazer na próxima segunda, por exemplo, mas que na verdade não podem, de modo que elas terão que ser movidas para os dias seguintes. *Resista a esse impulso*. Considere seu calendário um território sagrado que mostra exatamente os limites intransponíveis dos seus compromissos para aquele dia, que devem ser vistos numa olhada rápida quando você está com pressa. Isso vai ser muito mais fácil se as únicas ações anotadas no calendário forem aquelas que você definitivamente *tem* que fazer, ou ser lembrado, naquele dia. Quando o calendário recebe o papel que lhe é devido na organização, a maioria das ações que você precisa fazer são deixadas na categoria “assim que possível, depois de todas as outras coisas que tenho que fazer”.

Organizando as ações “para fazer assim que possível” por contexto

Ao longo de muitos anos, descobri que a melhor forma de ser lembrado das ações “para fazer assim que puder” é relacioná-las com o *contexto* exigido por elas – ou seja, a ferramenta, o local ou a situação necessários para completá-las. Por exemplo, se a ação exigir um computador, deve ir para a lista “No computador”. Se a ação demanda que você esteja fora, andando na rua (como ir ao banco ou à loja de ferramentas), a lista “Na rua” é o lugar certo para ela. Se a próxima ação for discutir algo pessoalmente com sua esposa, Emily, o que faz mais sentido é colocá-la numa pasta ou numa lista “Emily”.

O nível de divisão dessas categorias dependerá (1) de quantas ações você realmente deve monitorar e (2) de quantas vezes você muda o contexto no qual executá-las.

Se você for uma dessas raras pessoas que têm apenas 25 próximas ações, uma única Lista de Próximas Ações já deve ser suficiente. Ela pode incluir itens tão variados quanto “Comprar pregos”, “Conversar com o chefe sobre as mudanças na equipe” e “Esboçar ideias sobre a reunião do comitê”. No entanto, se você tem 50 ou 100 próximas ações pendentes, mantê-las todas em uma grande lista dificultaria muito que você visse o que precisa ver. Toda vez que tiver tempo para fazer alguma coisa, precisará fazer uma reclassificação. Se estiver, por exemplo, em um breve intervalo durante uma conferência, no qual possa dar alguns telefonemas, teria que identificá-los no meio de um monte de itens não relacionados. Quando saísse para resolver coisas na rua, provavelmente teria que selecionar as tarefas em trânsito e criar outra lista.

Esse tipo de organização ajuda em outro fator da produtividade: aproveitar ao máximo sua energia ao executar certos tipos de atividade. Quando estiver no “modo telefone”, é bom fazer logo muitas ligações, reduzindo sua lista de Telefonemas. Quando estiver usando o computador para navegar na internet, é útil fazer o máximo de atividades on-line sem ter que mudar para outro tipo de tarefa. Desligar-se de certo tipo de comportamento e passar para outro ritmo ou outro conjunto de ferramentas demanda mais energia do que a maioria das pessoas se dá conta. E, claro, quando alguém importante se sentar diante de você no escritório, seria sábio ter em mãos todos os assuntos de que vai tratar com essa pessoa.

As categorias mais comuns de lembretes de ações

É provável que pelo menos algumas categorias de próximas ações a seguir façam sentido para você:

- Telefonemas
- No computador
- Na rua
- No escritório (diversos)
- Em casa
- Em qualquer lugar
- Assuntos a tratar (com pessoas ou em reuniões)
- Ler/Revisar

Telefonemas. Esta é a lista de todas as ligações que você precisa fazer; para trabalhar nela, basta ter um telefone à mão. Quanto maior for a sua mobilidade, mais útil lhe será ter uma lista única de todos os telefonemas; aqueles estranhos intervalos de tempo que aparecem quando você está fora do escritório, em trânsito, viajando, num intervalo, esperando o avião ou aguardando seu filho sair da escola oferecem uma oportunidade perfeita para usar essa lista. Ter uma categoria de Telefonemas facilita manter o foco e torna mais intuitiva a escolha de qual ligação é a mais adequada naquele momento.

Sugiro que tire um tempo para anotar o número do telefone ao lado de cada item. Há muitas situações em que você provavelmente faria a ligação se o número estivesse ali na sua frente, mas não se tivesse que procurar por ele.

No computador. Se você trabalha com computador – principalmente se anda por aí com um notebook ou tablet, ou se usa um computador no escritório e outro em casa –, pode ser útil reunir todas as ações que precisam ser feitas com a máquina ligada. Isso lhe permitirá ver todas as opções de trabalho no computador, lembrando-o dos e-mails que deve enviar, dos documentos que precisa rascunhar ou editar, etc.

Como viajo muito, mantenho uma lista “On-line” separada da lista “No computador”. Quando estou no avião, sem acesso wi-fi, não posso me conectar à internet ou aos meus servidores, como muitas ações exigem. Então, em vez de

ter que repensar o que posso ou não fazer sempre que olho para a minha lista. No computador, posso confiar que nenhum item dessa lista exige que eu esteja conectado, o que liberta minha mente para fazer escolhas com base em outros critérios.

Pense com cuidado sobre *onde*, *quando* e *em que circunstâncias* você pode executar determinadas ações e organize suas listas de acordo com isso.

Se você usa o computador no escritório ou em casa, pode incorporar as ações em listas de locais específicos, embora ainda possa achar funcional ver lembretes de trabalho no computador juntos quando está em determinado contexto. Por outro lado, se seu trabalho e suas atividades forem centrados basicamente em dispositivos móveis e você puder executar as ações num tablet, num notebook ou num smartphone, então colocar esses lembretes numa única lista ou pasta de contexto Digital ou Em Qualquer Lugar pode funcionar melhor.

Na rua. Faz muito sentido reunir em um só lugar os lembretes de tudo o que você precisa fazer quando estiver em trânsito. Quando você sabe que precisa ir a algum lugar, é ótimo poder olhar essa lista e ter a opção de cuidar de várias coisas no percurso, em uma única viagem. Ações como “Sacar dinheiro no caixa eletrônico”, “Pegar o terno no alfaiate” e “Comprar flores para Robyn” entrariam aí.

Essa lista, claro, não precisa ser mais elaborada do que um Post-it colado no seu organizador ou na porta da geladeira, ou que os itens na categoria “Na rua” em algum gerenciador de tarefas digital.

Devemos lutar para atingir aquela simplicidade que reside além da sofisticação.

– JOHN GARDNER

Muitas vezes é útil elaborar sublistas sob tópicos específicos. Por exemplo, no momento em que perceber que precisa de alguma coisa da loja de ferragens, você pode fazer de “Loja de ferragens” um item na lista e então criar uma sublista com todas as coisas que precisa comprar lá. Usando baixa tecnologia, você pode criar um Post-it “Loja de ferragens”; do lado da alta tecnologia, se

está usando uma lista digital, poderia anexar uma “nota” para “Loja de ferragens” e acrescentar nela os detalhes.²⁰

No escritório. Se você trabalha fora de casa, num espaço determinado, haverá certas coisas que só poderão ser feitas lá, então será útil ter uma lista dessas coisas na sua frente – embora, obviamente, se você tiver um telefone e um computador no escritório, e listas de “Telefonemas” e “No computador”, elas também estarão em uso. Eu recorria a uma lista “Ações no escritório” ou “No escritório” para qualquer coisa que exigisse minha presença física nesse local para executar a ação, como esvaziar um gaveteiro ou imprimir e revisar um documento grande com alguém da equipe.

Simplificar seu foco em ações vai garantir que mais ações sejam feitas.

Uma grande tendência hoje em dia é que as organizações se tornem mais abertas, flexíveis e virtuais. O conceito de *hoteling* (ou seja, não ter um espaço físico permanente, mas poder se “plugar” em qualquer local disponível) está crescendo. Consequentemente, “No Escritório” pode significar apenas uma ação que requer que você esteja em qualquer um dos diversos pontos da empresa. Ou, para algumas pessoas, pode ser útil ter listas No Escritório “A” e No Escritório “B”, para as coisas que estejam exclusivamente ligadas a um ou outro lugar.

Em casa. Muitas ações só podem ser feitas em casa, e faz sentido manter uma lista específica para esse contexto. Tenho certeza de que você tem inúmeros projetos pessoais e domésticos cuja próxima ação seja apenas executá-los. “Pendurar o novo quadro na parede”, “Organizar os acessórios de viagem” e “Guardar as roupas de inverno” seriam itens típicos dessa categoria.

Se você tem um escritório em casa, como eu, qualquer coisa que só possa ser feita nele vai para a lista Em Casa. (Se você só trabalha em casa e não vai a outro escritório, não precisa de uma lista No Escritório – a lista Em Casa seria suficiente.)

Do mesmo modo que algumas pessoas trabalham em vários locais, muitas têm múltiplos ambientes de trabalho pessoal, como casas de veraneio, barcos ou

mesmo a cafeteria local. “No Café da Esquina” pode servir como uma ótima categoria para uma lista de ações.

Assuntos a tratar (com pessoas ou em reuniões). Invariavelmente você perceberá que muitas de suas próximas ações dependem da interação com alguém ou deverão ser levadas a reuniões de comitê ou de equipe. Você precisa conversar com seu sócio sobre uma ideia para o próximo ano, verificar com seu cônjuge a programação para a primavera ou delegar a seu assistente uma tarefa muito complicada para explicar por e-mail. E na segunda-feira precisa anunciar na reunião de equipe a mudança na política de relatório de despesas.

Reuniões e pessoas com as quais você lida frequentemente precisam ter sua própria lista
“Assuntos a tratar”.

Essas próximas ações devem ser separadas em listas “Assuntos a tratar” para cada uma das pessoas e das reuniões (presumindo-se que aconteçam com regularidade). Profissionais que mantêm uma pasta com todas as coisas que precisam conversar com o chefe já usam uma versão deste método. No entanto, se você tiver necessidade de definir todas as suas próximas ações, talvez descubra que precisará de 3 a 15 listas desse tipo. Recomendo que mantenha listas separadas para chefes, sócios, assistentes e filhos. Você também deveria manter esse tipo de lista para seu advogado, consultor financeiro, contador e/ou técnico de informática, além de qualquer outra pessoa com quem possa ter mais de um assunto a tratar da próxima vez que conversarem ao telefone ou pessoalmente.

Quanto maiores forem suas responsabilidades e mais alto seu cargo na empresa, mais você
fará acontecer por meio de suas comunicações e transações com outras pessoas.

Se você participa de reuniões periódicas – de equipe, de projetos, de diretoria, de comitê, de pais e professores, ou seja o que for –, elas também merecem as próprias listas, nas quais você reunirá assuntos que precisarão ser abordados nessas ocasiões.

Muitas vezes você vai querer manter uma lista de coisas a tratar com alguém com quem só vai interagir por um período limitado de tempo. Por exemplo, se

um empreiteiro estiver executando uma obra importante na sua casa, você pode criar uma lista para ele durante a execução do projeto. Ao caminhar pelo local depois de terminado o expediente, você pode perceber várias coisas sobre as quais precisa conversar com ele, e vai querer que essa lista seja fácil de capturar e de acessar quando necessário.

Considerando a utilidade desse tipo de lista, seu sistema organizacional deve permitir que você crie pautas específicas, sempre que necessário, de forma rápida e simples. Por exemplo, anexar uma página ou uma lista referente a uma pessoa ou uma reunião na seção “Assuntos a tratar” de um organizador ou *planner* leva apenas alguns segundos, assim como adicionar uma nota na mesma categoria em seu dispositivo digital.

Ler/Revisar. Você já deve ter encontrado na sua caixa de entrada alguns itens cuja próxima ação é ler. Espero que tenha seguido a Regra dos Dois Minutos e despachado muitos deles após uma olhada rápida – jogando fora, arquivando ou encaminhando-os, conforme for mais apropriado.

Itens impressos para leitura que você sabe que exigirão mais de dois minutos do seu tempo devem ir para uma bandeja separada com a etiqueta “Ler/Revisar”. De acordo com a minha definição, ainda se trata de uma “lista”, embora seja mais eficaz lidar com ela agrupando os documentos e periódicos numa bandeja ou numa pasta.

Aqueles que gastam mal o tempo são os primeiros a se queixar da brevidade dele.

– JEAN DE LA BRUYÈRE

Para muita gente, a pilha “Ler/Revisar” pode se tornar muito grande. Por isso é importante reservá-la apenas para o material cuja leitura demore mais de dois minutos e que você de fato *queira* concluir quando tiver tempo. A tarefa pode parecer desafiadora, mas as coisas podem fugir ao controle e ficar confusas quando os limites dessa categoria não estão claramente definidos. Uma delimitação nítida pelo menos o deixará ciente do inventário e, se você é como a maioria das pessoas, ter algum tipo de mecanismo de autorregulação o ajudará a ter mais consciência do que quer manter e daquilo de que poderia se livrar.

Alguns profissionais (como advogados, por exemplo) ainda trabalham com muito material impresso e, embora muitos de seus documentos possam ser

gerados e mantidos em formato digital, o meio físico ainda é a melhor maneira de lidar com eles. Nesses casos, além da bandeja “Ler/Revisar”, também pode fazer sentido criar a categoria “Revisar/Responder” para as leituras mais rigorosas, que exigem um foco diferente.

É muito prático ter seu material de leitura organizado à mão quando você estiver a caminho de uma reunião que pode começar tarde, de um seminário que pode ter um intervalo, de uma consulta no dentista que pode atrasar e, claro, se for passar algum tempo num trem ou avião. Essas ocasiões são ótimas oportunidades para trabalhar nesse tipo de leitura. Quem não tem seu material para Ler/Revisar organizado pode perder um tempo precioso, pois a vida é cheia de intervalos inesperados em que ele poderia ser utilizado.

Considerando a quantidade de inputs digitais que recebemos, incluindo dados para ler e revisar – muitos dos quais não são realmente cruciais para nosso trabalho e nossa vida, mas se mostram potencialmente interessantes ou divertidos –, pode ser útil criar para eles um compartimento organizacional dentro desse mundo. Um arquivo Revisar/Assistir no seu sistema de e-mails ou uma lista de ações Navegar na internet seriam bons lugares para guardar e-mails com links para vídeos, blogs ou artigos on-line recomendados.

Organizando a lista Aguardando Resposta

Como os lembretes das ações que você precisa fazer, os lembretes de todas as coisas que você está esperando receber ou que devem ser feitas pelos outros devem ser classificados e agrupados. Você não vai necessariamente monitorar ações específicas, e sim entregas finais e projetos que estejam sob a responsabilidade de outras pessoas, como os ingressos que comprou no teatro, o scanner para o escritório que vai ser entregue, o aceite do cliente para uma proposta, etc. Quando a próxima ação de algum projeto depende de outra pessoa, você não precisa de um lembrete de *ação*, apenas de um gatilho para lembrar o que você está esperando e de quem. Seu papel é revisar essa lista com a frequência necessária e verificar quando você precisa entrar em ação, como checar o status ou enviar um alerta sobre o projeto.

Para muitas pessoas, principalmente aquelas que têm posições de supervisão e gerência, ter esse inventário de ações não concluídas sob responsabilidade dos outros capturado, atualizado, completo e revisado gera um grande alívio e aumenta a concentração.

Você já deve ter concluído que é melhor manter a lista Aguardando Resposta à mão, no mesmo sistema da lista de lembretes de Próximas Ações. A responsabilidade pela próxima ação pode mudar de mãos várias vezes até o fim do projeto. Por exemplo, você pode precisar ligar para um fornecedor e pedir um orçamento (que então vai para a lista Aguardando Resposta). Quando o orçamento chegar, você terá que revisá-lo (isso vai para a bandeja “Ler/Revisar” ou para a lista “No computador”). Depois de examiná-lo, você o envia a seu chefe para aprovação (agora ele volta para Aguardando Resposta). E assim por diante.²¹

Também é muito útil ter sua lista Aguardando Resposta disponível quando for se reunir ou conversar com a pessoa responsável por qualquer uma dessas atividades. É muito mais elegante abordar o assunto numa conversa antes, como “Ah, sim, e como vai a proposta do Gonzalez?”, do que esperar até o prazo final, quando a situação estiver estressante.

Para essa categoria em particular, é importante incluir em cada item a data em que a solicitação foi feita, assim como o prazo acordado. O acompanhamento é muito mais significativo quando você diz “Mas eu pedi isso no dia 20 de março” ou “Você recebeu a proposta há três semanas”. Em minha experiência, só esse detalhe tático vale seu peso em ouro.

Você se sentirá muito bem quando souber que sua lista Aguardando Resposta é o inventário completo de tudo o que é importante para você sobre o que outras pessoas supostamente deveriam estar fazendo.

Usando o item original como seu próprio lembrete para ação

A maneira mais eficiente de monitorar seus lembretes de ação é adicioná-los a listas ou pastas à medida que vão lhe ocorrendo. O gatilho original não será

mais necessário depois que você processá-lo. Você pode fazer anotações durante a reunião com seu chefe, mas descartá-las depois de extrair delas todos os projetos e ações. Embora algumas pessoas tentem arquivar mensagens de texto ou voz sobre as quais ainda precisam fazer alguma coisa, essa não é a forma mais eficaz de gerenciar os lembretes nelas incluídos.

Mantenha e-mails e documentos que exigem ação separados de todo o resto.

No entanto, essa regra tem algumas exceções. Certos tipos de input servirão de modo mais eficiente como lembretes de suas ações do que se você tiver que escrever alguma coisa sobre eles numa lista. Isso é particularmente verdadeiro para alguns materiais impressos e e-mails.

Como lidar com o fluxo de papéis

Tal como dito antes, algumas coisas são, em si mesmas, os melhores lembretes do trabalho a ser feito. Artigos, publicações e documentos da categoria “Ler/Revisar” são um bom exemplo disso. É óbvio que seria redundante escrever “Ler revista *Vogue*” em uma lista quando bastaria deixar a publicação na bandeja “Ler/Revisar” para que seja seu próprio gatilho.

Outro exemplo: se você ainda recebe contas para pagar em casa, provavelmente vai achar mais fácil lidar com elas pagando todas de uma vez, de modo que as mantém numa pasta ou bandeja com a etiqueta “Contas a pagar” (ou, de modo mais genérico, “Finanças a Processar”). Da mesma forma, recibos para relatórios de despesas deveriam ser processados na hora em que são gerados ou guardados em sua própria pasta ou envelope de Recibos a Processar.²²

A natureza específica de seu trabalho, seus inputs e seu espaço físico podem tornar mais eficaz organizar outras categorias usando apenas o documento original. Um profissional de atendimento ao cliente, por exemplo, lida com inúmeras solicitações que aparecem no mesmo formato padrão, e, nesse caso, manter uma bandeja ou pasta (física ou digital) contendo apenas os itens que demandam ação é a melhor maneira de gerenciá-los. Um advogado ou contador pode ter que gastar um tempo revisando documentos a fim de definir quais são

as próximas ações, e esses documentos podem ser empilhados numa bandeja ou na pasta com os itens dessa natureza específica.

Se faz mais sentido escrever os lembretes numa lista ou usar os documentos originais numa bandeja, pasta ou diretório digital, isso vai depender em grande parte da logística. Você teria outro lugar para deixar esses lembretes além de sua mesa? Em caso positivo, considere a portabilidade do material. Se não for possível fazer esse trabalho em lugar algum além da sua mesa, então a melhor escolha é gerenciar os lembretes apenas na sua estação de trabalho.

A principal razão para organizar é reduzir a sobrecarga cognitiva – ou seja, eliminar a necessidade de pensar constantemente “O que preciso fazer sobre isso?”.

Seja qual for a alternativa que você escolher, os lembretes devem ser incluídos em categorias específicas com base na próxima ação necessária. Se a próxima ação de uma ordem de serviço for fazer uma ligação, ela deve ser inserida na lista “Telefonemas”; se for revisar a informação e salvá-la no computador, deve ser categorizada como “No computador”. O que mais compromete a eficácia de muitos sistemas de fluxo de trabalho que vejo é o fato de que todos os documentos de um tipo (por exemplo, pedidos de serviço) são mantidos numa única bandeja ou arquivo, mesmo que exijam ações diferentes. Uma solicitação demanda um telefonema; outra, uma revisão de dados; e uma terceira está aguardando que alguém lhe forneça algumas informações – mas todas estão classificadas juntas. Esse esquema pode fazer com que sua mente fique confusa em relação a essa pilha, por causa de todas as decisões sobre próximas ações que ainda estão pendentes.

Meu sistema pessoal é de alta portabilidade, com quase tudo separado em listas, mas mantenho uma bandeja “Ler/Revisar” no meu escritório e uma versão para viagens numa pasta plástica com o mesmo título. Embora eu armazene e leia algumas revistas digitais, ainda considero a versão física mais funcional, do ponto de vista logístico, e mais agradável, do ponto de vista estético.

Gerenciando o fluxo de e-mails

Como alguns materiais impressos, os e-mails que demandam ação às vezes são seus melhores lembretes – nesse caso, dentro do próprio sistema de e-mail. Isso vale principalmente se você recebe muitos e-mails e passa muito tempo com seu programa de gerenciamento de e-mails aberto. Mensagens que demandam ação podem então ser arquivadas no próprio sistema em vez de você anotar e distribuir as próximas ações relativas a eles em outras listas.

Muitas pessoas acham útil criar duas ou três pastas na barra de navegação do e-mail. É verdade que a maioria das pastas no e-mail deveria ser usada para materiais de referência ou arquivados, mas também é possível configurar um sistema funcional que mantenha as mensagens que demandam ação organizadas separadamente fora da caixa de entrada (onde a maioria das pessoas costuma deixá-las).²³

Se você escolher fazer isso, recomendo que crie uma pasta para os e-mails que demandam ações de mais de dois minutos (mais uma vez, você deveria ser capaz de despachar o maior número de mensagens imediatamente, seguindo a Regra dos Dois Minutos). Nomeie a pasta começando com um prefixo ou símbolo de forma que (1) a diferencie das pastas de referência e (2) fique acima das outras pastas na barra de navegação. Use algo como o sinal de arroba (@) ou um hífen, qualquer coisa que o seu sistema classifique no topo. A pasta @AÇÃO conterá os e-mails sobre os quais você precisa fazer alguma coisa.

Em seguida, você pode criar uma pasta com o título @AGUARDANDO RESPOSTA, que aparecerá próxima à pasta @AÇÃO. Arraste para a pasta @AGUARDANDO RESPOSTA os e-mails que receber indicando que alguém vai fazer alguma coisa que você quer monitorar. Ela também pode conter lembretes de qualquer coisa que você delegou por e-mail: quando você encaminhar uma mensagem ou usar o e-mail para fazer um pedido ou delegar uma ação, apenas salve uma cópia ou uma cópia oculta na sua pasta @AGUARDANDO RESPOSTA.²⁴

Alguns aplicativos permitem que você archive em uma de suas pastas uma cópia do e-mail enviado (com o botão “Enviar e Arquivar”). Outros vão salvá-lo automaticamente na pasta universal “Itens Enviados”. Nesse caso, o que parece funcionar para muitas pessoas é fazer uma cópia ou uma cópia oculta para si mesmas e então arquivar essa cópia na pasta @AGUARDANDO RESPOSTA.

Demanda-se muito menos energia para manter o inventário de e-mails zerado do que com milhares de mensagens.

Esvaziando a caixa de entrada de e-mails. A técnica descrita anteriormente lhe permitirá tirar tudo da caixa de entrada do seu e-mail, o que vai ser uma grande vantagem para a clareza e o controle do seu trabalho do dia a dia. A entrada voltará a ser apenas entrada, ou seja, tudo o que estiver lá é novo, como uma nova mensagem de voz ou de texto no celular – indícios de que há algo a processar. A maioria das pessoas usa a caixa de entrada do e-mail para guardar mensagens cujas ações ainda não foram definidas, referências e até lixo, uma prática que acaba entorpecendo a mente: tudo terá que ser reavaliado sempre que você passar os olhos pela tela.

Mais uma vez: esvaziar a caixa de entrada não significa que você já cuidou de tudo; significa apenas que você *apagou* o que podia, *arquivou* o que queria guardar mas não demanda ação, *enviou* as respostas que levavam menos de dois minutos e *moveu* para as pastas de lembretes e aguardando resposta todos os e-mails que demandam ação. *Agora* você pode abrir a pasta @AÇÃO e revisar os e-mails com os quais determinou que precisava gastar algum tempo. Não é mais fácil lidar com esse processo do que com aquela confusão de múltiplas telas, temendo o tempo todo deixar passar alguma coisa importante?

Cuidado para não perder de vista os lembretes das próximas ações

Há um perigo óbvio ao guardar os lembretes de ações em lugares fora de vista. A função de um sistema de organização é basicamente fornecer os lembretes que você precisa ver no momento certo, de modo que possa confiar em suas escolhas sobre o que está fazendo (e o que não está fazendo). Antes de sair do escritório no fim do expediente, ou antes de decidir passar o dia fazendo algo que não havia planejado, aqueles e-mails que demandam ação e ainda estão pendentes devem ser revisados individualmente, assim como suas listas de Telefonemas e No Computador. Em essência, a pasta @AÇÃO é uma extensão da lista No computador e deve ser tratada exatamente da mesma forma. A pilha de Pendências de fluxo de trabalho impresso também deve ser processada como uma lista se os materiais estiverem sendo usados como seus próprios lembretes.

Espalhar gatilhos de ação por pastas, listas e/ou no sistema de e-mail é perfeitamente aceitável, *desde que você reveja igualmente todas as categorias às quais confiou seus gatilhos*. Os lembretes não podem ficar escondidos nos recantos mais ocultos do sistema, sem ser usados para seu propósito inicial: lembrar você. Sob esse aspecto, o mundo digital pode ser perigoso, pois, assim que os dados somem da tela, tendem a desaparecer como estímulo. Isso já levou muitas pessoas que salvavam tudo no computador a voltar para o organizador em papel – sua presença física e obviedade visual podem criar muito mais confiança de que os lembretes serão eficazes.

Para sair com os amigos ou dar uma longa caminhada por aí sem realmente ter nada na cabeça, você tem que saber onde os itens que demandam ação estão alocados, o que eles são e que podem esperar. E o ideal é que você possa fazer isso em poucos segundos, não em dias.

ORGANIZANDO OS LEMBRETES DE PROJETOS

Criar e manter uma lista de todos os seus projetos (isto é, todos os compromissos ou resultados desejados que podem demandar mais de uma ação para serem concluídos) pode ser uma experiência e tanto. Você provavelmente tem muito mais itens desse tipo do que imagina. Se ainda não fez sua Lista de Projetos, recomendo que comece com um formato bem simples, semelhante ao que fez para listar suas ações; pode ser uma categoria no organizador digital, uma página num fichário ou papéis numa pasta com a etiqueta “Projetos”, com uma lista geral ou folhas de papel separadas para cada um deles.

A(s) lista(s) de Projetos

A Lista de Projetos não se destina a guardar planos e detalhes dos projetos em si; você também não deve tentar organizá-las em ordem de prioridade, tamanho ou urgência – trata-se apenas de um índice abrangente dos seus laços abertos. Você não vai trabalhar com a Lista de Projetos em suas atividades momento a

momento; na maior parte do tempo, seu calendário, as Listas de Próximas Ações e quaisquer tarefas inesperadas que surgirem constituirão seu foco estratégico e imediato. Lembre-se: você não pode *fazer* um projeto, só pode fazer as ações que ele demanda. Ter consciência do horizonte representado por seus projetos, no entanto, é fundamental para aumentar seu conforto com relação ao seu controle e foco em longos períodos de tempo.

Uma Lista de Projetos completa e atualizada é a melhor ferramenta operacional para tirar o seu projeto do plano das ideias e torná-lo real.

O verdadeiro valor das Listas de Projetos está na revisão completa que elas proporcionam (pelo menos uma vez por semana), garantindo que você tenha ações definidas para todos os seus projetos e que nada esteja se perdendo. Uma rápida olhada nessa lista de vez em quando aumenta seu senso de controle. Você também saberá que tem um inventário acessível para você (e para os outros) sempre que quiser avaliar a carga de trabalho.

O valor de uma Lista de Projetos completa

A definição simples e ampla de “projeto” que adoto (mais de uma ação necessária para chegar ao resultado desejado) fornece uma rede importante para capturar as coisas mais sutis que atormentam a sua mente. Se você trabalha numa área que é formalmente focada em projetos (fabricação, software, consultoria, etc.), pode ser desafiador compreender que “Pensar em comprar um cachorro para nossos filhos” e “Encontrar um bom alfaiate” são projetos. Mas, independentemente de se você vai chamá-los de “projetos” ou qualquer outra coisa, eles ainda demandam certa atenção para aliviar a pressão no seu espaço interno.

Criar um inventário completo, atualizado e claro de todas essas coisas e adquirir o hábito de mantê-lo desse jeito podem ser as ações mais valiosas que você vai tomar para possibilitar a produtividade sem estresse para si mesmo de agora em diante. Aqui estão algumas razões:

- É fundamental para o controle e o foco.
- Alivia pequenas tensões.
- É a essência da Revisão Semanal.

- Facilita a gestão dos relacionamentos.

É fundamental para o controle e o foco. É impossível ficar verdadeiramente relaxado e em seu estado produtivo quando as coisas que você disse a si mesmo que deve fazer continuam em sua cabeça – sejam elas grandes ou pequenas. Itens como “Preciso renovar minha carteira de motorista” podem ocupar tanto espaço na sua cabeça quanto “Tenho que criar a programação para a conferência do ano que vem” quando uma lista externa sobre esses assuntos não está completa e revisada.

Alivia pequenas tensões. As menores e mais sutis tarefas que dizemos a nós mesmos que precisamos fazer criam o estresse mais difícil de lidar, simplesmente porque não estão tão “na cara” quanto poderiam. Os projetos muitas vezes não aparecem em pacotes bonitos e organizados. Começam com o que parece ser uma simples situação, comunicação ou atividade, mas, aos poucos, se transformam em algo maior do que você esperava. Você achou que tivesse resolvido a questão da matrícula de sua filha na pré-escola, mas agora apareceu um problema com os formulários ou uma mudança nos detalhes logísticos. Você supôs que a ordem de serviço que enviou estivesse completa e corretamente preenchida, mas agora o cliente diz que não concorda com alguma coisa que você está cobrando. Identificar situações desse tipo e incluí-las no seu sistema, com os resultados desejados para o engajamento apropriado, renova suas energias, com resultados positivos inesperados.

Os projetos raramente aparecem em embalagens bonitas e organizadas. Pequenas coisas muitas vezes se desdobram inesperadamente em algo maior.

É a essência da Revisão Semanal. Como já indiquei em outros lugares, a Revisão Semanal é um fator crítico de sucesso na integração de suas atividades do dia a dia com seus compromissos mais importantes. E uma Lista de Projetos completa ainda é a chave para essa orientação. Garantir semanalmente que você esteja tranquilo com relação ao que está fazendo (ou não está fazendo) na questão do cachorro para os filhos, assim como com o que você está fazendo (ou não está fazendo) sobre a conferência do próximo ano é uma prática essencial. Mas essa Lista de Projetos já deve estar disponível, pelo menos em

uma forma recente, antes que você seja capaz de pensar nas coisas a partir dessa perspectiva.

Facilita a gestão dos relacionamentos. Não importa se você está conversando com seu chefe, sua equipe, seu sócio ou sua família: é essencial ter a sensação de controle e a visão geral de todos os compromissos que podem ser relevantes em seus relacionamentos. Sem dúvida há desafios com a alocação de recursos limitados – seu tempo, seu dinheiro, sua atenção. E, quando há outras pessoas envolvidas com você que de alguma forma exigem esses recursos, ser capaz de negociar (e, frequentemente, *renegociar*) esses compromissos explícitos e implícitos é a única maneira de aliviar a pressão inerente. Uma vez que executivos, cônjuges e equipes enxerguem o panorama geral dos próprios compromissos no trabalho e na vida, isso gera conversas extremamente importantes e construtivas entre os envolvidos. Mas isso não acontece sem a lista completa.

Onde olhar para descobrir projetos ainda desconhecidos

Há três áreas básicas nas quais você pode ter “projetos escondidos”:

- Atividades em andamento.
- Interesses e compromissos em horizontes mais elevados.
- Problemas, questões e oportunidades em curso.

Atividades em andamento. Às vezes há projetos que precisam ser capturados de um simples inventário de seu calendário, de sua lista de ações e de sua área de trabalho.

Que reuniões estão na sua programação – passadas ou futuras – por causa de algum resultado que você se comprometeu a alcançar que a reunião em si não completa ou resolve? Talvez você perceba que uma teleconferência agendada é sobre o pedido de um cliente para um novo programa customizado. *Voilà!* Um projeto – “Olhar a possibilidade de programa customizado para o Cliente XYZ”. Você pode ter agendada uma reunião de orientação para pais na escola de seu filho que o faz lembrar de que tem um problema para resolver na grade de aulas dele. Viagens pessoais e de negócios no futuro próximo, conferências anotadas

no calendário, etc. – tudo deve ser avaliado como projetos que merecem conhecimento.

É muito provável que projetos ainda não identificados se conectem com suas listas de Próximas Ações. Muitas vezes as pessoas com quem trabalhamos têm em sua lista de Telefonemas “Falar com Mário sobre o evento para angariar fundos”, mas ainda não identificaram “Concluir o levantamento de fundos” como item que deveria estar na Lista de Projetos.

Além do mais – isto pode parecer óbvio, mas nem sempre é –, há propostas e contratos para revisar na sua pasta, formulários a preencher para o banco na escrivaninha de casa ou um relógio quebrado na sua bolsa que na verdade são artefatos de projetos. Redobre a atenção ao verificar se todos eles estão associados aos resultados finais em vez de deixá-los como pendências soltas do fluxo de trabalho.

Interesses e compromissos de horizonte mais amplo. Há uma boa chance de que você ainda tenha que dispensar alguma atenção a alguns de seus compromissos e interesses a partir de uma perspectiva mais distante das suas responsabilidades e visões, seus objetivos e valores centrais.

Uma revisão de suas responsabilidades profissionais – o que você deve fazer bem, de acordo com a função no trabalho – e das áreas da sua vida nas quais você quer manter certo padrão provavelmente vai disparar alguns lembretes de coisas que devem estar tomando parte da sua atenção – e para as quais é importante definir um projeto.

Se você tem metas profissionais, objetivos para a empresa e planos estratégicos, já identificou todos os projetos que eles podem gerar, a fim de poder tocá-los de modo apropriado? Raramente vejo um executivo revisar qualquer documento de planejamento extenso sem perceber que há pelo menos um projeto que precisa esclarecer para si mesmo a fim de fazer isso. Existem coisas no futuro de sua vida pessoal que já começaram a chamar sua atenção para que faça algo a respeito – filhos ou pais ficando mais velhos, sua aposentadoria, aspirações de seu cônjuge, coisas divertidas e criativas que você adoraria começar a explorar? Esse tipo de reflexão geralmente produz pelo menos alguns projetos do tipo “considerar”, que, uma vez identificados, produzirão a sensação de maior controle de seu mundo.

Problemas, questões e oportunidades em curso. Um lugar muito bom onde encontrar itens para seu inventário é a área onde ficam reunidas coisas aleatórias que podem distraí-lo se não forem reconhecidas e cuidadas na forma de projetos reais, com ações. Elas podem ser de três categorias:

- Problemas
- Melhorias em processos
- Oportunidades criativas e para reforçar a capacidade

Quando um problema é um projeto? Sempre. Quando você trata alguma coisa como um problema em vez de algo que deve simplesmente ser aceito como é, está partindo do princípio de que há uma solução possível. Se há mesmo ou não, ainda precisa ser determinado. Mas pelo menos você tem que fazer uma pesquisa para descobrir. “Considerar melhorar a relação de Fred com sua escola”, “Resolver a situação com o senhorio e a manutenção do prédio”, “Chegar a um consenso com o sócio em relação aos benefícios” são exemplos de projetos muito reais que você pode resistir a definir dessa forma. Quando você de fato os puser em palavras, anotá-los em uma lista e criar a próxima ação para eles, vai ficar surpreso com o novo nível de refinamento no jogo da produtividade sem estresse.

Invariavelmente, também há projetos passeando por entre seus processos administrativos, de manutenção e de fluxo de trabalho – tanto na área profissional quanto na pessoal. Do que você costuma reclamar com relação aos seus sistemas ou sobre como as coisas estão sendo feitas (ou não)? Há algum tipo de frustração com seus procedimentos de arquivamento, armazenamento, comunicação, contratação, acompanhamento ou manutenção de registros? Precisa melhorar algum aspecto dos relatórios de despesa pessoal ou profissional, nos processos bancários ou de investimentos, ou na forma em que se mantém em contato com os amigos e a família? Esses também são o tipo de coisa que viram projetos silenciosamente – é difícil perceber quando eles cruzam a linha entre o que é meio irritante e passam a realmente incomodar (ou inspirar) – e que merecem ser feitos.

Por fim, também deve haver coisas que você vem dizendo a si mesmo que gostaria de aprender ou experimentar para expandir seu desenvolvimento e sua expressão criativa. Quer aprender culinária italiana ou desenho? Você vem

dizendo a si mesmo que seria ótimo fazer um curso on-line de fotografia ou marketing para mídias sociais? É bem possível que projetos do tipo “Gostaria de” se encaixassem muito bem na sua lista Algum dia/Talvez. Mas, conforme você for se familiarizando mais com o método GTD, vai querer aproveitar a metodologia para ter mais experiências novas, interessantes e úteis na sua vida ao definir resultados desejados para elas em sua Lista de Projetos.

É melhor manter uma lista única ou subdividi-la?

A maioria das pessoas acha que manter uma lista única é a melhor solução, porque ela funciona como um inventário mestre, e não como diretrizes sobre prioridades diárias. O sistema de organização apenas fornece marcadores para todos os seus laços, de sorte que sua mente possa tomar decisões estratégicas momento a momento de modo intuitivo e com mais facilidade.

Para ser honesto, não importa quantas Listas de Projetos diferentes você tenha, desde que revise o conteúdo de *todas* elas com a frequência necessária. Na maior parte do tempo, você vai fazer isso de uma vez só, durante a Revisão Semanal.

Algumas formas comuns de subdividir projetos

Em certas situações, faz sentido (e alivia a ansiedade!) subdividir sua Lista de Projetos. Vamos dar uma olhada em algumas opções comuns.

Pessoal/profissional. Muitas pessoas se sentem mais confortáveis ao ver suas listas subdivididas entre projetos pessoais e profissionais. Se esse é o seu caso, fique ciente de que sua lista Pessoal precisará ser revisada com o mesmo cuidado que a Profissional, e não apenas nos fins de semana. Muitas ações da lista pessoal talvez precisem ser feitas nos dias úteis, exatamente como todo o resto. E várias vezes algumas das maiores pressões no âmbito profissional vêm de aspectos pessoais de sua vida que estão sendo deixados de lado.

Projetos delegados. Se você é um gerente sênior ou um executivo, é provável que seja diretamente responsável por diversos projetos, mas tenha delegado alguns a pessoas que se reportam a você. Embora você pudesse, claro, incluí-los na lista Aguardando Resposta, talvez faça mais sentido criar uma Lista de Projetos –

Delegados para monitorá-los. Sua tarefa será simplesmente revisar a lista com regularidade suficiente para garantir que tudo esteja andando de modo adequado.

Tipos específicos de projetos. Algumas pessoas têm, como parte do seu trabalho e estilo de vida, vários projetos diferentes do mesmo tipo, que, em alguns casos, podem ser agrupados em uma sublista de projetos. Por exemplo, um palestrante importante pode manter uma categoria separada de “Projetos – Apresentações”, com uma listagem cronológica de todos os próximos eventos dessa natureza. Seriam “projetos” como os outros, de forma que devem ser revisados em busca de próximas ações até que sejam concluídos; mas pode ser útil ver todos eles organizados numa lista, na ordem em que vão surgir ao longo do tempo, à parte de outros projetos.

A dose certa de complexidade é o que gera a simplicidade ideal.

Se você é corretor de imóveis, presta serviços de consultoria ou desenvolve propostas para um número relativamente pequeno de clientes potenciais, talvez considere útil ver todas as suas “relações de vendas em andamento” num único lugar. Pode ser uma lista separada num organizador ou num aplicativo digital, mas, para funcionar da maneira ideal, deve ser completa e cada item deve ser regularmente revisado para gerir as ações em curso.

Algumas pessoas gostam de separar seus projetos em áreas de concentração maiores – pais monitorando os projetos sobre seus filhos, um empreendedor dividindo os projetos de acordo com os vários papéis que está desempenhando (Finanças, Vendas, Operações), etc.

Mais uma vez, o modo como você decide agrupar os seus projetos não é nem de longe tão importante quanto garantir que o inventário esteja sempre completo e atualizado e que você o acesse com regularidade suficiente para limpar a mente. A forma como o organiza agora não importa, porque você provavelmente vai mudar sua estrutura à medida que ganhar mais experiência com seu sistema e a natureza do seu foco mudar no trabalho e na vida.

E quanto aos subprojetos?

Alguns de seus projetos podem ser subdivididos em subprojetos, e cada um deles pode funcionar como um projeto autônomo. Se você está mudando de casa, por exemplo, e está decorando ou reformando o imóvel, talvez tenha uma lista de itens que demandam ação, como “Terminar o jardim”, “Melhorar a cozinha”, “Montar um escritório”, etc., e cada item poderia ser tratado como um projeto isolado. Você inclui todos esses itens sob uma única entrada na lista de Projetos – digamos “Terminar as melhorias na casa nova” – ou considera cada um dos subprojetos um item diferenciado?

Na verdade, não importa, desde que você revise todos os componentes do projeto com a frequência necessária para se manter produtivo. Nenhuma ferramenta externa ou formato de organização serão perfeitos para classificar tanto a organização vertical quanto a horizontal em todos os seus projetos; você ainda precisa ter consciência do todo e mantê-lo coeso (por meio da Revisão Semanal, por exemplo). Se você incluir na lista apenas o projeto maior, vai querer manter uma lista de subprojetos e/ou o próprio planejamento do projeto como “material de suporte ao projeto” para ser revisado quando chegar a esse item mais amplo. Recomendo que seja feito assim se grandes partes do projeto dependem que outras etapas sejam feitas antes. Nesse cenário, haveria subprojetos sem próximas ações definidas porque estão esperando que outras coisas aconteçam antes que possam avançar. Por exemplo, você não tem como “Melhorar a cozinha” sem antes “Avaliar e substituir a fiação elétrica”. Se suas condições financeiras só permitem que faça um item do projeto maior por vez, mantê-los ordenados de acordo com as suas prioridades faz sentido. No entanto, talvez você possa “Terminar o jardim” independentemente de outros subprojetos. Nesse caso, você gostaria que houvesse sempre uma próxima ação em andamento desse projeto maior que *pudesse* ser feita de modo independente.

Não se preocupe demais em descobrir qual é a melhor maneira. Se você não tem certeza, sugiro que ponha os grandes projetos na lista de Projetos e guarde as subdivisões no material de apoio, certificando-se de incluí-las na Revisão Semanal. Muitas vezes isso torna mais fácil ver o cenário geral do que está acontecendo em sua vida a partir de uma perspectiva mais ampla. Mas, se esse esquema não lhe parecer adequado, tente incluir os subprojetos ativos e independentes como itens separados na lista mestra.

A forma de listar projetos e subprojetos fica a seu critério; apenas tenha certeza de que você sabe onde encontrar todas as etapas em andamento e de que vai revisá-las com a frequência necessária para mantê-las fora da sua cabeça.

Não há um sistema perfeito para monitorar todos os projetos e subprojetos da mesma forma. Você só precisa saber que *tem* projetos e, se eles tiverem componentes associados, onde encontrar os lembretes apropriados sobre eles.²⁵

Materiais de suporte ao projeto

Os materiais de apoio ao projeto não são ações nem lembretes, mas recursos para amparar suas ações e o raciocínio a respeito dos projetos.

Não use o material de suporte como lembretes. As pessoas costumam usar pilhas de papel, pastas físicas entulhadas e/ou grande quantidade de e-mails e documentos digitais como lembretes de que (1) têm um projeto e (2) precisam fazer algo a respeito dele. Elas estão, essencialmente, usando material de suporte como lembretes de ação. O problema é que as próximas ações e os itens da lista Aguardando Resposta desses projetos em geral ainda não foram definidos e, psicologicamente, ainda estão embutidos nas pilhas, pastas e e-mails – dando a eles a aura de tralha que repele a organização em vez de atrair a pessoa para a ação. Eles enviam uma mensagem subliminar incessante: “Faça algo a meu respeito! Decida alguma coisa! Acompanhe o que está acontecendo comigo!” Quando você está na correria, no turbilhão das atividades do dia, pastas desse tipo são a última coisa que você quer examinar à procura de ações. Você, na verdade, se torna insensível a pastas e pilhas, porque elas não o levam a fazer nada e apenas geram mais ruído mental e estresse emocional.

Existe algo em seu ambiente que continua conversando com você psicologicamente, exigindo que você faça alguma coisa a respeito?

Se você está nesse tipo de situação, a primeira coisa a fazer é acrescentar o projeto em si à Lista de Projetos como lembrete de que há um resultado a ser

alcançado. Em seguida, as ações e os itens Aguardando Resposta devem ser incluídos nos lembretes de ações apropriados. Quando enfim chegar a hora de *executar* uma ação, como ligar para alguém para falar do projeto, você deve separar todos os materiais que acha que vai precisar ter como apoio durante a conversa.

Para reiterar, *não* use materiais de apoio como lembretes básicos do que fazer – relegate isso à sua Lista de Ações. No entanto, se o material contiver planos e descrições de projetos que vão além das informações específicas para arquivo de referências, talvez seja o caso de mantê-los um pouco mais visíveis e acessíveis do que os outros materiais apenas de referência conservados nos gaveteiros ou no computador. Esses lugares também são bastante adequados para armazenar o material de apoio, desde que você seja disciplinado o suficiente para abrir a gaveta de arquivos ou ligar o computador e acessar o diretório e os arquivos e dar uma olhada nos planos sempre que fizer a Revisão Semanal. Do contrário, será melhor tirar do arquivamento esse tipo de material de suporte a projetos (talvez com impressões dos arquivos digitais) e mantê-lo numa bandeja ou numa pilha de Pendências separada em sua mesa ou em outra superfície em que fique visível.

Voltando ao exemplo anterior da mudança para a casa nova, você poderia ter uma pasta com a etiqueta “Melhorias – Casa nova”, contendo todos os planos, detalhes e anotações sobre o jardim, a cozinha e o escritório. Na Revisão Semanal, quando chegar ao item “Reforma da casa” em sua Lista de Projetos, você puxaria a pasta desse projeto e olharia todas as anotações para certificar-se de que não está deixando passar nenhuma próxima ação possível. Essas ações então seriam feitas, delegadas ou adiadas em suas listas de ações e a pasta seria rearquivada até você precisar dela de novo para executar as ações ou para sua próxima Revisão Semanal.

Muita gente que interage com clientes atuais e potenciais tentou usar as pastas de clientes e/ou o software de relacionamento com clientes (CRM) para “gerenciar a conta”. O problema aqui é que alguns materiais são apenas fatos ou dados históricos a serem armazenados como antecedentes para quando você puder usá-los, e o que deve ser monitorado são as ações necessárias para reforçar os relacionamentos. Isso pode ser organizado de modo eficiente no seu sistema de listas de ações. Informações sobre clientes são apenas isso, e podem

ser mantidas como arquivo de referência sobre o cliente ou armazenadas na biblioteca de clientes. Mas, se eu preciso ligar para um cliente, não quero que esse lembrete esteja em qualquer outro lugar que não a lista de Telefonemas.²⁶

Como organizar o raciocínio sobre projetos

No Capítulo 3, sugeri que muitas vezes você terá ideias sobre projetos que talvez queira registrar, mas que não necessariamente são próximas ações. Essas ideias se enquadram na categoria ampla de “materiais de suporte a projetos” e podem ser qualquer coisa: desde uma vaga noção do que quer fazer nas suas próximas férias até um esclarecimento sobre alguns componentes importantes do planejamento de projetos. Talvez elas ocorram enquanto você está dirigindo, ao ouvir alguma notícia no rádio ou enquanto lê um artigo relevante. O que fazer com esse tipo de material?

Considere onde está acompanhando o projeto ou o tópico em si, de que maneira pode adicionar informações sobre ele nesse formato e em que lugar pode armazenar dados mais extensos. A maioria dos profissionais terá várias opções sobre como lidar com materiais de apoio, inclusive juntando anotações a cada item da lista, organizando informações digitais em e-mails e/ou bancos de dados e mantendo arquivos impressos e anotações em cadernos.

Nunca há necessidade de perder uma ideia sobre um projeto, um tema ou um tópico.

Notas anexadas. A maioria dos softwares de organização lhe permite anexar uma nota a uma lista ou item do calendário. Se você mantiver uma Lista de Projetos dentro do programa, pode ir até o projeto sobre o qual teve uma ideia, abrir ou anexar uma nota a ele e digitar a ideia. Essa é uma excelente maneira de capturar aquelas ideias sobre um projeto que surgem de repente. Se sua Lista de Projetos estiver registrada em papel, cole um Post-it com a anotação ao lado do item na lista mestra ou na folha separada do item. Em todo caso, para fazer uso desse dado, você precisará se lembrar de olhar a nota ao revisar o projeto.

E-mail e softwares. O mundo digital oferece uma variedade infinita de maneiras para lidar com ideias sobre projetos. Os e-mails que contêm boas informações relacionadas a seus projetos podem ser mantidos em uma pasta de referência

específica, nomeada de acordo. Se houver um grande volume de e-mails relacionados ao mesmo projeto, considere criar duas pastas: “Parceria Johnson – Ativos” e “Parceria Johnson – Arquivo”, ou algo assim. Talvez você ache que vale a pena criar um banco de dados digital mais rigoroso para organizar suas ideias sobre um projeto ou tópico. Surgiu uma enxurrada desse tipo de ferramenta neste século – das simples e elegantes notas armazenadas na nuvem e de softwares de organização que permitem uma personalização infinita a arquivos compartilhados por grupos e sistemas de gerenciamento de projetos, além de aplicativos de organização de projetos pessoais para tudo, desde o mapeamento mental livre até a esquematização de grandes textos e atividades de pesquisa.

A má notícia sobre a enorme variedade de opções digitais de apoio a projetos é a facilidade com que somos seduzidos a espalhar informações potencialmente significativas em tantos lugares e mecanismos que quase voltamos à estaca zero: não saber onde as coisas estão; não conseguir integrar tudo, proporcionando uma visão geral adequada da perspectiva certa no momento certo; não ter certeza de onde exatamente guardar os dados... e acabar tentando, mais uma vez, coordenar tudo em nossa cabeça! Constantemente encontro novas formas de acompanhar as informações relevantes para várias coisas que estou fazendo, mas só consigo ser funcional quando mantenho uma lista de Projetos claramente delineada e acessível e me asseguro de estar vasculhando regularmente todas as partes relacionadas do meu sistema em busca dos detalhes pertinentes.

O perigo inerente ao mundo digital é a quantidade de dados que pode facilmente ficar dispersa em inúmeros lugares diferentes, sem elos que os coordenem.

Arquivos impressos. Ter uma pasta de arquivo separada para cada projeto faz muito sentido quando você está acumulando material impresso; pode ser de baixa tecnologia, mas ainda assim é uma solução elegante. Simplicidade e facilidade de manuseio compõem um bom sistema de arquivamento de referência geral – um que o deixa à vontade para criar uma pasta destinada a anotações em papel sobre uma reunião, por exemplo. Às vezes é mais fácil visualizar e acessar informações relacionadas a um projeto para sessões de planejamento e conversas usando uma pasta física do que tentar usar as versões

digitais ali na hora. Costumo imprimir todos os itens referentes ao projeto que possam ser úteis – planilhas eletrônicas, programações, e-mails, páginas da internet, etc. – para tê-los à mão como referência nesses tipos de interação.

Anotações em cadernos. Uma grande vantagem do arquivo de folhas soltas é a possibilidade de dedicar uma página inteira ou um grupo de páginas a determinado projeto. Por anos mantive um caderno com uma Lista de Projetos na frente e uma seção de Suporte a Projetos mais para o fim, onde sempre deixava umas páginas em branco para capturar quaisquer pensamentos, planos e detalhes aleatórios sobre os projetos da minha lista. Embora os componentes dos sistemas pessoais baseados em materiais impressos estejam sendo cada vez mais substituídos por suas versões digitais, o modelo do caderno ainda é valioso, suportando uma plataforma mais integrada e multinível para o raciocínio bem orientado.

Cada um dos métodos descritos anteriormente pode ser eficaz para organizar o raciocínio sobre projetos. O importante é sempre procurar quaisquer ações inerentes às suas anotações sobre o projeto e revisá-las com a frequência que achar necessária, de acordo com a natureza do projeto.

Você também vai querer limpar muitas de suas anotações assim que elas se tornarem inativas, irreais ou redundantes, para evitar que todo o sistema fique obsoleto. Achei de muito valor capturar ideias desse tipo, mais pela maneira como consistentemente ajudam meu processo de raciocínio do que pela utilidade delas em si (acabo não usando a maioria!). Mas tento me certificar de não permitir que minhas velhas ideias fiquem por perto muito tempo, fingindo que ainda são úteis quando já não são.

COMO ORGANIZAR DADOS QUE NÃO DEMANDAM AÇÃO

Curiosamente, um dos principais problemas do sistema de gestão pessoal é misturar os itens que demandam ação com uma grande quantidade de dados e materiais que têm valor mas não têm ações associadas. Dispor de estruturas consistentes com as quais gerenciar os itens que não demandam ação em nosso trabalho e em nossa vida é tão importante quanto gerenciar nossos lembretes de

ações e de projetos. Quando esses itens não são gerenciados de maneira adequada, eles emperram todo o processo.

Itens que não demandam ação caem em três grandes categorias: materiais de referência, lembretes de coisas que não demandam ação agora mas que podem demandar no futuro e coisas de que você não precisa (lixo).

Materiais de referência

Boa parte do que aparece em sua mesa e em sua vida é material de referência. Não há ação necessária, mas são informações que você quer guardar, por várias razões. Suas principais decisões serão quanto guardar, quanto espaço reservar, em que formato e onde. Em grande parte, essas decisões são pessoais ou organizacionais, com base em preocupações legais ou logísticas e preferências pessoais. O único momento em que você precisa dar atenção ao seu material de referência é quando pretende mudar o sistema, por ter informações de mais ou de menos, considerando suas necessidades ou preferências.

O problema psicológico que muitas pessoas têm com suas tralhas é que elas continuam sendo *tralhas* – ou seja, ainda não foi decidido o que demanda ação ou não. Depois de fazer uma clara distinção sobre o que é o quê, o que sobrar como referência não deve chamar sua atenção nem ter pendências associadas a ele – é apenas a sua biblioteca. Então sua única decisão é o tamanho que ela deve ter. Quando você implementar completamente esse método de gerenciamento de ações, ele pode ser tão acumulador quanto seu espaço (físico e digital) lhe permitir. Quando aumentei a memória do meu computador e acrescentei um espaço quase infinito de backup em drives anexos e na nuvem, passei a guardar muito mais e-mails em meus arquivos e muito mais fotos digitais. Quanto mais, melhor, pelo menos para mim, já que aumentar o volume do material de referência não aumenta também o peso psicológico.

A variedade dos sistemas de referência

Os materiais de referência atualmente surgem sob várias formas e podem ser organizados de diversas maneiras. A seguir, uma breve discussão sobre os mais comuns.

- Arquivo de referências gerais – armazenamento de papéis, e-mails e conteúdo digital
- Arquivo por grandes categorias
- Gerenciadores de contatos
- Bibliotecas e arquivos

Seu sistema de arquivo e de referência deveria ser uma simples biblioteca de dados facilmente recuperáveis – não seu lembrete de ações, projetos, prioridades ou prospecções.

Arquivo de referências gerais. Como enfatizei em capítulos anteriores, um bom sistema de arquivamento é fundamental para processar e organizar sua tralha. Também é indispensável para lidar com o material impresso e as informações digitais específicas que, por algum motivo, são importantes para você – e você vai precisar de um jeito de armazenar essas duas coisas. Idealmente, você já criou um arquivo de referências gerais enquanto estava processando a caixa de entrada. Você deve se sentir à vontade para arquivar até uma única folha de papel que possa querer consultar mais tarde, ou um artigo que leu on-line, e o seu arquivo de referências gerais deve ser informal e acessível o bastante para que seja rápido guardar alguma coisa e esteja ao alcance da mão no lugar onde você faz sua revisão e administração pessoal e profissional. Se você ainda não estabeleceu isso, releia o Capítulo 4 para obter ajuda nesse assunto.

A maioria das pessoas acaba precisando de um a quatro gaveteiros, dezenas de pastas no e-mail e outros locais e categorias de armazenamento digital que podem variar de uns poucos a centenas.²⁷ A internet em si não passa de um enorme arquivo digital, que ao mesmo tempo atenua a necessidade de criar sua própria biblioteca de referências digitais e produz uma enorme quantidade de tipos de informação que você provavelmente vai querer capturar e organizar no seu sistema.

A enxurrada sempre crescente de informações e de meios de acessá-las e organizá-las apenas reforça a necessidade de distinguir inputs que demandam ação dos que não demandam ação e de criar e manter um sistema de armazenamento de referências fácil de usar.

Arquivo por grandes categorias. Qualquer tópico que exija mais de 50 pastas e/ou grandes documentos deveria receber uma área, gaveta ou banco de dados digital próprio, com o próprio sistema alfabético ou qualquer outro que facilite a busca. Por exemplo, se você estiver gerenciando uma fusão de empresas e tiver que manter muita papelada, talvez queira dispor de dois ou três gaveteiros para arquivar toda a documentação necessária ao processo. Se sua paixão for jardinagem, velejar ou cozinhar, pode precisar dedicar pelo menos uma gaveta a cada um desses hobbies.

Tenha em mente que, se sua área de foco tiver material de apoio que possa se misturar com outra, você pode ficar na dúvida se deve armazenar a informação no arquivo de referências gerais ou no de referências especializadas. Quando você lê um excelente artigo sobre cercas de madeira e quer guardá-lo, ele deve ir para a gaveta de Jardinagem ou para o arquivo geral com outras informações relacionadas a projetos de casa? Como regra, é melhor ficar com um sistema de referências gerais, exceto para um número muito limitado de tópicos específicos.

Gerenciadores de contatos. Muitas das informações que você precisa arquivar estão diretamente relacionadas às pessoas de sua rede de contatos. Você precisa registrar informações de contato de todos os tipos – telefones celulares, de casa e do trabalho, endereços de e-mail, etc. Além disso, se achar útil, pode querer manter informações como datas de aniversário, nomes dos familiares, hobbies, interesses pessoais, etc. Num contexto profissional mais rigoroso, você pode precisar ou querer registrar datas de admissão e de avaliações de desempenho, metas e objetivos, além de outras informações potencialmente relevantes para o desenvolvimento da equipe e para fins legais.

A área “Contatos” da maioria dos organizadores digitais e em papel (junto com os calendários) talvez seja o componente mais comumente usado. Todo mundo precisa registrar números de telefone e endereços de e-mail. É esclarecedor observar que se trata de puro e simples material de referência. Nenhuma ação é necessária – trata-se apenas de informação que você pode precisar acessar no futuro. Por mais digital que o mundo pareça ter se tornado, muitas pessoas ainda têm pilhas de cartões de visita recebidos que ficam

sutilmente gritando para elas: “Decida algo a meu respeito! Faça alguma coisa comigo!”

Mas, uma vez que você tenha filtrado os itens que demandam ação em meio a todos os inputs, não há nenhum mistério quanto à forma de organizar as informações de contato, além da logística para suas necessidades individuais. Mais uma vez, o único problema é quando as pessoas tentam fazer seu gerenciador de contatos funcionar como ferramenta de lembretes sobre coisas que precisam fazer. Isso não funciona (a menos que faça parte de um sistema de gerenciamento funcional de relações com clientes, que inclui tanto as informações deles quanto gatilhos de ações apropriadamente determinadas e incorporadas). Assim que todas as ações relativas às pessoas que você conhece forem identificadas e anotadas nas suas listas de lembretes de ações, o gerenciador de contatos não terá mais nenhuma função a não ser armazenar dados.

A única questão (ou oportunidade) passa a ser então a quantidade de informações que você precisa guardar e onde e em que equipamentos deve mantê-las para que estejam acessíveis quando você quiser. Com relação a isso, nada é perfeito, mas, à medida que as ferramentas digitais móveis, conectadas à internet, se tornam cada vez mais poderosas, junto com sua conexão a vários bancos de dados, aumentam também tanto a facilidade de acesso quanto a confusão de opções.

Bibliotecas e arquivos: níveis personalizados. As informações que podem ser úteis são distribuídas em vários níveis. É provável que você consiga encontrar quase qualquer coisa se estiver disposto a escavar fundo o suficiente. A dúvida sobre quanto manter, a que distância de você e em que formato será uma realidade em constante transformação, considerando as variáveis das suas necessidades, seu nível de conforto específico com os dados e a tecnologia que turбина sua interação com as informações globais. No que diz respeito a sua organização pessoal e a sua produtividade, essas não são questões centrais, desde que todos os seus projetos e ações estejam num sistema de controle com o qual você trabalhe regularmente. Então os materiais de referência, sob todas as formas, se tornam nada mais, nada menos que material a ser capturado e acessado de acordo com suas inclinações, necessidades e capacidades.

Se o material for apenas para referência, a única questão é se vale a pena investir tempo e espaço para mantê-lo.

Algum grau de consistência sempre facilitará as coisas. O que precisa estar com você o tempo todo? Esses documentos devem estar disponíveis em seu dispositivo móvel ou em seu notebook. O que precisa levar para reuniões ou eventos fora do local de trabalho? Esse material deve ir para sua pasta, mochila, sacola ou bolsa. Do que precisa quando está trabalhando no escritório? Mantenha isso no seu sistema físico de arquivamento pessoal ou no computador em rede. E quanto às situações pouco comuns em seu trabalho? Os materiais relativos a elas podem ser mantidos em arquivos por departamento, depósitos fora do local de trabalho ou na nuvem. O que você pode encontrar na internet sempre que for necessário? Você não precisa fazer nada com essa informação, a menos que precise dela quando não dispuser de uma boa conexão. Nesse caso, deveria imprimir ou salvar os dados quando estiver on-line, para poder levá-los com você.

Está vendo como a organização pessoal do material de referência se baseia apenas na logística e na finalidade? Distinguir os itens que demandam ação dos que não demandam é o primeiro fator crítico de sucesso nessa área. O segundo é determinar como você poderá usar a informação e, a partir disso, onde e como ela deve ser armazenada. Uma vez que essas questões estejam resolvidas, você tem toda a liberdade para gerenciar e organizar quanto material de referência quiser.

Não existe um sistema de referência “perfeito”. Sua estrutura e seu conteúdo exigem decisões altamente individuais que devem se basear na relação entre o valor recebido e o tempo e o esforço despendidos para capturá-lo e mantê-lo. O melhor é começar com as informações que realmente quer manter, escolher o melhor lugar onde guardá-las para que sejam recuperáveis e desenvolver um sistema a partir daí em vez de tentar criá-lo primeiro na teoria. Com o tempo, você vai aprimorar suas bibliotecas de referências, convertendo-as em estruturas mais amplas e mais sensíveis, mas isso vai ser mais bem construído se você for aprimorando o modo como gerencia suas realidades do dia a dia. Nesse ponto, é importante tolerar alguma ambiguidade, a fim de descobrir a melhor maneira

de fazer tudo. Para isso, faça regularmente uma inspeção geral e uma reavaliação do sistema, e a correção dinâmica quando for necessária.

Algum dia/Talvez

A segunda coisa com a qual lidar na organização de itens que não demandam ação é como registrar os itens que você pretende reavaliar no futuro. Aqui se encaixam uma viagem que pode querer fazer algum dia, livros que gostaria de ler, projetos a que pretenda dar início no próximo ano fiscal e talentos e competências que deseje desenvolver. Para a plena implementação desse modelo, será necessário algum tipo de componente de “baixa prioridade” ou “em espera”.

Os itens da categoria Algum dia/Talvez não são para jogar fora. Eles podem ser algumas das coisas mais interessantes e criativas com as quais você vai se envolver.

Há diversas formas de adiar as coisas para revisão futura, todas capazes de tirá-las da sua mente e do seu radar. Você pode pôr os itens em várias versões de listas de Algum dia/Talvez ou deixá-las engatilhadas no calendário ou no arquivo de referência rápida (sistema *tickler*).

Lista de Algum dia/Talvez

Se você fez uma varredura completa da mente quando estava capturando as coisas em seu espaço mental, é muito provável que tenha encontrado algumas coisas com as quais não tem certeza se quer se comprometer. “Aprender espanhol”, “Comprar um cavalo para Marcie”, “Escalar o monte Washington”, “Escrever um livro de mistério” e “Alugar um chalé para as férias” são projetos típicos dessa categoria.

Se ainda não fez isso, recomendo que crie uma lista Algum dia/Talvez em qualquer sistema de organização que tenha escolhido. Então permita-se preencher essa lista com todos os itens desse tipo que lhe ocorreram até agora. Você provavelmente vai descobrir que o simples fato de ter a lista e de começar a preenchê-la fará com que tenha todo tipo de ideias criativas.

Você também pode se surpreender ao constatar que algumas das coisas que escrever na lista de fato acontecerão, quase sem que tenha que fazer qualquer esforço consciente para isso. Se você reconhece o poder da imaginação para estimular mudanças de percepção e desempenho, é fácil ver como a presença de uma lista *Algum dia/Talvez* diante da sua mente consciente pode acrescentar muitas aventuras maravilhosas à sua vida e ao seu trabalho. É mais provável aproveitar as oportunidades quando elas surgirem se já as tivermos reconhecido como possibilidades. Essa sem dúvida tem sido minha experiência: aprender a tocar flauta e a velejar em alto-mar começaram nessa categoria.

Além da caixa de entrada, há duas outras fontes importantes a serem exploradas para abastecer a lista *Algum dia/Talvez*: sua imaginação criativa e a lista de projetos em curso.

Criar e manter ativa a categoria *Algum dia/Talvez* libera o fluxo do pensamento criativo – você tem permissão para imaginar coisas legais a fazer sem precisar se comprometer a de fato fazer algo a respeito no momento.

Faça um inventário da sua imaginação criativa. Quais são as coisas que você realmente gostaria de fazer um dia, se tiver tempo, dinheiro e disposição? Escreva-as na sua lista *Algum dia/Talvez*. Algumas das categorias típicas incluem:

- Coisas a comprar ou construir para a casa
- Novos hobbies
- Novas habilidades a aprender
- Expressões criativas a explorar
- Roupas e acessórios a comprar
- Brinquedos (tecnológicos ou não) a adquirir
- Viagens a fazer
- Organizações das quais participar
- Projetos comunitários com que contribuir
- Coisas para ver e fazer

Reavalie os projetos em curso. Agora é um bom momento para revisar sua Lista de Projetos de uma perspectiva mais elevada (ou seja, do ponto de vista de seu

trabalho, seus objetivos e compromissos pessoais) e considerar se é possível transferir alguns de seus compromissos atuais para a categoria Algum dia/Talvez. Se, depois de refletir um pouco, você concluir que um projeto não tem chance de receber sua atenção nos próximos meses ou num período mais longo, passe-o para essa lista.

Há quem tenha achado útil subcategorizar os projetos Algum dia/Talvez. Deve haver uma diferença significativa em pensar em projetos que realmente quer executar na sua casa assim que tiver os recursos necessários versus sua “lista de coisas para fazer antes de morrer”, mais fantasiosa, como itens do tipo escalar uma montanha no Nepal ou criar uma fundação para crianças carentes. Numa empresa, isso equivaleria à distinção entre ideias que já estão no radar de todos (“Vamos discutir isso em nossa próxima reunião trimestral”) e manter o registro de projetos que você pode empreender quando surgir um capital significativo. O importante aqui é prestar atenção se suas sublistas o estressam ou o deixam motivado.

Categorias especiais de Algum dia/Talvez

É muito provável que você tenha alguns interesses especiais que envolvam muitas coisas possíveis de fazer. Pode ser divertido capturar isso em listas. Por exemplo:

- Comida – receitas, cardápios, restaurantes, vinhos
- Filhos – atividades a fazer com eles
- Livros a ler
- Músicas a baixar
- Filmes a assistir
- Ideias de presentes
- Sites a explorar
- Viagens de fim de semana a fazer
- Ideias diversas (ou seja, você não sabe em que categoria encaixá-las)

Esses tipos de lista podem ser uma mistura entre referências e Algum dia/Talvez – referências porque você pode apenas capturar e anotar os itens em listas de bons vinhos, restaurantes ou livros para consultar quando quiser, por exemplo; Algum dia/Talvez porque você pode querer revisar os itens listados

com regularidade para se lembrar de experimentar um ou mais deles em algum momento.

De qualquer forma, essa é outra grande razão para você ter um sistema organizado que facilite a captura de coisas capazes de acrescentar valor, variedade e interesse à sua vida – sem entupir sua mente e sua área de trabalho com assuntos não decididos e inacabados.

O perigo de arquivos e pilhas “Manter e Revisar”

Muitas pessoas já criaram algum tipo de pilha ou arquivo (uma gaveta inteira ou uma pasta no e-mail) “Manter e Revisar”, que se encaixa vagamente na categoria Algum dia/Talvez. Elas dizem a si mesmas: “Quando eu tiver tempo, gostaria de olhar isso”, e um arquivo “Manter e Revisar” parece ser um lugar conveniente onde guardar essas ideias. Pessoalmente, não recomendo esse tipo de subsistema, porque em quase todos os casos com que deparei, a pessoa o mantinha, mas não revisava, e havia confusão e resistência a respeito da pilha e de seu conteúdo. A importância da categoria Algum dia/Talvez desaparece se você não dedicar atenção a ela de modo consistente.

Aquilo que temos o poder de fazer temos também o poder de não fazer.

– ARISTÓTELES

Também há uma grande diferença entre algo bem gerenciado, como uma Lista Algum dia/Talvez, e um grande reservatório de tralha. Em geral, a maior parte da tralha que está em “Manter e Revisar” precisa ser descartada. Uma parte deve ir para a lista Ler/Revisar, outra deve ser arquivada como referência, alguns itens pertencem ao calendário ou ao arquivo *tickler*, para serem revisados em um mês ou talvez no começo do próximo trimestre, e outros de fato têm próximas ações associadas a eles. Muitas vezes, depois de processar adequadamente a gaveta ou arquivo “Manter e Revisar” de alguém, descubro que não sobrou nada ali!

Usando o calendário para opções futuras

Seu calendário pode ser um lugar muito conveniente onde anotar lembretes de coisas que você *pode* querer considerar fazer no futuro. A maioria das pessoas que orientei não estava nem de longe tão à vontade com seus calendários

quanto poderiam estar; do contrário, provavelmente teriam encontrado muito mais coisas para incluir neles.

Uma das três utilidades de um calendário é o registro de *informações de dia específico*. Essa categoria pode incluir inúmeros itens, mas uma das formas mais criativas de usar essa função do calendário é anotar coisas que quer tirar da cabeça e reavaliar no futuro. Aqui estão alguns itens que você deveria considerar incluir:

- Gatilhos para ativação de projetos
- Eventos de que talvez queira participar
- Catalisadores de decisões

Gatilhos para ativação de projetos. Se houver um projeto em que você realmente não precise pensar agora mas que mereça um alerta em algum momento do futuro, escolha uma data apropriada e inclua no calendário um lembrete sobre o item nesse dia. Ele deve entrar num grupo de ações de dia específico (não de hora específica) para as coisas de que você queira ser lembrado naquela data. Assim, quando esse dia chegar, você vai ver o lembrete e inserir o item como um projeto ativo na sua Lista de Projetos. Candidatos típicos a esse tratamento são:

- Eventos especiais com certo prazo para organização (lançamentos de produtos, levantamentos de fundos, etc.).
- Eventos regulares para os quais você deve se preparar, como revisões de orçamento, conferências anuais, eventos ou reuniões de planejamento (por exemplo, quando você deveria incluir “Convenção anual de vendas” ou “Preparar as crianças para o próximo ano letivo” em sua Lista de Projetos?).
- Datas significativas para pessoas importantes a respeito das quais você quer fazer alguma coisa (aniversários, aniversários de casamento, presentes em datas comemorativas, etc.).

Eventos de que você talvez queira participar. É provável que você receba notícias constantes sobre seminários, conferências, palestras e eventos sociais ou culturais dos quais pode decidir participar quando estiver mais perto da data. Defina, então, quando é essa data mais próxima e inclua um gatilho no calendário – por exemplo:

“Café da manhã na Câmara de Comércio amanhã?”

“Os ingressos para o jogo do Lions começam a ser vendidos hoje.”

“Especial da BBC sobre mudanças climáticas às 20h.”

“Chá do clube de jardinagem no próximo sábado.”

Se você consegue pensar em qualquer coisa desse tipo que gostaria de incluir em seu sistema, faça isso agora.

Catalisadores de decisões. De vez em quando pode surgir uma decisão importante que você precisa tomar mas que não pode (ou não quer) fazer imediatamente. Não tem problema, no que diz respeito ao seu processo de autogerenciamento, desde que você tenha concluído que a informação adicional de que precisa virá de uma *fonte interna*, não de uma *fonte externa* (você precisa de uns dias para pensar), ou contanto que haja boas razões para adiar a decisão até o último momento (permitindo que todos os fatores sejam os mais atualizados possíveis antes de escolher como avançar). Mas, para se sentir bem nesse estado de *não* decidir, é bom estender uma rede de segurança na qual você possa confiar que o fará se concentrar na questão, de maneira adequada, no futuro. Um lembrete no calendário pode servir a esse propósito.²⁸

Tudo bem se decidir não decidir – desde que você tenha um sistema sobre “não decidir”.

Algumas áreas de decisão típicas nessa categoria são:

- Contratar/demitir
- Fundir/adquirir/vender/renunciar
- Mudar de emprego/carreira
- Possível redirecionamento de estratégias

Reconheço que esse é um tópico muito importante para que lhe seja dedicado tão pouco espaço, mas vá em frente e pergunte a si mesmo: “Há alguma decisão importante para a qual devo criar um gatilho no futuro de modo que me sinta confortável para ‘esquecê-la’ por enquanto?” Em caso positivo, acrescente um lembrete ao calendário para revisitar a questão.

O arquivo de referência rápida (sistema *tickler*)

Uma forma elegante de gerenciar itens que podem precisar de ação no futuro é o arquivo de referência rápida (*tickler*).²⁹ Sua versão original (um calendário tridimensional) permite que você mantenha lembretes *físicos* de coisas que quer ver ou lembrar – não agora, mas no futuro. Pode ser uma ferramenta extremamente funcional, permitindo-lhe estabelecer um serviço postal próprio e “enviar” coisas para si mesmo, para recebimento numa data futura predeterminada. Usei o arquivo de referência rápida por anos. Embora a tecnologia tenha tornado mais fácil digitalizar esse tipo de lembrete num software ou nos dispositivos de acesso móvel, é possível que para você ainda seja mais fácil gerenciar várias coisas usando baixa tecnologia. A promessa do gerenciamento digital avança em ritmo constante, mas ainda restam muitos itens em meu sistema pessoal que são gerenciados com mais eficiência usando partículas físicas como lembretes.

Basicamente, o arquivo de referência rápida é um conjunto de pastas suspensas que possibilita que você distribua papéis e outros lembretes físicos de modo que qualquer coisa que você queira ver numa determinada data no futuro apareça “automaticamente” em sua caixa de entrada nesse dia.

Se você tiver um assistente, pode lhe confiar pelo menos parte dessa tarefa, supondo que ele tenha uma versão funcional desse sistema ou de outro semelhante. Exemplos típicos seriam:

- “Entregue-me a pauta na manhã do dia da reunião.”
- “Devolva-me isso na segunda-feira para eu repensar, já que se trata da reunião de diretoria da quarta-feira.”
- “Lembre-me da viagem a Hong Kong com duas semanas de antecedência para planejarmos a logística.”

Ao usar esse tipo de arquivo, todos os dias da semana a pasta do dia deve ser retirada e revisada.

Mesmo que você tenha um cargo alto e possa (e provavelmente deva) usar sua equipe para lidar com a parte disso que for apropriada, recomendo que, se puder integrar essa prática a seu estilo de vida, mantenha a funcionalidade do próprio arquivo de referência rápida. Há muitas coisas que você pode fazer, e pelo menos algumas delas você pode querer manter fora das responsabilidades de seu assistente. Uso meu arquivo de referência rápida para gerenciar

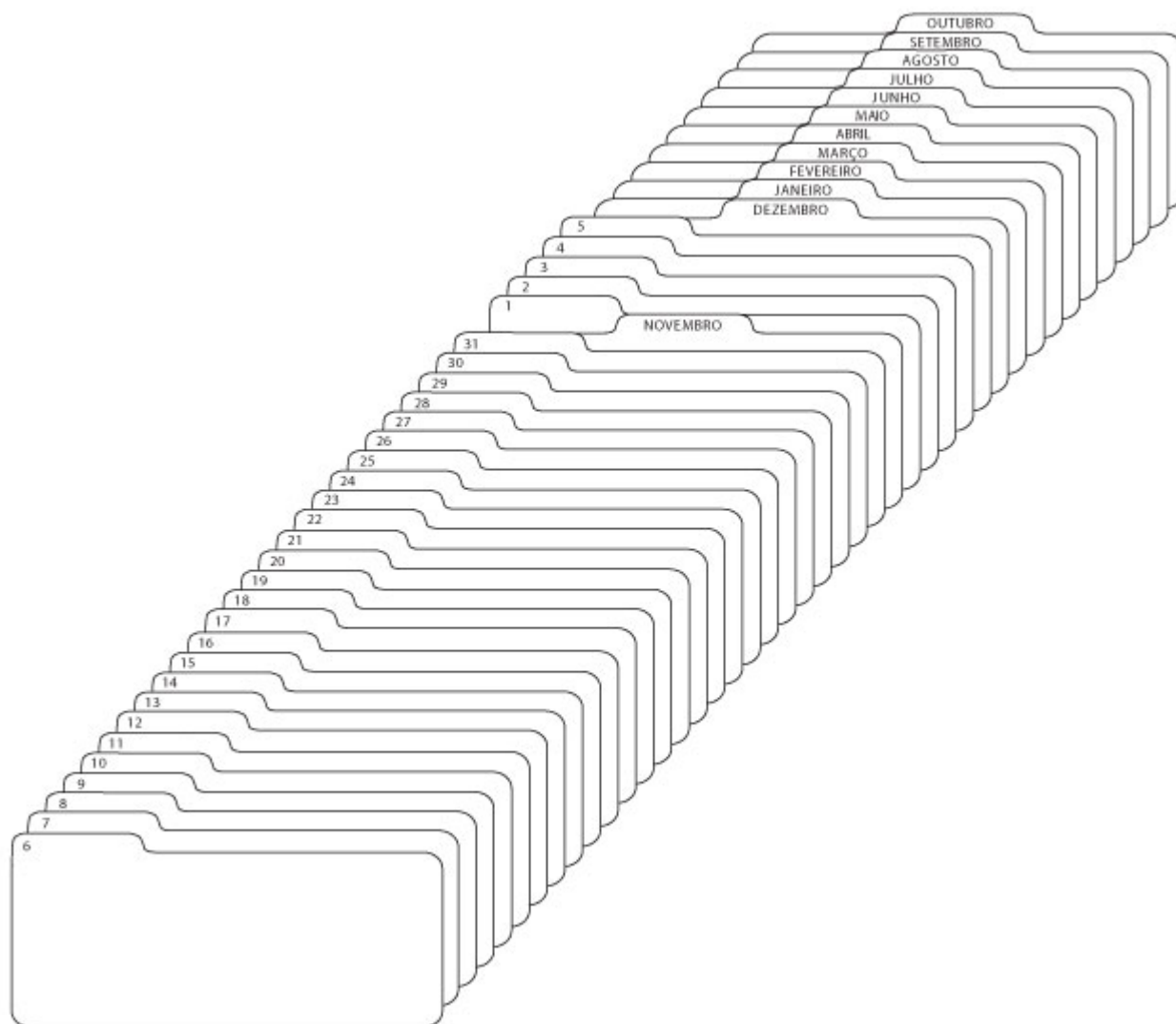
documentos de viagem que preciso ter à mão num determinado dia, lembretes de aniversários e eventos especiais próximos (que ocupariam muito espaço visual no meu calendário digital), impressos de coisas interessantes a explorar quando tiver mais tempo daqui a alguns meses, etc.

Conclusão: o arquivo de referência rápida exige apenas um novo comportamento de um segundo por dia para funcionar e tem um retorno de valor exponencialmente maior que o investimento pessoal. Também representa uma função executiva única: decidir não decidir até determinado momento.

Estabelecendo o arquivo de referência rápida. Se você vai usar um sistema físico, serão necessárias 43 pastas – 31 numeradas de 1 a 31 e mais 12 etiquetadas com os meses do ano. As pastas diárias ficam na frente, começando com a de amanhã (se hoje for 5 de outubro, a primeira será a do dia 6). As pastas diárias subsequentes representam os dias restantes do mês (de 6 a 31). Atrás da pasta 31 vem a pasta mensal do mês seguinte (novembro), e depois dela as pastas diárias de 1 a 5. Em seguida, enfileiram-se as demais pastas mensais (dezembro a outubro).

Todos os dias, a pasta do dia seguinte é esvaziada na sua caixa de entrada e recolocada atrás das pastas diárias (agora, em vez de 6 de outubro, ela representa *6 de novembro*). Da mesma forma, quando a próxima pasta mensal vier para a frente (em 31 de outubro, depois que você esvaziar a pasta diária, a pasta de novembro será a próxima, com as numeradas de 1 a 31 atrás dela), ela será esvaziada na caixa de entrada e recolocada atrás das pastas mensais, para representar novembro do próximo ano. Esse é um arquivo perpétuo, significando que, a qualquer momento, contém arquivos para os próximos dias do mês e os próximos 11 meses.

A grande vantagem de usar pastas de arquivo para o arquivo de referência rápida é que elas permitem que você guarde os documentos reais (o formulário que precisa ser preenchido num determinado dia, a pauta da reunião para revisar, a ordem de serviço cuja data de vencimento você está esperando chegar para pagar, etc.).



CONFIGURAÇÃO DO ARQUIVO DE REFERÊNCIA RÁPIDA (5 DE OUTUBRO)

Para que o sistema funcione, é preciso verificá-lo e atualizá-lo todos os dias. Se você se esquecer de esvaziar a pasta diária, não confiará no sistema para lidar com dados importantes e precisará gerenciar essas coisas de algum outro modo. Se sair da cidade (ou caso não acesse o arquivo nos fins de semana), você terá que se certificar de verificar *antecipadamente* as pastas referentes aos dias em que estiver fora.

CHECKLISTS: LEMBRETES CRIATIVOS E CONSTRUTIVOS

O último tópico sobre a organização do sistema pessoal que merece atenção é a manutenção e atualização de checklists, essas “receitas de ingredientes potenciais” para projetos, processos e procedimentos de trabalho, eventos e áreas de valor, interesse e responsabilidade. Em essência, qualquer lista ou categoria de lembretes que já discutimos é um checklist, pois serve à função de fornecer itens a serem checados ou revisados a fim de garantir que você não esteja se esquecendo de nada de determinada área. Entretanto, a ideia mais comum de checklist se refere à lista de conteúdo de um tópico, procedimento ou de qualquer área de interesse ou atividade, a ser utilizada tanto em um momento específico quanto sempre que você se engajar em um tipo específico de atividade. Podem ir desde a visão geral de áreas de foco em seu trabalho e sua vida até instruções detalhadas sobre como postar imagens num site.

Muitos anos atrás, Alfred North Whitehead observou que “a civilização avança ao aumentar a quantidade de coisas importantes que podemos fazer sem pensar nelas”. Os checklists oferecem uma versão micro dessa observação macro: sempre que for preciso pensar em alguma coisa, seja por causa da regularidade de uma visão renovada (“A cada fim de ano, eu quero/preciso...”) ou em face de uma situação específica que exige mais detalhes do que se pode lembrar com facilidade (“Antes de apresentar o seminário, preciso...”), você deveria confiar essas ações à sua “mente externa” – seu sistema de gerenciamento que guarda os detalhes de que você precisa cuidar nos momentos apropriados.³⁰

Há uma infinidade de checklists possíveis que lhe permitem um controle mais relaxado sobre várias situações da vida pessoal e profissional. Se você sempre recorre a uma receita de um livro para preparar um prato específico, está usando um checklist para aumentar seu foco e sua produtividade. Se a diretoria o incumbir de três importantes iniciativas ou resultados a serem alcançados no ano, revisar o andamento de cada um deles antes da próxima reunião é usar checklists.

Como estou descrevendo o processo de esclarecer e organizar o que pode estar em sua mente, para começar a implementar esse sistema vou abordar um conjunto de tópicos comuns para os quais os checklists em geral são a melhor solução.

Itens em que você quer prestar atenção

Muitas vezes, quando estou trabalhando com pessoas para esclarecer o que há em sua mente, encontro coisas como:

- Praticar exercícios físicos com mais regularidade
- Passar mais tempo de qualidade com meus filhos
- Fazer um planejamento mais proativo para o departamento
- Manter o moral da equipe elevado
- Garantir que estamos alinhados com a estratégia da empresa
- Manter atualizado o processo de faturamento do cliente
- Concentrar-me mais em práticas espirituais
- Dar mais atenção aos objetivos pessoais dos membros da equipe
- Manter-me motivado no trabalho
- Conversar e me atualizar com pessoas importantes da empresa

O que você deveria fazer com esse conjunto confuso de compromissos internos e áreas de atenção?

Primeiro, identifique projetos e ações inerentes

Para grande parte dos itens, ainda há um projeto e/ou uma ação a ser definido. “Praticar exercícios com mais regularidade” *de fato* é traduzido por muitas pessoas como “Adotar um programa de exercícios regular” (projeto) e “Telefonar para Sally para pedir sugestões de academias e personal trainers” (ação). Nesses casos, projetos e ações inerentes ainda precisam ser esclarecidos e organizados num sistema pessoal. Ou “Manter o moral da equipe elevado” deveria virar um projeto (“Explorar os processos de desenvolvimento de equipes para meu departamento”) com uma ação específica (“Enviar e-mail à diretora de RH para saber sua opinião sobre isso”).

No entanto, existem algumas coisas que não se encaixam muito bem nessa categoria e, muitas vezes, precisam da orientação dos checklists apropriados.

Projetando as principais áreas de trabalho e responsabilidade

Objetivos como “Ter um bom condicionamento físico” ou “Manter minha equipe motivada” às vezes ainda precisam se converter em algum tipo de checklist a ser revisado com regularidade. Você tem várias camadas de resultados e padrões atuando em sua mente e em suas escolhas a qualquer momento; saber quais são elas, em todos os diferentes níveis, é sempre uma boa ideia (embora não tão fácil de aceitar e manter como hábito).

Sugeri antes que há pelo menos seis níveis em seu “trabalho” que poderiam ser definidos e que cada um deles merece seu reconhecimento e sua avaliação. Um inventário completo de tudo o que você considera importante e com que está comprometido em cada um desses níveis representaria um checklist incrível. Ele poderia incluir:

- Objetivos de carreira
- Serviço
- Família
- Relacionamentos
- Comunidade
- Saúde e energia
- Recursos financeiros
- Expressão criativa

E então, descendo um nível dentro de seu trabalho, você pode querer alguns lembretes de suas principais áreas de responsabilidade, sua equipe, seus valores, etc. Uma lista assim poderia conter itens como:

- Moral da equipe
- Processos
- Cronologias
- Questões dos funcionários
- Carga de trabalho
- Comunicações
- Tecnologia

Todos esses itens poderiam, por sua vez, ser incluídos nas listas de seu sistema pessoal como lembretes para você, conforme necessário, manter o barco no curso e em equilíbrio. Muitas vezes, o valor é apenas afirmar que determinada

área está ok; nada precisa ser acrescentado ou mudado. Ter *consciência* disso, porém, contribui para o foco relaxado.

Quanto mais nova for a situação, maior é o controle exigido

O grau em que cada um de nós precisa manter checklists e controles externos está diretamente relacionado com nossa pouca familiaridade com a área de responsabilidade. Se você vem fazendo a mesma coisa há muito tempo e não sofre pressões para mudar nessa área, é provável que precise de um mínimo de organização pessoal externa para manter seu controle em “estado de cruzeiro”. Você sabe quando as coisas devem acontecer e como fazê-las acontecer, e seu sistema funciona bem como está. Você poderia gerenciar essas coisas até dormindo. Muitas vezes, porém, não é esse o caso.

Você já precisou passar por algum processo fixo para gerenciar um tipo específico de transação financeira ou se conectar a um novo software e teve a experiência de se perguntar “Espere aí, o que eu tenho que fazer agora?”. Em qualquer uma dessas situações em que você pode querer ou precisar repetir os procedimentos, precisará de um checklist. Sou perigosamente semianalfabeto no que se refere a computadores e softwares e, sempre que recebo uma instrução dos especialistas em TI a respeito de como corrigir uma falha recorrente, é fácil me convencer de que me lembrarei do que eles me disseram. Aprendi (muitas vezes da maneira mais difícil) a criar checklists para essas situações.

Muitas vezes você vai querer algum tipo de checklist para ajudá-lo a manter o foco até que esteja mais familiarizado com o que está fazendo. Por exemplo, se a CEO da sua empresa some de repente e você precisa ficar no lugar dela, vai precisar ter à sua frente uma visão geral e um esboço para garantir que tem sob controle todos os aspectos críticos de sua missão. E se você acabou de ser contratado para uma nova posição, com responsabilidades relativamente novas para você, precisará de uma estrutura de controle, ao menos pelos primeiros meses. Quando instituímos uma nova estrutura organizacional em nossa empresa, usamos vários checklists fundamentais para dar suporte aos nossos encontros de treinamento visando a sua implementação até que eles se tornaram automáticos.

Checklists podem ser muito úteis para ajudá-lo a identificar aquilo com que você *não* precisa se preocupar.

Houve momentos em que precisei fazer uma lista das áreas que tive que gerenciar temporariamente até as coisas estarem sob controle. Por exemplo, quando minha esposa e eu decidimos criar uma estrutura completamente nova para um negócio com o qual estivemos envolvidos durante anos, assumi áreas de responsabilidade com as quais nunca havia lidado – contabilidade, computadores, marketing, jurídica e administrativa. Durante vários meses, precisei manter um checklist dessas responsabilidades à minha frente para garantir que tivesse preenchido todas as lacunas e gerenciado a transição da melhor maneira possível. Quando o negócio de certo modo entrou em “estado de cruzeiro”, eu já não precisava mais das listas.

Checklists em todos os níveis

Esteja aberto a criar qualquer tipo de checklist quando sentir necessidade. As possibilidades são infinitas – de “Valores fundamentais da vida” a “Material para o acampamento” ou “Sugestões de presentes”. Preparar listas específicas sempre que elas lhe ocorrerem é um dos melhores procedimentos que você pode adotar para sua vida.

Para estimular seu pensamento criativo, aqui está uma lista com alguns tópicos de checklists que vi e usei ao longo dos anos:

- Áreas de responsabilidade profissional (principais áreas de responsabilidade)
- Plano de exercícios (programas de treinamento de resistência muscular)
- Checklist de viagem (tudo o que deve ser separado ou feito antes de viajar)
- Revisão Semanal (tudo o que deve ser revisado e/ou atualizado a cada semana)
- Componentes de um programa de treinamento (tudo o que se deve fazer ao organizar um evento, do início ao fim)

- Clientes-chave
- Pessoas com quem manter contato (todas as pessoas de sua rede de relacionamentos com as quais você queira se conectar)
- Atividades de fim de ano (todas as providências que você deve tomar para encerrar o período)
- Desenvolvimento pessoal (tudo o que você deve avaliar com regularidade para garantir progresso e equilíbrio pessoais)

A habilidade e a disposição para fazer um checklist acessível e útil são componentes centrais para um autogerenciamento de alta performance.

Sinta-se confortável com checklists, tanto específicos quanto mais permanentes. Esteja preparado para criá-los e eliminá-los quando necessário. Certifique-se de que você tem um lugar de fácil acesso onde pôr uma nova lista que é tanto atrativa quanto divertida de usar – em um fichário de folhas soltas ou em um software que esteja prontamente disponível. Quando usados da maneira adequada, os checklists podem ser extremamente eficazes para melhorar a produtividade pessoal e aliviar a pressão mental.

Se você de fato já *capturou* tudo o que representa um laço aberto em seu trabalho e sua vida, *esclareceu* e processou cada um desses itens em termos do que significam para você e quais as ações requeridas, e *organizou* os resultados num sistema intacto que forneça a visão geral completa e atualizada – grande e pequena – de todos os projetos atuais e para “algum dia”, então está pronto para o próximo passo da implementação da arte da produtividade sem estresse: o processo de reflexão.

CAPÍTULO 8

Refletir: mantendo tudo atualizado e funcional

O propósito de todo este método de gestão do fluxo de trabalho não é permitir que o cérebro fique fora de forma, mas criar condições para que ele fique livre para experimentar atividades mais elegantes, produtivas e criativas. Para conquistar essa liberdade, entretanto, ele precisa se engajar regularmente em todos os seus compromissos e atividades. Você deve ter certeza de que está fazendo o que precisa ser feito e que não há problema em *não* fazer o que não está fazendo. Isso torna mais fácil *estar presente*. Revisar seu sistema com regularidade, refletir sobre seu conteúdo e mantê-lo atualizado e funcional são pré-requisitos para esse tipo de clareza e estabilidade.

Se você tiver uma lista de telefonemas que precisa dar, por exemplo, no minuto em que essa lista não estiver totalmente atualizada com *todas* as ligações que você precisa fazer, seu cérebro não confiará no sistema e não será aliviado das tarefas de baixo nível mental. Ele vai ter que retomar o trabalho de lembrar, processar e avisá-lo, o qual, como você já deve saber a esta altura, ele não realiza com muita eficiência.

Tudo isso significa que seu sistema não pode ser estático. Para apoiar as escolhas de ações apropriadas, ele deve estar sempre atualizado. E deve disparar o gatilho para uma avaliação consistente e adequada de sua vida e seu trabalho em vários horizontes.

Há duas questões principais que precisam ser tratadas a esta altura:

- No meio de tudo isso, para onde olhar e quando?
- O que você precisa fazer e com que frequência para garantir que tudo isso funcione como um sistema consistente, liberando sua mente para pensar e gerenciar informações num nível mais elevado?

Um verdadeiro processo de revisão levará a um novo raciocínio, aprimorado e proativo, em áreas fundamentais da vida e do trabalho. Esse raciocínio surge tanto da concentração intensa quanto do brainstorming casual, que serão disparados e estimulados por uma revisão pessoal consistente de seu inventário de ações e projetos.

O QUE REVISAR E QUANDO?

Seu sistema pessoal e seus comportamentos precisam ser estabelecidos de tal modo que você possa ver todas as alternativas de ação *quando* precisar vê-las. Na verdade, isso não passa de bom senso, mas poucas pessoas de fato têm seus processos e sua organização afiados a ponto de serem o mais funcionais possível.

Normalmente você só precisa de poucos segundos por dia para revisar, desde que esteja olhando para uma quantidade suficiente de coisas certas na hora certa.

Quando você tiver acesso a um telefone em qualquer tempo livre, deve ao menos dar uma olhada na lista de todos os telefonemas que precisa fazer e então se dedicar à ligação que lhe parece a melhor a fazer ou se dar permissão de sentir-se bem em não se incomodar com nenhuma delas. Quando estiver se preparando para uma conversa com seu chefe ou seu sócio, pare um momento e revise os assuntos que tem a tratar com eles; assim saberá que estará usando seu tempo de modo mais eficiente. Quando precisar buscar alguma coisa na lavanderia, primeiro revise todos os outros itens da lista Na rua que pode resolver no caminho.

As pessoas costumam me perguntar quanto tempo gasto olhando meu sistema. Minha resposta é simplesmente: “O tempo necessário para que eu me sinta confortável com o que estou fazendo.” Na verdade, é a soma de dois

segundos aqui, três ali. O que as pessoas não entendem é que minhas listas são, em certo sentido, meu escritório. Assim como você deve ter na sua mesa Post-its e pilhas de documentos que representam o trabalho que deve fazer, eu faço o mesmo com minhas Listas de Próximas Ações e meu Calendário. Supondo que você capturou, processou e organizou sua tralha, é muito provável que bastem apenas uns breves momentos de vez em quando para acessar o sistema em busca de lembretes diários.

Olhe o seu Calendário primeiro...

Sua revisão mais frequente provavelmente será do seu calendário e do arquivo de referência rápida diário (se estiver mantendo um) para avaliar o “cenário mais árido” e acessar o que precisa ser feito. Conheça primeiro os parâmetros de tempo e espaço. Por exemplo, saber que você terá uma série de reuniões das nove da manhã às seis da tarde, com um intervalo de meia hora para o almoço, vai ajudá-lo a tomar as decisões necessárias sobre quaisquer outras atividades.

... e então as Listas de Próximas Ações

Depois de revisar todos os seus compromissos com dia e hora específicos e fazer o que precisa a respeito deles, sua próxima área de revisão mais frequente serão as listas de todas as ações que poderia executar no contexto presente. Se estiver no escritório, por exemplo, olhe as listas “Telefonemas”, “No computador” e “No escritório”. Isso não significa necessariamente que você vai *fazer* qualquer coisa dessas listas; você apenas as compara com o fluxo de outros trabalhos que estão chegando para garantir que está tomando as melhores decisões a respeito do que fazer. Você precisa se sentir confiante de que não está deixando passar nada importante.

A manutenção da vida e a busca da felicidade não são duas questões separadas.

– AYN RAND

Para ser honesto, se seu calendário for confiável e suas Listas de Próximas Ações estiverem atualizadas, talvez elas sejam as únicas coisas que você precise consultar no sistema com mais frequência do que a cada um ou dois dias. Já passei muitos dias sem precisar olhar para *nenhuma* das minhas listas, na verdade, porque estava claro desde o princípio – meu calendário – aquilo que eu *não seria* capaz de fazer.

A revisão certa no contexto certo

Você pode precisar acessar qualquer uma de suas listas a qualquer momento. Quando você e seu cônjuge estiverem relaxando no fim do dia e quiserem se certificar de que vão dar conta dos “negócios” que gerenciam juntos em relação à casa, à família e/ou à vida pessoal, você vai querer dar uma olhada nos assuntos que tem a tratar com ele ou com ela.

Por outro lado, se seu chefe aparece de repente para conversar sobre a realidade atual e as prioridades do momento, será muito útil para você ter em mãos sua Lista de Projetos atualizada e a pauta de assuntos a tratar com ele.

Quando recebe uma mensagem de texto com um convite inesperado para um almoço não planejado mas extremamente estratégico com um cliente em potencial que acabou de aparecer, com que rapidez você consegue “limpar a área”, imprimir dados relevantes e renegociar outros compromissos para estar totalmente presente nesse encontro que, se tudo correr bem, pode se estender para a tarde?

ATUALIZANDO SEU SISTEMA

O verdadeiro truque para garantir a confiabilidade de todo o sistema de organização está em renovar com regularidade o seu raciocínio e o próprio sistema a partir de uma perspectiva mais elevada. Entretanto, é impossível fazer isso se suas listas ficarem muito aquém da sua realidade. Você não conseguirá se enganar a respeito disso: se seu sistema não estiver atualizado, sua mente será obrigada a se engajar de novo no nível baixo da lembrança.

Para tornar o conhecimento produtivo, teremos que aprender a enxergar tanto a floresta quanto as árvores.

Teremos que aprender a fazer conexões.

– PETER DRUCKER

Talvez esse seja o maior de todos os desafios. Depois de experimentar a sensação de ter a mente vazia e se sentir no controle de tudo o que está acontecendo, você consegue fazer o que precisa para transformar esse processo num padrão operacional? Os muitos anos que passei pesquisando e implementando esta metodologia com incontáveis pessoas me provaram que a chave mágica da sustentabilidade do processo é a Revisão Semanal.

O poder da Revisão Semanal

Se você é como eu e a maioria das outras pessoas o mundo vai avançar mais depressa do que você consegue acompanhar, por melhores que sejam suas intenções. Muitos de nós parecemos ter em nossa natureza a habilidade de consistentemente nos envolvermos em mais atividades do que aquelas com que podemos lidar. Agendamos reuniões do início ao fim do dia, vamos a eventos depois do expediente que geram ideias e compromissos com os quais precisamos nos engajar e nos enrolamos em acordos e projetos com o potencial de elevar nossa inteligência criativa a órbitas cósmicas.

Você invariavelmente vai se envolver em mais oportunidades do que seu sistema pode processar no dia a dia.

Esse turbilhão de atividades é exatamente o que torna a Revisão Semanal tão valiosa. Ela envolve o tempo de captura, avaliação e reprocessamento para manter você em equilíbrio. Não há a menor chance de fazer esse reagrupamento necessário enquanto você está tentando fazer seu trabalho diário.

A Revisão Semanal também aguça seu foco intuitivo nos projetos importantes enquanto você lida com a enxurrada de novos inputs e possíveis distrações que lhe chegam durante o resto da semana. Você vai ter que aprender a dizer não – mais rápido e para mais coisas – a fim de não se afogar e se sentir confortável.

Dedicar algum tempo a pelo menos raciocinar em nível de projeto facilita em muito o processo.

O que é a Revisão Semanal?

A Revisão Semanal é simplesmente tudo o que você precisa fazer para esvaziar a cabeça de novo e se orientar para as próximas semanas. É percorrer as fases do gerenciamento do fluxo de trabalho – capturar, esclarecer, organizar e revisar todos os seus compromissos, intenções e inclinações atuais – até que possa dizer honestamente: “Neste momento eu definitivamente sei tudo o que não estou fazendo mas que poderia fazer se assim decidisse.”

Do ponto de vista prático, essas são as três coisas que você pode fazer para chegar lá: *tornar claro, atualizar e ser criativo*. Tornar claro garantirá que toda a tralha capturada seja processada. Atualizar garantirá que todos os seus “mapas” de orientação ou listas estejam revisados. A parte criativa de certa forma acontece automaticamente, à medida que você torna tudo claro e atual – você vai naturalmente gerar ideias e perspectivas que agregarão valor ao seu raciocínio sobre o trabalho e a vida.

Torne claro

Esse é o estágio inicial de reunir todas as pontas soltas que surgiram durante a semana de trabalho. Anotações feitas em reuniões, recibos e cartões de visita recebidos, avisos da escola de seus filhos e todos os diversos inputs que, contra a sua vontade, acabaram se acumulando em bolsos, espaços da bolsa, mensagens em smartphones, casacos e na prateleira do seu armário, além daqueles que surgiram nos seus canais de input padrão, como a caixa de entrada do e-mail e as mídias sociais.

Capture papéis e materiais avulsos. Recolha todos os pedaços de papel, cartões de visita, recibos, etc. que podem ter se enfiado nas frestas da sua área de trabalho, nas suas roupas e em seus acessórios. Ponha tudo na caixa de entrada física para ser processado.

Esvazie a caixa de entrada. Revise todas as anotações de reuniões em pedaços de papel e nos dispositivos móveis. Defina e liste de modo adequado as próximas

ações, os projetos, o que está aguardando resposta, os eventos do calendário e o que é para Algum dia/Talvez. Arquive notas e materiais de referência. Zere a caixa de entrada do e-mail e as mensagens de texto e de voz. Seja implacável consigo mesmo, processando todas as anotações e os pensamentos relativos a interações, projetos, novas iniciativas e inputs que lhe chegaram desde a última vez que fez isso e descartando o que não for necessário.

Esvazie a cabeça. Anote (nas categorias adequadas) quaisquer novos projetos, ações, itens aguardando respostas, ideias para algum dia/talvez, etc. que ainda não tiverem sido capturados e esclarecidos.

Atualize

Você tem que eliminar de seu sistema lembretes obsoletos e deixar suas listas ativas atualizadas e completas. Siga estes passos:

Revise suas Listas de Próximas Ações. Risque as ações concluídas. Revise em busca de lembretes de mais ações para anotar. É fácil nos perdemos em meio ao trabalho e não termos tempo de riscar das listas muitos dos itens concluídos, muito menos de definir o que fazer em seguida. Então faça isso agora.

Revise os dados passados do calendário. Revise detalhadamente as duas ou três últimas semanas de entradas no calendário em busca de ações remanescentes ou novas, informações de referência, etc., e transfira esses dados para o sistema ativo. Pegue todos os “Ah! Isso me lembra que...” com suas ações associadas. Você provavelmente identificará reuniões e eventos de que participou que dispararam ideias sobre o que fazer a seguir a respeito daquele conteúdo. Seja capaz de arquivar o antigo calendário sem deixar que nada escape de ser capturado.

Revise os dados futuros do calendário. Olhe as entradas adiante no calendário (de longo e curto prazo). Capture as ações sobre projetos e preparativos necessários para eventos futuros. Seu calendário é um dos melhores checklists para revisar regularmente a fim de evitar o estresse de última hora e disparar desde o início o pensamento criativo.³¹ Viagens, congressos, reuniões e

feriadões iminentes são itens que podem ser avaliados em busca de projetos a serem acrescentados às Listas de Projetos e de Próximas Ações, para qualquer uma dessas situações que já estão no seu radar mas ainda não se encontram em “estado de cruzeiro”.

Revise a lista Aguardando Resposta. Algum acompanhamento se faz necessário? Precisa enviar um e-mail para saber o status de algo? Precisa acrescentar algum item à lista de “Assuntos a tratar” de alguém para quando for falar com essa pessoa? Registre quaisquer próximas ações. Risque todas as respostas que já tiver recebido.

Revise a Lista de Projetos e as Listas de “Resultados Maiores”. Avalie a situação dos projetos, seus objetivos e resultados um a um, garantindo que haja pelo menos uma ação para impulsionar cada um deles no sistema. Examine os planos de projetos ativos e relevantes e os materiais de apoio, e qualquer outro material referente ao trabalho em andamento para disparar novas ações, conclusões, aguardando resposta, etc.

Revise quaisquer checklists relevantes. Há mais alguma coisa que você não fez que precisa ou quer fazer, considerando seus diversos compromissos, interesses e responsabilidades?

Seja criativo

O método GTD não consiste apenas em limpar e concluir. Esses são fatores críticos, sem dúvida, a serem utilizados para ter clareza e foco. Em última instância, porém, a principal orientação para minha própria exploração nessas áreas tem sido criar o espaço para catalisar e acessar um raciocínio e uma direção que sejam novos, criativos e valiosos. Em grande parte, se você chegou até aqui na implementação do método, na verdade não se trata de algo que tenha que despender muita energia para alcançar. Somos seres naturalmente criativos, dedicados a viver, crescer, nos expressar e nos expandir. O desafio não é *ser* criativo, mas eliminar todas as barreiras ao fluxo natural de nossa energia criativa. Na prática, trata-se de integrar suas ações, permitindo a expressão de ideias espontâneas, capturando-as e explorando o seu valor. Se você, ao ler este

livro e aplicar estas técnicas, teve algum tipo de momento “Arrá! Isso me lembra que...” ou “Humm, acho que posso querer...” porque externou seu pensamento e refletiu sobre ele, então já está mostrando a naturalidade deste processo.

“Ponto de vista” é aquela solução quintessencialmente humana para a sobrecarga de informações, um processo intuitivo de reduzir as coisas a um mínimo essencial, relevante e administrável... Em um mundo de conteúdo hiperabundante, o ponto de vista se tornará o mais escasso dos recursos.

– PAUL SAFFO

Como eu disse, a esta altura pode não haver nada em que você precise focar, uma vez que provavelmente a maior parte do seu pensamento criativo terá se expressado e sido integrada no processo. Entretanto, há dois outros gatilhos que você pode achar úteis para finalizar este processo.

Revise a categoria Algum dia/Talvez. Verifique se existem projetos que tenham se tornado mais interessantes a ponto de valer a pena ativá-los e transfira-os para a Lista de Projetos. Apague qualquer um que tenha ficado por ali muito mais tempo do que deveria, enquanto o mundo e seus interesses mudaram o bastante para que eles saiam mesmo desse radar informal. Inclua quaisquer novas possibilidades nas quais você tenha acabado de começar a pensar.

Seja criativo e corajoso. Há alguma ideia nova, maravilhosa, ousada, criativa, instigante e arriscada que você possa capturar e incluir em seu sistema ou em sua “mente externa”?

Esse processo de revisão não passa de bom senso, mas poucos de nós o fazemos tão bem e com a consistência com que poderíamos, o que significa realizá-lo com a frequência necessária para manter a mente vazia e uma sensação de controle relaxado. Sem dúvida, se você ainda não estruturou nem preencheu seu sistema pessoal com dados revistos e atualizados, isso pode ser bastante intimidador. E mesmo que você tenha um centro de controle decente, considerando as pressões e demandas do dia a dia, raramente é óbvio ou fácil fazer esse tipo de reflexão e reajuste.

A hora e o lugar certos para a revisão

A Revisão Semanal é tão importante que o induz a adotar bons hábitos, ambientes e ferramentas para sustentá-la. Uma vez que tenha estabelecido a zona de conforto necessária para atingir o controle relaxado de que trata *A arte de fazer acontecer*, você não terá que se preocupar muito em se obrigar a fazer a Revisão Semanal – você *vai ter* que fazê-la a fim de retornar para os seus padrões pessoais de excelência.

Até lá, faça o que for necessário para, uma vez por semana, se obrigar a se afastar da rotina diária por algumas horas – não para fechar sua mente, mas para enxergar pelo menos o horizonte de todos os seus projetos e seu status, e para ficar a par de tudo o mais que tem relação com o que está chamando sua atenção.

Se você tiver o luxo de uma sala própria ou uma mesa de alguma forma isolada de outras pessoas e das interações do dia, e se tem uma jornada de trabalho típica, de cinco dias na semana, sugiro que reserve duas horas no início da tarde do último dia útil para a revisão. Três fatores fazem deste momento o mais adequado:

- Os acontecimentos da semana provavelmente ainda são recentes o bastante para que você faça uma análise completa (“Ah, sim, preciso me lembrar de dar a ela uma resposta sobre...”).
- Quando você (invariavelmente) encontrar ações que envolvam falar com pessoas no trabalho, ainda terá tempo de fazer isso antes que elas saiam para o fim de semana.
- É ótimo limpar sua mente para poder começar o fim de semana pronto para se revigorar e se divertir, sem mais nada incomodando-o desnecessariamente.

Entretanto, você pode ser o tipo de pessoa que não tem fins de semana normais. Eu, por exemplo, muitas vezes tenho tanta coisa para fazer nesses dias quanto nos dias úteis. Mas também tenho o luxo (?) de realizar longas viagens de avião, que são ótimas oportunidades para me atualizar. Muita gente ajustou seus hábitos de Revisão Semanal ao seu estilo de vida, variando de um tempo padrão em sua cafeteria favorita no sábado de manhã ao momento em que se sentam no fundo da igreja no domingo, durante o ensaio da filha no coral.

De vez em quando afasta-te e relaxa um pouco. Ficar constantemente no trabalho vai prejudicar tua capacidade de julgamento. Distancia-te um pouco e assim o trabalho ganhará uma outra perspectiva e será mais fácil perceber se falta harmonia.

– LEONARDO DA VINCI

Qualquer que seja seu estilo de vida, você precisa de um ritual de reorganização semanal. É provável que já pratique algo semelhante. Nesse caso, aprimore o hábito, acrescentando um processo de revisão mais alto nível.

As pessoas que têm mais dificuldade em conseguir tempo para esse exercício são aquelas que sofrem uma demanda constante no trabalho e em casa, sem nenhum tempo ou espaço para essa reorganização. Os profissionais mais estressados que conheci são os que precisam reagir de imediato às mudanças de contexto (por exemplo, corretores de ações de alto nível e chefes de equipe) e então voltam para casa e lidam com filhos pequenos e o cônjuge que também teve um dia difícil no trabalho. Alguns deles, felizmente, podem esfriar um pouco a cabeça na viagem de uma hora para casa.

Se você se reconheceu nessa situação, seu maior desafio será desenvolver um processo consistente de reorganização, longe do turbilhão do dia a dia. Você ou vai ter que aceitar fazer algumas horas extras na sexta-feira à noite, ou vai estabelecer em casa espaço e tempo propícios para trabalhar sem estresse.

Tempo para a revisão operacional. Já orientei muitos executivos a separarem duas horas em seu calendário no final da semana. Para eles, o maior desafio é equilibrar o raciocínio de qualidade e ficar em dia com as demandas urgentes de suas interações de trabalho. Não é fácil! Os mais experientes, entretanto, conhecem o valor de sacrificar o que parece urgente pelo que é de fato importante, por isso criam ilhas de tempo para alguma versão desse processo. Um de nossos clientes, executivo de desenvolvimento de uma das maiores empresas do mundo, sugeriu que criar um tempo de qualidade para revisar e reorganizar a fim de confiar em suas decisões intuitivas é ao mesmo tempo algo fundamental e difícil de se conseguir nos altos escalões de sua organização.

Suas melhores ideias sobre o trabalho não acontecerão enquanto você estiver no trabalho.

Mesmo os executivos que inseriram um espaço de reflexão consistente no seu trabalho muitas vezes parecem dar pouca atenção ao processo mais trivial de revisão e atualização no nível do Horizonte 1 (Projetos). Entre reuniões que duram o dia inteiro e suas caminhadas à beira do lago ao pôr do sol, é preciso incluir um nível de revisão mais elevado, indispensável para o controle e o foco operacionais. Se você acha que já identificou, esclareceu, processou e agiu em todos os seus laços abertos, provavelmente está tentando se enganar.

Pensar é a verdadeira essência do negócio e da vida – e a coisa mais difícil de fazer. Os construtores de impérios passam horas e horas no trabalho mental enquanto outros festejam. Se você não está inteiramente consciente da importância de empreender o esforço de exercer uma reflexão integrada e autoguiada, então está se entregando à preguiça e não mais controla sua vida.

– DAVID KEKICH

REVISÕES SOBRE O "GRANDE CENÁRIO"

Sim, em algum momento você precisa esclarecer os resultados maiores, os objetivos de longo prazo, as visões e os princípios que, em última instância, orientam, testam e priorizam suas decisões.

Quais são seus principais objetivos e metas no trabalho? O que você terá que concluir daqui a um ou três anos? Como está sua carreira? Você se sente realizado com esse estilo de vida? Está fazendo o que quer ou realmente precisa fazer, de uma perspectiva mais ampla e de longo prazo?

Tentar criar metas antes de se assegurar de que é capaz de manter seu dia a dia sob controle vai minar sua motivação e sua energia em vez de aumentá-las.

O foco deste livro não é elucidar os níveis dos Horizontes 3 a 5. Instigá-lo a operar a partir de uma perspectiva mais ampla é nosso propósito *implícito* – nosso objetivo mesmo é ajudá-lo a tornar a expressão integral de sua vida mais realizadora e mais alinhada com o grande jogo do qual você participa. À medida que você aumenta a velocidade e a agilidade com que esclarece os níveis Térreo e Horizonte 1, tanto em sua vida pessoal quanto profissional, certifique-

se de revisitar os níveis mais altos em que está envolvido, conforme necessário, para preservar a clareza mental.

Com que frequência deve se desafiar com esse tipo de revisão mais abrangente é algo que só você pode saber. O princípio que uso para orientar isso é o seguinte:

Você precisa avaliar sua vida e seu trabalho nos horizontes apropriados, tomando as decisões certas, nos intervalos adequados, para enfim ter clareza. Esse é um convite para a vida toda e uma obrigação consigo mesmo, a fim de cumprir seu destino ainda não alcançado ou suas intenções.

Ao longo dos anos, descobri, por experiência própria e por estar intimamente envolvido com diversas pessoas em seu dia a dia, que ter os pés no chão e exercer controle absoluto sobre os aspectos triviais da vida produzem um campo fecundo de inspiração natural sobre questões mais elevadas. É por causa das nossas mais profundas motivações e inclinações que acabamos nos enrolando em complexidades e compromissos que muitas vezes geram confusão e a sensação de estarmos sobrecarregados. Você sentia uma profunda necessidade de ter filhos e, agora que os tem, cada um deles é um empreendimento complexo que precisa ser gerenciado por pelo menos duas décadas. Você se sentia impelido a ser criativo e a produzir algo de valor reconhecido (e ganhar dinheiro com isso) para o mundo, então fundou uma empresa ou se dedicou a uma bem-sucedida carreira, e agora está soterrado por muito mais coisas do que acha que consegue lidar. Talvez você não necessite de mais metas agora – você precisa ficar confortável com as que já pôs em andamento e ter a confiança de que poderá executar com grandeza qualquer outra que surgir.

Para compreender o mundo, de vez em quando temos que nos afastar dele.

– ALBERT CAMUS

De fato, sempre podemos renovar nossos valores, visões e objetivos. Mas minha experiência me diz que você vai evitar essa conversa consigo mesmo se não se julgar capaz de lidar muito bem com o mundo que já criou para si. Quanto tempo leva para mudar sua meta ou a imagem do que você quer? Não muito, se é que leva algum tempo. Quanto tempo leva para que você se sinta confiante de que é capaz de alcançar os resultados com os quais se

comprometeu? Nesse aspecto, minha experiência diz que pelo menos dois anos de implementação e familiarização com o método GTD são necessários para se alcançar esse nível de confiança. Isso não é uma notícia ruim – é apenas verdade.

A boa notícia é que você passará a exercer mais controle nos níveis mais triviais e operacionais de sua vida pessoal e profissional assim que começar a aplicar estas práticas, e é provável que descubra outros aspectos do jogo maior que não era capaz de reconhecer ou melhorar sem elas.

Outra faceta dessa dinâmica de pensar no futuro é a importância de se manter extremamente flexível e informal com relação à definição dos objetivos. Uma mudança crucial nessa área está sendo desbravada pela área de criação de softwares, na medida em que o “desenvolvimento ágil” se tornou a regra para o sucesso das startups. Tenha uma visão, faça o melhor para imaginar como ela deve parecer, comece a produzir algo como uma primeira versão viável para o mercado e então conduza dinamicamente o processo, amadurecendo tanto sua visão quanto a implementação, com base num feedback real do mundo real. A mensagem é: pensar no futuro de maneira positiva é fundamental e fabuloso, mas ele se manifestará com mais eficácia quando estiver ligado a uma execução confiante no mundo material, com rapidez de resposta ao feedback e correção de curso.

O mundo por si só nunca está sobrecarregado ou confuso – nós é que estamos, por causa da forma como nos envolvemos com ele.

Isso nos leva ao principal desafio de todo esse processo de captura, esclarecimento, organização e reflexão: são 9h22 de quarta-feira – o que fazer agora?

CAPÍTULO 9

Engajar: decidindo as melhores ações

Em meio a todas as coisas que precisam ser feitas em um dia de trabalho, como você decide o que fazer a cada momento?

Você sempre deve confiar na sua intuição. Entretanto, há muitas coisas que você pode fazer para desenvolver essa confiança.

Como já disse, minha resposta é simplesmente: confie no seu coração. Ou no seu espírito. Ou, se você não se sente confortável com esses termos, tente estes: coragem, instinto, intuição, fígado – qualquer coisa que funcione como um ponto de referência que o faça dar um passo para trás e acessar o que considera a fonte da sua sabedoria interior. Se alguma vez já fez uma escolha pensada em vez de automática e reativa, você entende o que estou dizendo.

Como expliquei no Capítulo 2, descobri três esquemas de definição de prioridades que o ajudarão muito no contexto de decidir as ações:

- Modelo dos quatro critérios para escolher ações no momento
- Modelo tríplice para avaliar o trabalho diário
- Modelo de seis níveis para revisar seu trabalho

Eles estão apresentados na ordem inversa da hierarquia – ou seja, o inverso da perspectiva estratégica típica de cima para baixo. Ao preservar a natureza do

método GTD, achei útil trabalhar, mais uma vez, de baixo para cima, o que significa que vou começar com os níveis mais triviais.

MODELO DOS QUATRO CRITÉRIOS PARA ESCOLHER AÇÕES NO MOMENTO

Lembre-se de que você escolhe suas ações com base nos quatro critérios a seguir, nesta ordem:

- Contexto
- Tempo disponível
- Energia disponível
- Prioridade

Vamos examinar cada um deles para tirar vantagem das dinâmicas de seus sistemas e comportamentos.

Contexto

A qualquer momento, a primeira coisa que você deve considerar é o que pode fazer no local onde está e com as ferramentas de que dispõe. Você tem um telefone? Tem acesso à pessoa com quem precisa conversar pessoalmente sobre três itens da pauta? Está na loja onde precisa comprar alguma coisa? Se não pode executar uma ação porque não está no lugar apropriado ou não tem as ferramentas adequadas, não se preocupe.

Como eu disse, muitas vezes é útil organizar seus lembretes de ações por contexto – “Telefonemas”, “Em casa”, “No computador”, “Na rua”, “Assuntos a tratar com Joe”, “Assuntos a tratar com a equipe”, etc. Como o contexto é o primeiro critério a ser considerado para fazer a melhor escolha de ações, as listas separadas por contexto evitam novas avaliações desnecessárias do que fazer. Se você tem um monte de tarefas em uma única lista de afazeres, mas na verdade não pode fazer muitas delas no mesmo contexto, você se obriga a ficar continuamente reconsiderando *todas* as opções.

Liberdade é mover-se facilmente com seus arreios.

– ROBERT FROST

Se você viajou para encontrar uma cliente no escritório dela e, ao chegar, descobriu que a reunião atrasará 15 minutos, vai querer consultar sua lista de “Telefonemas” e, assim, poderá usar esse tempo de forma produtiva. Suas listas de ações podem crescer ou diminuir com base no que você pode fazer a cada momento.

Organizar os lembretes de ações pelo contexto adequado tem um segundo benefício real: isso obriga você a definir tudo o que for importante sobre a próxima ação física de seus projetos. Todas as minhas listas de ações estão organizadas assim, então preciso decidir qual é a próxima ação física antes de saber em que lista incluir um item. (É algo que precisa do computador? De um telefone? Estar em uma loja? Conversar face a face com minha esposa?) As pessoas que elaboram para si uma lista de ações genérica (ou seja, não especificada pelo contexto) muitas vezes também deixam passar a decisão da próxima ação.

Frequentemente encorajo as pessoas com quem estou trabalhando a estruturar as categorias de suas listas logo de cara, enquanto estão processando as caixas de entrada, porque isso automaticamente conecta os projetos com as coisas reais que devem ser feitas para que eles avancem.

Classificação criativa dos contextos

Quando você começar a implementar este método de modo consistente, certamente vai descobrir formas inventivas de ajustar suas categorias contextuais à sua situação. Embora a classificação pela ferramenta ou pelo local físico seja mais comum, muitas vezes há uma outra forma única e útil de filtrar seus lembretes.

Antes de realizar uma longa viagem, crio a categoria temporária “Antes da viagem”, na qual incluo tudo de qualquer uma das minhas listas que *preciso* resolver antes de partir. Esta se torna a única lista que preciso revisar até que esteja toda concluída. Já tive muitas próximas ações que requeriam que eu estivesse no modo “escrita criativa”; embora essas ações fossem “No computador”, exigiam tempo e disposição mental diferentes das outras coisas

que eu tinha que fazer no notebook. Foi muito mais relaxante e produtivo orientar meu foco classificando essas ações numa lista diferente, chamada “Escrita criativa”. Hoje divido as ações que exigem o uso do computador entre as que não precisam de conexão com a internet, as que precisam e as que envolvem apenas navegar (coisas potencialmente divertidas ou interessantes para explorar na rede).

Ao longo dos anos, vi pessoas usarem de modo eficiente categorias como “Sem cérebro” (para ações simples que não exigem esforço mental) e “Menos de cinco minutos” (para alcançarem “vitórias” rápidas). Tem gente que se sente mais confortável classificando seus lembretes pela área de foco na vida e no trabalho – “Finanças”, “Família”, “Administrativo”, etc. Recentemente alguém me contou que tinha achado valioso categorizar as ações com base na recompensa emocional imediata que teria ao fazê-las: ser útil para os outros, alcançar a estabilidade, construir a abundância, etc. Não há um jeito “certo” de estruturar suas listas de próximas ações – apenas o que funciona melhor para você, e essa parte do seu sistema provavelmente vai mudar junto com sua vida.³²

Se você for novato nesse processo, esses detalhes e distinções podem parecer desnecessários e sufocantes. Apenas tenha em mente que, quando você de fato identificar todas as próximas ações que deve fazer para honrar seus compromissos na vida e no trabalho, provavelmente terá muito mais de 100 itens. Para implementar um “cérebro externo” realmente eficaz e alcançar resultados surpreendentes, gerenciar esse nível mais baixo do seu trabalho com esse grau de sofisticação será algo imensuravelmente recompensador.

Tempo disponível

O segundo fator para escolher uma ação é quanto tempo você tem antes de precisar fazer outra coisa. Se sua reunião vai começar daqui a 10 minutos, você provavelmente vai escolher uma próxima ação para fazer agora diferente da que escolheria se tivesse as próximas duas horas livres.

Obviamente, é bom saber quanto tempo disponível você tem (daí a importância de ter à mão o calendário e um relógio). Um inventário de lembretes de ações de todos os aspectos da sua vida vai lhe dar o máximo de

informação sobre o que precisa fazer, além de facilitar muito encaixar as ações na janela de tempo de que dispõe. Em outras palavras, se você tem 10 minutos antes da próxima reunião, encontre algo de 10 minutos para fazer. Se suas listas contiverem apenas ações grandes e importantes, nenhum item poderá ser feito nesses 10 minutos – principalmente se faltam lembretes de próximas ações nessas listas. Se você vai ter que fazer essas ações mais curtas de qualquer jeito, o modo mais produtivo de executá-las é usar as pequenas janelas de “tempo de sorte” que aparecem ao longo do dia.

Além disso, depois que você precisou se debruçar sobre algum esforço mental intenso por algumas horas, talvez goste de deslocar o foco e conseguir algumas vitórias fáceis. Nesses casos, é bom “beliscar” suas listas de ações em busca de algo simples que possa concluir de modo fácil e rápido. Alterar a reserva em um restaurante, ligar para um amigo para desejar feliz aniversário, encomendar a ração ou apenas dar um pulo no mercado ou na farmácia para comprar algo da lista Na rua são alguns exemplos.

Energia disponível

Embora às vezes você possa aumentar seu nível de energia mudando o contexto e redirecionando o foco, não pode fazer muito mais que isso. O final de um dia dedicado a um exaustivo planejamento de orçamento provavelmente não será o melhor momento para telefonar para um cliente em potencial, começar a esboçar a política de avaliação de desempenho ou tratar de um assunto delicado com seu cônjuge. É preferível ligar para a companhia aérea para mudar uma reserva, processar alguns recibos de despesas, ir até o quintal e assistir ao pôr do sol, folhear uma revista de negócios ou apenas limpar as gavetas.

Todos nós temos momentos em que pensamos de forma mais eficaz e momentos em que não deveríamos pensar de jeito nenhum.

– DANIEL COHEN

Assim como ter todas as opções de próximas ações disponíveis lhe permite aproveitar várias brechas de tempo, saber tudo o que vai precisar processar e

fazer em algum momento lhe possibilitará equiparar uma atividade produtiva com seu nível de energia.

Recomendo que você sempre mantenha um inventário de coisas que exigem pouco esforço mental ou capacidade criativa. Quando se sentir pouco disposto, faça essas coisas. Leituras casuais (revistas, artigos, catálogos, sites e blogs), registros de contatos, limpeza de arquivos, backup do computador e até regar as plantas e abastecer o grampeador – essas são algumas das inúmeras coisas que você precisa ou quer fazer em algum momento.

Este é um dos melhores motivos para ter seu sistema de gerenciamento pessoal bem delimitado: torna mais fácil continuar fazendo atividades produtivas quando não estiver em sua melhor forma. Se você está sem energia e seu material de leitura está desorganizado, seus recibos estão todos espalhados, seu sistema de arquivamento é uma bagunça e sua caixa de entrada não é funcional, parece trabalhoso demais encontrar e organizar as tarefas à mão, então você simplesmente evita fazer qualquer coisa e se sente ainda pior. Uma das melhores formas de aumentar sua energia é fechando alguns laços abertos. Por isso, certifique-se sempre de ter à mão alguns laços abertos fáceis de serem fechados.³³

Não há razão para não ser altamente produtivo, mesmo quando você não está na sua melhor forma.

Esses três primeiros critérios para escolher uma ação (contexto, tempo e energia) indicam a necessidade de um sistema completo de lembretes de próximas ações. Durante boa parte do tempo você não estará apto a pensar de forma tão organizada e coordenada; isso *já deve ter sido feito*. Se já foi feito, você pode atuar muito mais “na zona de conforto” e escolher entre ações delineadas que se encaixam na situação.

Prioridade

Considerando o contexto em que você está e o tempo e a energia que tem, o próximo critério óbvio para a escolha da ação é a prioridade relativa: “De todas

as minhas alternativas restantes, qual é a coisa mais importante que tenho a fazer?”

“Como decidir minhas prioridades?” é uma pergunta que costumo ouvir das pessoas. Ela decorre da experiência delas de terem um volume maior de coisas a fazer do que aquele com que conseguem lidar. Elas sabem que algumas decisões difíceis precisam ser tomadas e que algumas tarefas podem não ser concluídas.

É impossível sentir-se bem a respeito de suas escolhas quando não está claro o que seu trabalho realmente é.

No fim do dia, para que se sinta bem em relação àquilo que deixou de fazer, você deve ter tomado algumas decisões conscientes a respeito de suas responsabilidades, seus objetivos e seus valores. Esse processo invariavelmente inclui uma interação muitas vezes complexa entre os objetivos, os valores e os rumos da empresa e das pessoas relevantes em sua vida e a importância desses relacionamentos para você. Esse critério deve ser abordado usando o modelo de seis níveis de comprometimento que descrevi e vou desenvolver mais adiante.

MODELO TRÍPLICE PARA AVALIAR O TRABALHO DIÁRIO

Definir prioridades pressupõe que algumas coisas sejam mais importantes do que outras, mas em relação a quê? Nesse contexto, a resposta é: ao seu trabalho – ou seja, às atribuições que você recebeu de si mesmo e/ou dos outros. É aqui que as duas próximas estruturas precisam ser trazidas à luz em seu pensamento. Elas tratam de definir o seu trabalho. Tenha em mente que, embora muito deste método vá estar na área de seu foco profissional, uso a palavra “trabalho” em seu sentido universal, para significar qualquer coisa que você esteja comprometido a realizar, tanto pessoal quanto profissionalmente.

Hoje em dia, o trabalho cotidiano impõe um desafio relativamente novo à maioria dos profissionais, algo que é útil entender à medida que construímos sistemas mais produtivos. Como expliquei antes, durante o expediente, a qualquer momento, você estará engajado em um de três tipos de atividade:

- Fazer o trabalho predefinido

- Fazer o trabalho à medida que ele aparece
- Definir seu trabalho

Você pode estar fazendo coisas das suas listas de ações, fazendo as coisas à medida que elas aparecem ou processando novos inputs para determinar que trabalho precisa ser feito a respeito deles, agora ou mais tarde, a partir de suas listas.

Isso é bom senso. Mas muitas pessoas se deixam sugar pela segunda atividade – lidar com coisas não planejadas e inesperadas que aparecem – com muita facilidade e acabam negligenciando as outras duas.

Muitas vezes é mais fácil se deixar envolver pelas demandas urgentes do momento do que lidar com sua caixa de entrada, os e-mails e o resto de seus laços abertos.

Digamos que sejam 10h26 de segunda-feira e você esteja no escritório. Acabou de ficar meia hora numa ligação inesperada com um cliente em potencial. Tem três páginas de anotações dessa conversa. Você tem uma reunião de equipe marcada para as 11h, daqui a cerca de meia hora. Ontem saiu com seus sogros e chegou tarde, e ainda está um pouco lento por isso (você disse a seu sogro que lhe daria uma resposta sobre... o quê?). Seu assistente acabou de deixar duas entregas internacionais expressas na sua mesa e, além disso, disse que precisa conversar com você sobre três pedidos de reuniões urgentes que ele não sabe como você vai querer organizar. Você tem uma sessão de planejamento estratégico daqui a dois dias para a qual ainda precisa formular suas ideias. A luz do óleo no seu carro acendeu enquanto você dirigia para o trabalho essa manhã. E sua chefe indicou, quando você passou por ela mais cedo no corredor, que gostaria de saber sua opinião sobre o e-mail que mandou para você ontem à noite antes da reunião das três da tarde.

Seus sistemas estão preparados para enfrentar essa realidade da melhor maneira possível, às 10h26 de uma segunda-feira? Se você ainda estiver guardando as coisas na sua cabeça e capturando em suas listas apenas os itens mais “importantes”, acho que a resposta é não.

Notei que as pessoas se sentem mais confortáveis lidando com surpresas e crises do que assumindo o controle de processar, organizar, revisar e acessar essa parte de seu trabalho que *não* é tão evidente. É fácil se deixar seduzir pelo

modo “ocupado” e “urgente”, principalmente quando há muito trabalho não processado e fora de controle sobre a mesa, no seu e-mail e na sua cabeça.

De fato, muitas coisas na nossa vida pessoal e profissional *aparecem* de repente e, assim que chegam, muitas vezes se tornam prioridades. É verdade para muitos profissionais (e pais de crianças pequenas!) que a natureza de seu trabalho exige que eles estejam imediatamente disponíveis para lidar com uma nova tarefa quando ela surge. Por exemplo, você precisa dar atenção ao seu chefe quando ele aparece e quer alguns minutos do seu tempo. Você recebe um pedido de um executivo sênior que de repente passa à frente de qualquer outra coisa que você achava que tinha que fazer hoje. Você descobre um sério problema ao preencher a ordem de serviço de um cliente importante e tem que resolver isso imediatamente. Ou seu bebê está com uma tosse séria.

Sucesso é aprender a lidar com o Plano B.

– ANÔNIMO

Esse tipo de decisão é perfeitamente compreensível, mas a angústia começa a se manifestar quando as outras ações da sua lista não são revisadas e renegociadas, seja com você ou com outras partes envolvidas. Os constantes sacrifícios de não fazer o trabalho que havia definido em suas listas só podem ser tolerados se você *souber* o que não está fazendo. Isso exige um processamento regular da sua caixa de entrada (para definir seu trabalho) e uma revisão consistente das listas completas de todo o seu trabalho predeterminado.

Se decidir fazer o trabalho que acabou de aparecer em vez de fazer o trabalho predefinido for uma escolha consciente, baseada em seu melhor julgamento, isso é atuar da maneira mais eficiente que você pode. No entanto, a maioria das pessoas precisa fazer grandes melhorias no modo como esclarece, gerencia e renegocia o inventário total de seus projetos e ações. Se você se deixar enredar pela urgência do momento sem se sentir confortável a respeito do que *não* está fazendo, o resultado será frustração e ansiedade. Muitas vezes atribuímos o estresse e a falta de eficiência às surpresas. Se você sabe o que está fazendo e o que *não* está fazendo, as surpresas são apenas mais uma oportunidade para ser flexível e criativo e agir com excelência.

Outro motivo pelo qual as pessoas consideram as demandas inesperadas negativas é porque não confiam que seu próprio sistema e seus comportamentos sejam capazes de pôr um “marcador” em qualquer ação resultante que precisa ser feita, ou no trabalho que estão fazendo no momento. Elas sabem que precisam fazer alguma coisa a respeito do novo trabalho que acabou de aparecer, mas não acreditam que uma simples anotação deixada na caixa de entrada garanta que isso vá ser feito no momento certo. Então param o trabalho anterior e imediatamente vão cuidar do que acabou de ser pedido, reclamando da interrupção que perturbou sua vida. Na verdade, não há interrupções – há apenas ocorrências mal gerenciadas.

Além disso, quando a caixa de entrada e as listas de ações são ignoradas por muito tempo, as coisas aleatórias que estão nelas acabam aparecendo como emergências mais tarde, acrescentando, como lenha na fogueira, mais trabalho para fazer assim que aparece.

Muitas pessoas usam a inevitabilidade de uma corrente quase infinita de coisas a fazer imediatamente para evitar a responsabilidade de definir seu trabalho e gerenciar o inventário completo. É fácil se deixar seduzir por coisas não tão importantes que estão bem na sua frente, sobretudo se sua caixa de entrada e sua organização pessoal estão fora de controle. Muitas vezes, “gerenciar sem objetivo” é uma desculpa para fugir de uma pilha amorfa de coisas.

É aqui que realmente aparece a necessidade do método GTD. Muitas pessoas não cresceram em um mundo em que definir os limites do trabalho e gerenciar um enorme número de laços abertos era necessário. Mas, quando você desenvolve a habilidade e o hábito de processar os inputs rapidamente em um sistema rigorosamente definido, fica muito mais fácil confiar no próprio julgamento sobre o que fazer, o que parar de fazer e o que fazer em vez disso.

O equilíbrio momento a momento

Em um nível de maestria, você pode mudar rapidamente de uma situação para outra e de volta para a anterior. Enquanto está processando a caixa de entrada,

por exemplo, seu assistente entra e lhe fala de uma questão que exige atenção imediata. Não precisa se preocupar – sua caixa de entrada e seu e-mail ainda estão ali, com tudo a ser processado de forma coordenada, prontos para você retomar o trabalho quando puder. Enquanto está ao telefone esperando para ser atendido, você pode revisar suas listas de ações para ter uma ideia do que fazer assim que terminar a ligação. Enquanto seu filho está engatinhando pela sala de estar e você não está muito focado em nada fora do normal que tenha que responder, pode fazer pesquisas simples na internet que constem da lista “No computador”. Enquanto espera uma reunião começar, pode trabalhar na pilha Ler/Revisar que levou consigo. E, quando a conversa inesperada com seu chefe reduz para 12 minutos o tempo disponível antes da reunião, é fácil descobrir como aproveitar esse intervalo.

Ignorar o inesperado (ainda que fosse possível) seria viver sem oportunidades, sem espontaneidade e sem os ricos momentos dos quais a “vida” é feita.

– STEPHEN COVEY

Você só pode realizar uma dessas atividades de cada vez. Se vai até a sala de outra pessoa para tratar de um assunto com ela, não está trabalhando nas suas listas nem processando a caixa de entrada. O desafio é sentir-se confiante em relação ao que decidiu fazer.

Então como decidir? Novamente, isso envolve intuição – quão importante é o trabalho inesperado em comparação com o resto? Por quanto tempo você pode deixar a caixa de entrada sem ser processada e confiar que está tomando boas decisões sobre o que fazer?

Faça o trabalho inesperado à medida que ele aparece, não porque é o caminho de menor resistência, mas porque é isso que você precisa fazer quando comparado a todo o resto.

As pessoas muitas vezes reclamam das interrupções que as impedem de fazer seu trabalho, mas elas são inevitáveis, fazem parte da vida. Quando você se tornar refinado em despachar o que chega e for organizado o suficiente para aproveitar os “tempos livres repentinos”, poderá trocar de uma ação para outra rapidamente. Pode processar os e-mails enquanto espera uma teleconferência. Pesquisas já comprovaram que não há como uma pessoa ser multitarefa, isto é,

manter o foco consciente em mais de uma coisa ao mesmo tempo; e, se você tentar, isso vai comprometer consideravelmente seu desempenho. Se sua cabeça é seu único sistema de captura, você vai experimentar uma tentativa interna de ser multitarefa, o que é psicologicamente impossível e fonte de muito estresse para tantas pessoas. No entanto, se você estabeleceu práticas para estacionar pendências no meio do caminho, seu foco poderá mudar de um item para outro e voltar, com a precisão de um lutador de artes marciais que parece combater quatro pessoas ao mesmo tempo, mas que, na verdade, está apenas mudando sua atenção rapidamente.

No entanto, mesmo que você seja “faixa preta” em capturar e registrar o que está acontecendo, ainda tem que aprender a fazer escolhas rápidas e adequadas entre essas muitas tarefas a fim de manter um equilíbrio saudável no fluxo de trabalho. Suas escolhas ainda deverão ser ajustadas em relação à sua clareza sobre a natureza e os objetivos do seu trabalho.

Sua habilidade de lidar com as surpresas é sua vantagem competitiva e a chave para a sanidade e a sustentabilidade do seu estilo de vida. Mas a certa altura, se você não monitorar nem mantiver as coisas sob controle e ocupar-se apenas do trabalho à medida que ele aparece, comprometerá sua eficiência. E, em última instância, para saber se deve parar de fazer o que está fazendo a fim de cuidar de outra coisa, você precisa ter uma boa noção de quais são suas atribuições e como elas se encaixam numa perspectiva mais ampla. A única maneira de conseguir isso é avaliando sua vida pessoal e profissional de modo apropriado em múltiplos horizontes.

MODELO DE SEIS NÍVEIS PARA REVISAR SEU TRABALHO

Como vimos no Capítulo 2, os seis níveis de trabalho podem ser pensados em termos de altitude, como os andares de um prédio:

- Horizonte 5: Vida
- Horizonte 4: Visão de longo prazo
- Horizonte 3: Objetivos para um ou dois anos
- Horizonte 2: Áreas de foco e responsabilidade
- Horizonte 1: Projetos em andamento

- Térreo: Ações atuais

Faz sentido que cada um desses níveis aprimore e se alinhe com o que está acima. Em outras palavras, suas prioridades se distribuirão em uma hierarquia, de cima para baixo. Em última instância, se o telefonema que você precisa dar entra em choque com seus propósitos ou valores, para estar em sintonia consigo mesmo você não fará a ligação. Se a estrutura do seu emprego não o está levando aonde você quer estar daqui a um ano, repense como estruturou suas áreas de foco e suas atribuições se quiser chegar lá de modo mais eficiente.

Vejamos o primeiro exemplo, de baixo para cima. O telefonema que você precisa dar (ação) é sobre o negócio em que está trabalhando (projeto), que aumentaria as vendas (responsabilidade). Esse negócio em particular lhe daria a oportunidade de se destacar entre os vendedores (objetivo) por causa do novo mercado em que sua empresa quer entrar (visão). E isso o deixaria mais perto do modo como quer viver, tanto financeira quanto profissionalmente (vida).

Seu trabalho é descobrir seu trabalho e, então, com todo o coração, dedicar-se a ele.

– BUDA

Ou, de cima para baixo, você decidiu que quer ser seu próprio chefe e liberar alguns de seus recursos e talentos singulares em certa área que o faz vibrar (vida). Então você cria um negócio próprio (visão), com metas operacionais de curto prazo bem definidas (objetivo). Isso gera algumas atribuições importantes para garantir a continuidade do negócio (responsabilidade), com alguns resultados imediatos a alcançar (projetos). Para cada um desses projetos, você terá coisas a fazer assim que possível (próximas ações).

A abordagem mais saudável para alcançar o controle relaxado e a produtividade inspirada é gerenciar todos os níveis de maneira equilibrada. Em cada um deles, é fundamental identificar todos os laços abertos, as pendências e os compromissos que você tem no momento da melhor maneira que puder. Todos são consequências, conscientes ou não, das urgências e pressões desses múltiplos níveis dentro de você. Sem a aceitação e a avaliação objetiva do que é verdade no presente e sem se sentir confiante de que pode gerenciar o que você criou, é muito difícil se liberar para assumir novas responsabilidades. O que há na caixa de entrada do e-mail? Quais são os projetos que você tem que concluir

ou iniciar com seus filhos? Com que você precisa lidar em suas atribuições atuais no escritório? O que o induz a mudar ou o incita a criar nos próximos meses ou anos? Esses são laços abertos em sua cabeça, embora às vezes sejam necessários processos mais profundos e introspectivos para identificar os grandes objetivos e as inclinações mais sutis.

Há mágica em estar presente na própria vida. Sempre me surpreendo com o poder da observação clara e simples do que está acontecendo, do que é verdade. Conhecer todos os detalhes das suas finanças pessoais, esclarecer os dados históricos da empresa que você está comprando ou entender os fatos sobre quem realmente disse o que para quem num conflito interpessoal podem ser atitudes construtivas, se não absolutamente necessárias e reparadoras.

O melhor lugar para alcançar o sucesso é onde você está, com o que você tem.

– CHARLES SCHWAB

Fazer acontecer e sentir-se bem com isso significa estar disposto a reconhecer, admitir e se comprometer adequadamente com tudo o que compõe o ecossistema da sua consciência. É uma condição necessária para dominar a arte da produtividade sem estresse.

Trabalhando de baixo para cima

A fim de criar um alinhamento produtivo em sua vida, você poderia começar de modo lógico com o esclarecimento de cima para baixo. Defina por que você está no planeta. Descubra que tipo de vida e de trabalho lhe permitiriam alcançar seu propósito da melhor forma. Quais tipos de trabalho e relações pessoais apoiariam esse direcionamento? Quais são as coisas principais a pôr em ordem e fazer acontecer agora mesmo e quais ações físicas você poderia executar assim que possível para dar início a cada uma delas?

Nunca faltarão oportunidades para você esclarecer suas prioridades em qualquer nível.

Preste atenção em que horizonte está pedindo sua atenção.

Na verdade, você pode abordar suas prioridades em qualquer nível, a qualquer momento. Sempre tenho algo a fazer de maneira construtiva para melhorar minha consciência e meu foco em cada nível. Nunca me faltam mais visões para

elaborar, mais objetivos para reavaliar, projetos para identificar ou criar, ações entre as quais decidir. O truque é dar atenção ao que é necessário, no momento oportuno, para manter a clareza e estar presente em tudo que você estiver fazendo.

Como tudo acabará sendo impulsionado pelas prioridades do nível superior, qualquer formulação de suas prioridades seria obviamente mais eficiente começando do topo. Por exemplo, se você passa o tempo priorizando seu trabalho e depois descobre que não era isso que deveria estar fazendo, talvez tenha desperdiçado tempo e energia que seriam mais bem empregados definindo o próximo trabalho que você realmente quer. O problema é que não ter a sensação de controle no nível da implementação (projetos em andamento e ações) e não confiar em sua habilidade para administrar os níveis apropriadamente, tentando se autogerenciar de cima para baixo, muitas vezes gera frustração.

Tentar gerenciar de cima para baixo quando a base está fora de controle talvez seja a abordagem *menos* eficaz.

De uma perspectiva prática, sugiro, em vez disso, ir de baixo para cima. Já orientei pessoas em ambas as direções e, em termos de valor duradouro, posso afirmar que deixar alguém no controle dos detalhes de seu mundo físico para depois elevar o foco a partir daí nunca falhou.

Lide primeiro com o que está chamando sua atenção, então você descobrirá o que realmente tem sua atenção.

A principal razão para trabalhar de baixo para cima é que isso limpa seu espaço interno para começar, permitindo que sua atenção criativa se foque nas visões mais significativas e fugidias que você pode ter que identificar. Além disso, esse método em especial tem um alto grau de flexibilidade e de liberdade, e inclui uma prática de raciocínio e organização que é universal e eficaz, independentemente do foco. É por isso que vale a pena aprendê-lo, não importa o conteúdo com o qual você esteja lidando no momento. Se mudar de ideia, esse processo o ajudará a se reajustar rapidamente. Não é preciso tempo para reformular a visão ou os objetivos, mas aprender a concretizá-los e executá-los

de maneira eficiente, coordenada e sem estresse é uma arte que deve ser aprendida e praticada. Saber-se capaz disso permitirá que você faça apostas mais altas. É realmente empoderador.

Ao longo dos anos aprendi que a coisa mais importante com que lidar é o que está ocupando mais sua mente. O fato de você achar que isso não deveria estar na sua cabeça é irrelevante. Ele está lá, e por um motivo. “Comprar comida para o gato” certamente não vai ser uma prioridade teórica em nenhum inventário, mas, se é isso que mais o perturba no momento, então cuidar disso de algum modo deveria ser a Tarefa Um. Depois de cuidar do que está chamando sua atenção, você fica livre para perceber o que *realmente* tem sua atenção. O que, depois de resolvido, tornará possível que você veja o que *realmente* tem sua atenção, e assim por diante. Quase sem exceção, os executivos com quem trabalhei costumam ficar assoberbados com os detalhes do trabalho cotidiano – e-mails, reuniões, viagens, projetos saindo dos trilhos, etc. Quando começam a ter tudo isso sob controle, sua atenção invariavelmente se volta para áreas de foco e de interesse de uma perspectiva mais elevada – família, carreira e qualidade de vida. Portanto, não se preocupe com qual horizonte ou qual conteúdo de sua vida é a maior prioridade – lide com o presente. Ao fazer isso, você identificará e abordará com mais eficiência o que de fato é significativo para você.³⁴

Embora o Horizonte 5 (propósitos e princípios) seja obviamente o contexto mais importante para estabelecer prioridades, a experiência me mostrou que, quando compreendemos e implementamos *todos* os níveis de trabalho nos quais estamos engajados, sobretudo o Térreo e o Horizonte 1, ganhamos mais liberdade e recursos para fazer o trabalho maior que é nosso principal interesse. Se seu barco está afundando, você realmente não se importa com a direção em que ele está indo! Embora a abordagem de baixo para cima não seja uma prioridade conceitual, de uma perspectiva prática é um fator crítico para alcançar uma vida equilibrada, produtiva e confortável.

Térreo. A primeira coisa a fazer é se certificar de que suas listas de ações estão completas, o que por si só pode ser uma tarefa e tanto. Aqueles que se concentram em reunir e definir todos esses itens descobrem que muitos deles

(alguns importantes) tinham sido esquecidos, guardados no lugar errado ou simplesmente não eram reconhecidos.

Tirando o calendário, se você não tiver pelo menos 50 itens na Lista de Próximas Ações e na lista Aguardando Resposta, incluindo todos os assuntos a tratar com pessoas e em reuniões, eu duvidaria de você ter realmente reunido *todos* eles. Por outro lado, se você seguiu rigorosamente todos os passos e sugestões da Parte 2, já deve ter todos eles. Se não, e se quer deixar esse nível atualizado, reserve algum tempo para reler os capítulos de 4 a 6 e de fato entrar no modo de implementação.

Quando terminar a atualização desse nível de controle, você automaticamente terá uma percepção mais fundamentada das prioridades imediatas, o que é quase impossível alcançar de outro modo.

Horizonte 1. Finalize sua Lista de Projetos. Nela estão realmente capturados todos os seus compromissos que vão exigir mais de uma ação para serem concluídos? Isso definirá as fronteiras do mundo operacional em que você atua semana a semana e permitirá relaxar seu raciocínio por períodos mais longos.

Se você fizer uma lista completa de tudo o que deseja realizar na vida pessoal e profissional nesse nível, descobrirá que ainda existem ações que deve fazer e de que não tinha se dado conta. A simples criação desse inventário objetivo lhe dará uma base mais firme para tomar decisões sobre o que fazer quando tiver tempo livre. Invariavelmente, quando as pessoas atualizam suas listas de Projetos, descobrem que há muitos itens que podem executar prontamente para que as coisas com as quais se importam avancem.

Ter o inventário do seu trabalho atual em todos os níveis vai automaticamente produzir mais foco, alinhamento e senso de prioridade.

Pouquíssimas pessoas têm esses dados bem definidos e disponíveis de forma objetiva. Antes de qualquer discussão sobre o que deveria ser feito esta tarde, essa informação deve estar à mão.

Mais uma vez, se está colocando em prática o método GTD, sua Lista de Projetos estará onde deve estar. Para a maioria das pessoas que treinamos, são

necessárias de 10 a 15 horas de captura, esclarecimento e organização para confiar na abrangência do inventário.

E, para alcançar o nível mais puro de “mente como água” (não ter na mente nada além do momento presente), o Horizonte 1 é o nível que parece incorporar alguns dos desafios mais interessantes. Para todos nós, há situações e circunstâncias que surgem e incomodam, interessam ou nos distraem, mas nas quais não fica imediatamente óbvio ou evidente como devemos nos engajar. Seu filho tem um problema com o professor de matemática; você está frustrado com o tempo que demora para implementar um procedimento em sua empresa; está preocupado com a pessoa que dirige o comitê de arrecadação de fundos; não para de pensar que deveria reacender seu interesse por pintura, etc. Para silenciar esse ruído sutil é preciso identificar resultados objetivos para cada um desses itens (projeto), com consequentes próximas ações anotadas em seu sistema de confiança. Atuar com consistência nesse nível de produtividade sem estresse é a marca registrada do domínio deste método.

Horizonte 2. Esse é o nível das “atuais responsabilidades do trabalho” e das “áreas da minha vida em que devo manter o padrão adequado”. Quais são as funções que você desempenha? Em termos profissionais, isso tem a ver com sua posição e seu trabalho. Em termos pessoais, inclui as responsabilidades que assumiu na sua família, na sua comunidade e, claro, consigo mesmo como uma pessoa funcional.

Se você não está totalmente certo sobre qual é o seu trabalho, vai sempre se sentir sobrecarregado.

Alguns desses papéis talvez já estejam definidos e escritos. Se você assumiu uma nova posição recentemente e há um contrato ou acordo sobre suas áreas de responsabilidade, esse sem dúvida seria um bom começo. Se no passado fez algum tipo de exercício para estabelecer objetivos e esclarecer seus valores e ainda tem o material que gerou nessa época, junte isso à coletânea.

Em seguida, recomendo que elabore e mantenha uma lista chamada “Áreas de foco”. Você pode querer dividi-la nas sublistas “Profissional” e “Pessoal”, e em ambos os casos vai querer usá-las para uma revisão consistente. Esse é um dos

checklists mais úteis que você pode criar para o autogerenciamento. Não exige a mesma recalibração semanal da Lista de Projetos; provavelmente deve permanecer válido por períodos mais longos. Dependendo da velocidade da mudança em algumas das áreas mais importantes da sua vida, ele deve ser usado como gatilho para novos projetos em potencial a intervalos de um a três meses.

É provável que você tenha entre quatro e sete áreas de responsabilidade principais em seu trabalho, e um número parecido em sua vida pessoal. Seu trabalho pode incluir coisas como desenvolvimento da equipe, criação de sistemas, planejamento de longo prazo, apoio administrativo, atendimento a clientes e marketing, ou responsabilidade pelas instalações, execução, controle de qualidade, gerenciamento de ativos, etc. Se você tem um negócio próprio, sua atenção estará em muito mais áreas do que se exercesse uma função especializada numa grande organização. O resto da sua vida pode incluir áreas de foco como criação dos filhos, relacionamento conjugal, comunidade espiritual, saúde, trabalho voluntário, gerenciamento do lar, finanças pessoais, desenvolvimento pessoal, expressão criativa, etc. Cada uma dessas áreas específicas pode ser desdobrada em subcategorias úteis. “Criação dos filhos” pode gerar checklists separados para cada um deles. “Marketing” pode incluir “Desenvolvimento de programa”, “Pesquisa”, “Mídias sociais”, etc.

O propósito operacional da lista das “Áreas de foco” é garantir que você tenha todos os seus projetos e próximas ações definidos, a fim de gerenciar suas atribuições de maneira adequada. Se você criar um relatório deles e avaliá-los objetivamente em termos do que está fazendo e do que deveria fazer, sem dúvida descobrirá projetos que precisa acrescentar à Lista de Projetos. Ao revisar a lista, você pode concluir que algumas áreas estão bem, sendo cuidadas. Mas, outra vez, pode perceber que algo o está incomodando ou intrigando em uma delas e que um projeto precisa ser criado para lidar com isso. “Áreas de foco” é apenas uma versão mais abstrata e refinada para a lista de gatilhos da qual falamos antes.

Todas as pessoas com quem trabalhei nos últimos 30 anos descobriram pelo menos duas ou três lacunas importantes nesse nível de discussão. Por exemplo, uma atribuição comum dos gerentes ou executivos é “equipe”. Quando pensam sobre o assunto, a maioria percebe que precisa incluir um ou dois projetos nessa

área, como “Aprimorar os procedimentos de apoio”, “Analisar a contratação de um chefe de equipe” ou “Melhorar o processo de avaliação de desempenho”. Ou, quando definem as responsabilidades para os aspectos da vida pessoal, muitas vezes surgem projetos como “Pesquisar aulas de ioga” e “Encontrar atividades de recreação para as crianças nas férias”.

Uma discussão de prioridades teria que incorporar todos esses níveis de acordos vigentes entre você e os outros. Se você elaborar esse checklist profissional da “descrição do trabalho” e o mantiver atualizado, provavelmente se sentirá mais relaxado e no controle do que a maioria das pessoas em nossa cultura. Pouca gente está fazendo apenas o que foi contratada para fazer, e preservar a clareza sobre as expectativas novas e suas mudanças exige conversas constantes para atualização. Da mesma forma, raros são os indivíduos que mantêm uma visão geral consistente e objetiva das áreas relevantes da vida equilibrada – família, diversão, finanças – com a mente focada em preencher as lacunas. Para conduzir suas ideias e seus sistemas a partir desses níveis, você terá um longo caminho no esforço de transformar a esperança em confiança à medida que toma as decisões sobre o que fazer no dia a dia.

Horizontes 3 a 5. Enquanto os três níveis mais baixos têm a ver principalmente com a situação atual – suas ações, seus projetos e áreas de responsabilidade –, a partir do Horizonte 3 os fatores do futuro, sua direção e suas intenções passam a ser fundamentais. Ainda há um inventário a elaborar nesses patamares (sobretudo no nível mais alto, propósitos e princípios, que representa um critério permanente para o monitoramento e a correção de atividades e comportamentos), mas ele é mais sobre: “O que é verdade neste momento a respeito de aonde decidi que estou indo e como vou chegar lá?” Nele se incluem objetivos de um ano em seu trabalho (Horizonte 3), uma visão de três anos para sua carreira e seu patrimônio líquido pessoal (Horizonte 4) e a percepção de seu propósito de vida e de como maximizar sua realização (Horizonte 5).

Enquanto você não tiver certeza de para onde está indo ou do que é realmente importante, nunca saberá quando já é o suficiente.

Mesclei os três níveis superiores porque nem sempre é fácil compartimentar as situações em uma ou outra categoria. Além disso, como o método GTD se concentra mais na arte da implementação e execução do que em como definir objetivos e visões, não farei um exame rigoroso aqui. No entanto, por sua própria natureza, essa investigação pode abranger áreas profundas e complexas, que podem incluir estratégias da empresa, desenvolvimento da organização, plano de carreira, sentido da vida e valores.

Para nosso propósito, o foco é capturar seus fatores de motivação que determinam o inventário de qual é o seu trabalho neste momento (parte do qual pode decorrer de seus compromissos e intenções dos níveis mais altos). Se suas direções e seus objetivos devem ser alterados ou esclarecidos – com base em reflexões, análises e intuições mais profundas – já é outra discussão. Mesmo assim, talvez haja coisas que você consiga identificar agora mesmo que o ajudarão a atualizar suas ideias sobre o trabalho e o que é mais importante nele.

Escolha batalhas suficientemente grandes para importarem, suficientemente pequenas para serem vencidas.

– JONATHAN KOZOL

Se você pudesse criar intuitivamente uma imagem do que acha que estará fazendo daqui a 12 ou 18 meses, ou de como será a natureza do seu trabalho nessa época, o que isso dispararia? Nesse nível mais sutil, talvez haja coisas de que você queira abrir mão, e pessoas e sistemas que talvez precisem ser desenvolvidos a fim de permitir a transição. E, como o trabalho em si é um alvo em movimento, considerando a areia movediça do mundo profissional nos dias atuais, talvez seja necessário definir projetos que garantam a viabilidade dos resultados em sua área.

Na esfera pessoal talvez você queira considerar coisas como: “Minha carreira ficará estagnada a menos que eu defina mais especificamente minhas metas para meu chefe (ou o chefe do meu chefe).” Ou “Que novas coisas meus filhos estarão fazendo nos próximos anos e o que eu preciso mudar por causa disso?”, ou “De que tipo de preparação preciso para garantir que posso lidar com esse problema de saúde que acabei de descobrir?”.

Com uma visão mais ampla, você pode avaliar: como está sua carreira? Como anda sua vida pessoal? O que sua organização está fazendo em relação às mudanças no meio ambiente e que impacto isso tem em você? Quando essas

perguntas são feitas para um horizonte de um a cinco anos, suscitam respostas diferentes e importantes de todas as pessoas.

Orientei um executivo de um grande banco internacional que, alguns meses depois de implementar o método GTD e assumir o controle de seu inventário de trabalho do dia a dia, decidiu que era hora de investir na própria startup de alta tecnologia. No início a ideia lhe parecera intimidante demais, mas trabalhar do nível do térreo para cima a tornou muito mais acessível e uma consequência natural da reflexão nesse horizonte. Recentemente ouvi falar de seu sucesso fenomenal com o novo empreendimento.

Se você estiver envolvido com alguma coisa que tenha um futuro maior que um ano (casamento, filhos, carreira, empresa, expressão artística, a paixão de uma vida inteira), você deveria cogitar o que é preciso fazer para lidar com as coisas nessa área.

As perguntas a fazer são:

- Quais são os objetivos e metas de longo prazo da minha organização e quais são os projetos que preciso colocar em prática para cumprir minhas atribuições?
- Quais são os objetivos e metas de longo prazo que defini para mim mesmo e quais são os projetos que preciso colocar em prática para alcançá-los?
- Que outras coisas significativas estão acontecendo que podem afetar minhas opções sobre o que estou fazendo?

Deixe-me ressaltar aqui que não estou defendendo especificamente que você estabeleça novos objetivos e eleve seus padrões. O que estou fazendo é direcionar seu foco para o que pode ser inerentemente verdadeiro sobre essas situações que compõem sua realidade atual. Caso elas estejam presentes de maneira óbvia ou sutil, abordá-las de modo adequado será fundamental para que você encontre clareza.

Aqui estão alguns exemplos das questões que aparecem nesse nível de conversa:

A natureza mutável de seu trabalho, considerando as prioridades variantes da empresa. Em vez de gerenciar a produção de seus programas de treinamento

internos, você os terceirizará para um fornecedor externo.

O rumo que você sente que sua carreira deve tomar. Você se imagina realizando outro tipo de trabalho daqui a um ano e precisa fazer uma transição a partir do que tem agora enquanto explora as opções de transferência ou promoção.

O rumo da organização, considerando a globalização e a expansão. Você vê muitas viagens internacionais despontando no seu horizonte e, considerando as preferências do seu estilo de vida, precisa analisar como reajustar seus planos de carreira.

Preferências de estilo de vida e mudanças de necessidades. À medida que seus filhos crescem, sua necessidade de estar em casa com eles diminui e aumenta seu interesse por investimentos e planos de aposentadoria.

No nível mais alto de pensamento, você vai precisar fazer algumas perguntas fundamentais: Por que sua empresa existe? Por que *você* existe? Qual é o DNA central da sua existência, o que norteia suas escolhas, tanto na esfera pessoal quanto na profissional? Essa é a perspectiva mais ampla que centenas de livros, modelos e gurus se dedicam a ajudá-lo a encontrar.

Por quê? Essa é a grande pergunta com a qual todos lutamos.

Você pode definir, moldar e organizar todos os outros níveis da sua vida, mas, se perder o rumo o mínimo que seja em termos do que quer ou de qual é a sua vocação, vai se sentir desconfortável.

Tirando da sua mente o pensamento sobre prioridades

Dedique pelo menos alguns minutos (se é que já não fez isso) a rascunhar algumas anotações sobre as coisas que lhe passaram pela cabeça enquanto lia este capítulo. Seja lá o que for que tenha lhe ocorrido nesses níveis mais elevados do seu radar interior, escreva e tire isso da sua cabeça.

A neutralidade é um estado em que você não pula de uma coisa para outra rápido demais nem muito lentamente. Neutralidade não significa ser inativo, complacente ou passivo. É uma atitude de calma que propicia o surgimento de novas informações e novas possibilidades antes de tomar novas iniciativas. Nesse estado, você aguça sua sensibilidade e sua inteligência intuitiva. A neutralidade é um solo fértil onde crescem novas oportunidades.

Então processe essas anotações. Decida se o que você escreveu é algo que realmente quer levar adiante ou não. Se não, jogue a anotação fora ou a ponha na lista *Algum dia/Talvez*, ou numa pasta chamada “Sonhos e objetivos que posso realizar em algum momento”. Talvez você queira continuar acumulando mais desse tipo de pensamento futuro e prefira fazer o exercício com mais formalidade – por exemplo, redigir um novo plano de negócios com seus sócios, conceber e descrever suas ideias sobre a vida dos sonhos com seu cônjuge, criar um mapa de carreira mais específico para os próximos três anos ou simplesmente recorrer a um coach pessoal que possa conduzi-lo nessas discussões e nesse processo de reflexão. Se for esse o caso, inclua esse resultado em sua Lista de Projetos e defina a próxima ação. Então execute-a, delegue-a ou ponha o lembrete na lista apropriada.

Feito isso, talvez você queira deslocar o foco para o desenvolvimento de projetos específicos que já foram identificados mas não estão tão bem definidos quanto você gostaria. Você deve ter certeza de que está preparado para esse tipo de processamento vertical.

CAPÍTULO 10

Mantendo os projetos sob controle

Os Capítulos 4 a 9 apresentaram todos os truques e técnicas necessários para esvaziar sua cabeça e fazer escolhas intuitivas sobre o que fazer e quando. Esse é o nível horizontal – o que precisa da sua atenção e ação no cenário horizontal da sua vida. A última peça desse quebra-cabeça é o nível vertical – o pensamento que vai fundo e ao mesmo tempo busca o céu que pode incrementar sua capacidade criativa.

Você pode de fato ter esclarecido os resultados e definido as próximas ações referentes aos vários projetos e situações nos quais está envolvido, mas há ocasiões em que se sentirá convocado a reforçar sua relação com alguns deles por meio do pensamento mais criativo e do desenvolvimento prático minucioso.

Isso nos leva de volta ao refinamento e à energização do planejamento do projeto.

A NECESSIDADE DE MAIS PLANEJAMENTO INFORMAL

Depois de anos trabalhando com milhares de profissionais nas trincheiras, posso dizer com segurança que todos nós poderíamos fazer mais planejamento, de modo mais informal e com mais frequência, de nossos projetos e da nossa vida. E, se o fizéssemos, isso aliviaria muita pressão mental e produziria um alto nível de produtividade criativa com o mínimo de esforço.

O meio de todo projeto de sucesso sempre parece um desastre.

– ROSABETH MOSS KANTER

Descobri que a maior oportunidade para melhorar o planejamento não consiste em técnicas de organização de projetos altamente sofisticadas e complexas que os gerentes de projetos profissionais às vezes usam (como gráficos de Gantt). A maioria das pessoas que precisa disso já os usa, ou pelo menos tem acesso ao treinamento e aos softwares necessários para aprender. O que lhes falta é capturar e usar mais do pensamento criativo e proativo que temos – ou *poderíamos* ter.

A principal causa da falta desse raciocínio efetivamente valioso é a escassez de sistemas facilmente estruturados e acessíveis para gerir a quantidade potencialmente infinita de detalhes que poderiam resultar disso.

Eis por que minha abordagem tende a ser de baixo para cima: se você sente que não tem controle sobre seus atuais compromissos que demandam ação, certamente resistirá ao planejamento focado; trata-se de um retrocesso inconsciente. Ao começar a aplicar este método, porém, talvez descubra que ele libera um enorme espaço para o pensamento criativo e construtivo.

Se você tiver sistemas e hábitos prontos para alavancar suas ideias, sua produtividade poderá aumentar exponencialmente.

Você precisa configurar sistemas e truques que o levem a pensar sobre seus projetos e situações com mais frequência, mais facilidade e mais profundidade.

No Capítulo 3, analisei detalhadamente as cinco fases do planejamento de projeto que tiram algo do estado de ideia e o transformam em realidade física.

O que se segue é uma compilação de dicas e técnicas práticas que facilitam os processos informais e naturais de planejamento que recomendo. Embora todas estas sugestões sejam baseadas no bom senso, elas não são adotadas pela maioria das pessoas com a frequência que deveriam. Aplique-as sempre que possível, quantas vezes quiser, em vez de poupar suas reflexões para grandes reuniões formais.

QUE PROJETOS VOCÊ DEVERIA ESTAR PLANEJANDO?

A maioria dos resultados que você identificou para sua Lista de Projetos não demandará qualquer tipo de planejamento prévio além do tipo que você faz mentalmente, de forma rápida e natural, para encontrar a próxima ação referente a eles. O único planejamento necessário para “Fazer a vistoria do carro”, por exemplo, seria pesquisar na internet o local de vistoria mais próximo e agendar o horário.

Há dois tipos de projeto, entretanto, que merecem pelo menos alguma forma de planejamento: (1) aqueles que ainda chamam sua atenção mesmo depois que você definiu as próximas ações para ele e (2) aqueles sobre os quais ideias potencialmente úteis e detalhes de apoio surgem ao acaso.

O primeiro tipo – os projetos que você sabe que ainda envolvem outras coisas que precisam ser decididas e organizadas – exigirá uma abordagem mais detalhada do que apenas identificar a próxima ação. Para eles, você precisará de uma aplicação mais específica de uma ou mais das outras quatro fases do modelo de planejamento natural: propósitos e princípios, visão/resultados, brainstorming e/ou organização.

O segundo tipo – os projetos em relação aos quais as ideias aparecem ao acaso, espontaneamente, quando você está na praia, no carro ou numa reunião – precisa de um lugar adequado onde essas ideias correlatas possam ser capturadas. Elas podem ficar lá para serem usadas depois, quando forem necessárias.

Projetos que precisam de próximas ações em termos de planejamento

Provavelmente há alguns projetos em que você pode pensar agora mesmo que sabe que quer tornar mais objetivos, atualizados e sob controle. Talvez tenha uma importante reunião para a qual sabe que deve preparar uma pauta e algum material. Ou acabou de receber a tarefa de coordenar a conferência anual de associados e precisa fazer isso o mais rápido possível, para que possa começar a delegar as partes importantes. Ou precisa refletir e decidir sobre os planos das próximas férias em família. Se ainda não fez isso, defina *agora* uma próxima ação, que dará início ao processo de planejamento de cada um desses projetos, e

a inclua na lista de ações adequada. Então prossiga para as outras fases do planejamento.

Fases típicas do planejamento

Os tipos mais comuns de ações voltadas para o planejamento serão seu próprio brainstorming e organização, a convocação de reuniões e a captura de informações.

Brainstorming. Alguns dos projetos que têm sua atenção neste momento exigirão que você pratique o pensamento livre; isso vale principalmente para aqueles com relação aos quais você não tinha clareza de qual seria a próxima ação quando tomou essa decisão. Todos eles deveriam ter uma próxima ação, como “Rascunhar ideias sobre...”.

Você precisa decidir onde e como quer executar essa ação para saber em qual lista incluí-la. Acha que faz esse tipo de reflexão melhor no computador ou escrevendo suas ideias à mão no papel? Posso escolher qualquer um dos meios, dependendo do que minha intuição me diz. Para mim, essa próxima ação iria tanto para a lista “No computador” quanto para a lista “Qualquer lugar” (porque posso desenhar meus mapas mentais ou fazer esboços onde quer que eu esteja, desde que tenha papel e caneta).

Organização. Você deve ter alguns projetos para os quais já capturou anotações e materiais de apoio variados; então só precisa classificá-los e lhes dar uma forma mais estruturada. Nesse caso, sua próxima ação provavelmente seria “Organizar as anotações do Projeto X”. Se precisa estar no escritório para fazer isso (porque é onde estão os arquivos e você não quer carregá-los por aí), essa ação deveria ser incluída na lista de ações “No escritório”. Se estiver levando os arquivos com você em uma pasta ou em algum dispositivo móvel, então a ação iria para a lista “Qualquer lugar”, caso fosse fazer isso à mão, ou “No computador”, caso fosse usar um processador de texto, um software para realizar apresentações, elaborar mapas mentais ou um programa de planejamento de projetos.

Um dos maiores obstáculos à produtividade organizacional (e familiar) é a falta de decisão a respeito da necessidade de uma reunião – e de quem deve estar incluído – para fazer alguma coisa avançar.

Convocação de reuniões. Em geral, o próximo passo na reflexão sobre projetos é convocar uma reunião com as pessoas que você gostaria que se envolvessem no brainstorming e/ou na tomada de decisões. Isso geralmente significa enviar um e-mail para todo o grupo ou para um assistente para que seja agendada, ou fazer uma ligação para a pessoa mais importante e determinar dia e hora.

Captura de informações. Pode acontecer de a tarefa seguinte no planejamento de projetos ser: reunir mais dados. Talvez você precise conversar com determinada pessoa para ouvir sua opinião (“Ligar para Bill para saber o que ele acha do encontro de gerentes”). Ou talvez precise olhar os arquivos que acabou de receber da conferência que foi realizada ano passado (“Rever arquivos da conferência de associados”). Ou queira pesquisar na internet para ter uma ideia do que está acontecendo “lá fora” a respeito de um novo assunto que está explorando (“Pesquisar fundos de bolsas de estudo universitárias”).

Raciocínio aleatório sobre projetos

Não perca nenhuma ideia potencialmente útil sobre projetos.

Isso acontece com todo mundo: muitas vezes você pensa em alguma coisa de que não quer se esquecer justamente quando está num local que não tem nada a ver com o projeto. Você pode estar dirigindo para o mercado, por exemplo, e pensa em um ótimo modo de iniciar a próxima reunião da equipe. Ou está mexendo o molho do espaguete na cozinha e lhe ocorre a ideia de oferecer bolsas de brinde para os participantes da próxima conferência. Ou está assistindo ao jornal da noite quando de repente se lembra de mais uma pessoa importante que quer incluir no conselho consultivo que está montando.

Embora essas não sejam próximas ações específicas que podem ir direto para suas listas de ações, você ainda precisa capturá-las e organizá-las em algum lugar que faça sentido. A ferramenta mais importante para garantir que nada se

perca, claro, é o seu sistema de captura – caixa de entrada física, caneta e papel ou smartphone. Você precisa reter todas as suas ideias até decidir o que fazer com elas mais tarde.

FERRAMENTAS E ESTRUTURAS QUE FACILITAM O RACIOCÍNIO DE PROJETOS

Não importa em que nível apareçam as ideias sobre projetos, é ótimo ter boas ferramentas sempre à mão para capturá-las à medida que ocorrem. Depois disso, é importante que fiquem acessíveis para quando forem necessárias.

Ferramentas de raciocínio

Um dos maiores segredos para ter ideias e aumentar sua produtividade é usar o fenômeno de que “a função segue a forma” – grandes ferramentas podem disparar boas ideias. (Algumas de minhas ideias mais produtivas surgiram enquanto eu simplesmente explorava um novo software que criava um modo interessante ou divertido de gerar e capturar dados.)

A sorte afeta tudo. Deixe o seu anzol sempre lançado. No riacho em que você menos esperar haverá um peixe.

– OVÍDIO

Se você não escrever nada nem registrar num dispositivo digital, será extremamente difícil manter o foco em qualquer coisa por mais de alguns minutos, sobretudo se estiver sozinho. Mas, quando usa ferramentas físicas para manter seu pensamento ancorado e seguro, pode continuar construtivamente engajado por horas.

Instrumentos de escrita

Mantenha sempre ao alcance bons instrumentos de escrita para que nunca tenha uma resistência inconsciente às ideias por não ter como capturá-las. Se

não tenho algo com que escrever nem onde digitar, não fico tão confortável em me deixar pensar progressivamente sobre projetos e situações.

A função geralmente segue a forma. Dê a si mesmo um contexto para capturar pensamentos e, assim, pensamentos que nunca passaram pela sua cabeça ocorrerão.

No sentido oposto, já tive ótimas ideias e fiz grandes planos em alguns momentos só porque queria usar minha caneta gel com escrita firme e macia! Talvez você não seja inspirado por utensílios legais como eu, mas, se for o seu caso, faça a si mesmo um favor e invista em bons instrumentos de escrita.

Também sugiro que mantenha boas canetas em cada área onde você provavelmente vai querer fazer anotações – nas suas mesas, na cozinha, em pastas, bolsas, mochilas, etc.

Papéis e blocos

Além dos instrumentos de escrita, é sempre bom ter à mão seus complementos funcionais – blocos de papel. Folhas avulsas são preferíveis a cadernos, pois você vai querer arrancar as páginas com ideias e anotações e colocá-las na caixa de entrada até ter uma chance de processá-las. Talvez também ache bom manter alguns de seus mapas mentais e anotações anteriores (originais ou escaneados) guardados em pastas adequadas. Os manuscritos geralmente contêm dicas de lembrança do contexto que podem se revelar valiosas no futuro.

Onde está seu bloco de notas mais próximo? Mantenha-o mais perto ainda.

Quadros brancos e flip charts

Se você tiver espaço para eles, quadros brancos e/ou flip charts são ferramentas de apoio ao raciocínio muito funcionais para se usar de tempos em tempos. Eles oferecem muito espaço no qual lançar ideias e podem ser úteis para mantê-las na sua frente por um tempo, enquanto você incuba um tópico. Quadros brancos são ótimos para se ter numa parede do escritório e nas salas de reunião; quanto maiores, melhores. Algumas empresas projetaram paredes inteiras como superfícies de escrita apagáveis, estimulando o brainstorming e a comunicação visual específica. Se você tem filhos, recomendo que instale um no quarto deles

(eu adoraria ter crescido com o incentivo de ter o máximo de ideias possível!). Garanta que sempre haja marcadores novos à mão – nada inibe mais o pensamento criativo do que ferramentas de escrita secas e inúteis.

Como saberei o que penso até ouvir o que digo?

– E. M. FORSTER

Sempre que duas ou mais pessoas estão juntas para uma reunião, alguém deveria começar a escrever em algum lugar que os outros pudessem ver. Mesmo que você apague as ideias depois de alguns minutos, nada facilita mais o processo do pensamento construtivo do que o simples fato de escrevê-las. (Às vezes, acho muito útil desenhar diagramas informais e escrever ideias em toalhas de mesa de papel, jogos americanos descartáveis e mesmo em guardanapos nos restaurantes, caso não tenha meu bloco de notas à mão.)

Pensando em suas ferramentas digitais

Muitas vezes gosto de raciocinar com a ajuda do notebook (e, com menos frequência, do tablet), por meio do processador de texto ou de programas de mapa mental, esboços, apresentações e planilhas eletrônicas. Vou querer fazer muita coisa com minhas ideias em outro momento, por isso é ótimo já ter parte delas em formato digital para edição posterior e para copiar e colar em vários outros aplicativos. Assim que ligo o dispositivo e a tela está pronta na minha frente, o pensamento começa a acontecer quase automaticamente. Esse é outro motivo para certificar-se de que sua habilidade de digitação é suficiente para que seu engajamento com o computador seja pelo menos fácil, se não absolutamente divertido.

Assim como grandes quadros brancos facilitam mais conexões criativas e expandem os horizontes das ideias, descobri que telas de computador maiores e algumas extras têm uma utilidade semelhante. Conforme o mundo foi se tornando digital e móvel, as pessoas experimentaram um enorme crescimento na acessibilidade e na eficiência de seus dispositivos cada vez menores. No entanto, sugiro que o valor dos smartphones e similares está em executar os *resultados* do raciocínio – e não em gerar pensamento criativo.³⁵ Para isso eu quero *mais* espaço, não menos.

Estruturas de apoio

Além de boas ferramentas sempre disponíveis, é produtivo ter acesso a formatos nos quais o raciocínio sobre projetos possa ser capturado. Assim como papel e caneta à mão apoiam o brainstorming, ter boas ferramentas e lugares para organizar detalhes facilita o planejamento mais linear de que muitos projetos precisam.

Crie pastas de arquivo ou fichários sempre que for necessário

Um bom sistema de arquivo de referências gerais, acessível e fácil de usar, não só é essencial para gerenciar o processo geral do fluxo de trabalho como também é altamente funcional para o raciocínio sobre projetos. Muitas vezes um projeto começa a surgir quando é disparado por dados relevantes, anotações ou materiais diversos, por isso você vai querer criar uma pasta para determinado tópico assim que houver algo para guardar nela. Se seu sistema de arquivamento for formal demais (ou não existir), você provavelmente vai perder muitas oportunidades de gerar foco no projeto bem mais cedo. Assim que voltar de uma primeira reunião com suas anotações iniciais sobre um assunto que acabou de surgir no horizonte, crie uma pasta e archive as anotações imediatamente (depois de ter definido próximas ações, é claro).

Se você não tem um bom sistema para armazenar as ideias ruins, provavelmente também não tem um para arquivar as boas.

Muitas vezes, enquanto orientava clientes, vi que a simples criação de uma pasta para um tópico na qual podemos organizar anotações aleatórias e materiais potencialmente relevantes lhes conferia muito mais senso de controle. É uma forma física, visível e psicológica de ter domínio sobre suas áreas de interesse.

Se você gosta de trabalhar com um fichário de folhas soltas ou um organizador, é bom manter um estoque de folhas de papel para anotações ou gráficos, que podem ser usadas para criar uma página sobre um tema ou projeto quando ele aparecer. Por mais que alguns projetos mais tarde mereçam uma divisória inteira ou mesmo um caderno exclusivo, eles não começam assim. E a

maioria dos seus projetos pode precisar de apenas uma página ou duas para guardar as poucas ideias que você precisa monitorar.

Papel x meio digital

Para aqueles que se tornaram cada vez mais digitais, é tentador fazer um esforço para eliminar de vez o papel. Na teoria, isso não deveria ser um problema, com todos os recursos disponíveis para tomar notas, digitalizar e reconhecer caracteres. Na prática, porém, o papel ainda é muito valioso para a maioria de nós. Anotações feitas à mão não vão acabar, por diversas razões, e a universalidade das ferramentas e o alcance das representações gráficas disponíveis talvez não seja a maior delas. Tendemos a pensar de modo diferente quando nos expressamos por meio de equipamentos diferentes, e muitas pessoas acham que escrever e desenhar à mão abre um leque mais amplo de ideias.

Além disso, os materiais em papel permitem que sejamos lembrados de informações, relacionamentos e perspectivas mais prontamente do que o que podemos ver de uma só vez numa tela de computador. Pessoalmente, conheço muitas pessoas experientes no meio digital que voltaram a usar planejadores e cadernos porque os acharam mais fáceis de usar para coordenar seu raciocínio e seus lembretes. Muitas vezes imprimo documentos relacionados a pessoas, projetos ou tópicos e então os arquivio numa pasta física para usá-los numa reunião ou para anotações e pesquisas. Embora boa parte desses papéis seja reciclada e a informação atualizada volte para sua casa digital, os materiais físicos, nesse meio-tempo, se prestam a funções das quais o computador ainda não consegue dar conta.

A tecnologia digital sem dúvida continuará evoluindo, o que vai contribuir muito para o raciocínio, o planejamento e o apoio a decisões de um modo que os materiais e as ferramentas de baixa tecnologia não são capazes de fazer. Mas até que canetas, blocos de notas, Post-its, pastas físicas e documentos impressos sejam substituídos por algo melhor, eles ainda farão parte do seu sistema de gerenciamento pessoal coordenado.³⁶

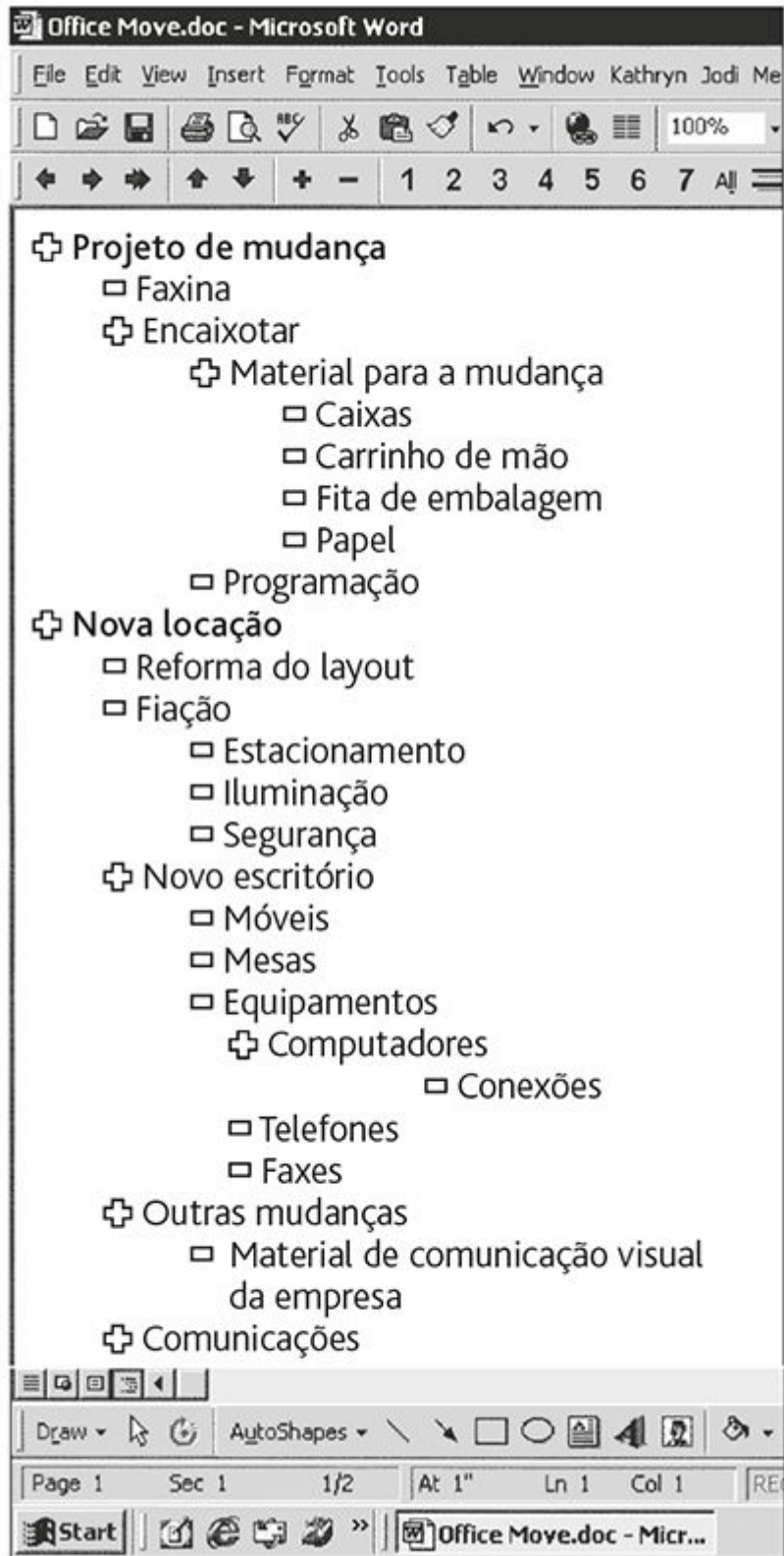
Softwares

Ainda não descobri a ferramenta perfeita para a gestão de projetos. Os vários aplicativos que se propõem a prestar esse serviço são, em geral, potentes demais ou muito simplistas para o que a maioria das pessoas precisa gerenciar. E, como já observei, nunca vi dois projetos que precisassem do mesmo nível de estrutura e detalhamento para ficar sob controle. Portanto seria difícil desenvolver um único aplicativo satisfatório para a maioria. O restante de nós normalmente encontra partes e pedaços de aplicativos mais informais e amigáveis para os projetos.

Dito isso, há vários tipos de ferramenta digital que podem ser extremamente úteis. A maioria dos profissionais está familiarizada com processadores de texto, planilhas eletrônicas e programas de apresentação, cada um dos quais podendo ser a melhor maneira de estruturar planos de projetos, no todo ou em parte, sobretudo depois que você já passou pelas fases de propósito, visão e brainstorming.

Os dois tipos de software que tendem a ter mais utilidade para o planejamento informal e para o brainstorming são os aplicativos de mapa mental e esboço de ideias. Pessoalmente, uso uma ferramenta digital de mapa mental para quase todos os meus projetos, tanto para fazer um brainstorming focado quanto para capturar ideias aleatórias sobre projetos na hora em que aparecem. Na maioria dos casos, o mapa mental final em si já é organização suficiente para que eu me sinta confortável com o projeto sob controle.

Outra opção para o brainstorming é um programa de esboço, que permite a criação de títulos e subtítulos, em detalhes limitados ou expandidos. A maioria dos bons processadores de texto também oferece essa função. A vantagem desses programas é que eles podem lidar com uma grande complexidade – desde a enumeração mais simples sobre como organizar uma festa até a estrutura de um livro que está sendo escrito. Embora os programas de esboço e processamento de texto tendam a apoiar o pensamento mais estruturado, por conta da facilidade de copiar, colar e rearranjar o texto no mundo digital, eles também permitem o desenvolvimento de muito raciocínio criativo.



Na extremidade mais alta desse espectro está o software complexo de gerenciamento de projetos. Profissionais e empresas que têm necessidades muito específicas para as quais o rigor e os detalhes gerenciados por esses aplicativos são necessários em geral já têm e usam essas ferramentas. E elas muitas vezes são personalizadas para os projetos específicos da companhia. Esse é o tipo de software usado para lançar sondas até Marte, coordenar a construção de prédios e projetar aviões e produtos farmacêuticos.

Na extremidade mais baixa está o uso de um software genérico de anotações e organização, em que você adiciona notas com suas ideias correlatas para determinado projeto.

Se você é aficionado por computador, sem dúvida usa várias dessas modalidades para desenvolver e capturar planos de projetos e materiais pertinentes. Assegure-se de estar confortável com os aplicativos, de modo que possa focar mais no raciocínio do projeto do que no software em si. Também cabe a você fazer revisões regulares do conteúdo, independentemente de onde ele esteja, e mantê-lo atualizado, com limpeza e reorganização constantes. Lembre-se de que o computador é um pouco como um buraco negro e, à medida que a memória e a capacidade de armazenamento continuam se expandindo e novos aplicativos para essa funcionalidade continuam a proliferar, torna-se cada vez mais fácil arquivar *tudo* e, assim, perder a orientação coordenada de suas questões ativas.

COMO APLICAR TUDO ISSO À MINHA REALIDADE?

Assim como sua Lista de Próximas Ações, a Lista de Projetos também deve ser sempre atualizada. Feito isso, dê a si mesmo um período de tempo, idealmente de duas a três horas, para desenvolver o máximo de raciocínio vertical que você puder sobre cada projeto.

Agora mesmo ou assim que possível, separe os projetos a que dedica mais atenção ou interesse no momento e raciocine, capture e organize tudo a respeito deles, usando as ferramentas que lhe parecerem mais adequadas.

Concentre-se neles, um de cada vez, de cima para baixo. Enquanto isso, pergunte-se: “O que quero saber, capturar ou lembrar sobre isso?”

Limpe a área, crie um contexto e faça algum raciocínio criativo. Então já estará à frente da maioria das pessoas.

Talvez você só queira fazer o mapa mental de algumas ideias numa folha de papel, criar uma pasta de arquivo e guardar o papel ali. Pode também enumerar alguns tópicos em uma nota do seu organizador digital/móvel. Ou criar um documento no processador de texto e começar um esboço nele.

O mais importante é você se sentir confortável em ter ideias e usá-las – e adquirir o hábito de concentrar suas energias de modo construtivo nos resultados esperados e nos laços abertos, antes que você *seja obrigado* a fazer isso.

Que nossa preocupação se torne reflexão e planejamento adiantados.

– WINSTON CHURCHILL

PARTE 3

O poder dos princípios-chave

CAPÍTULO 11

O poder do hábito de capturar

Há muito mais nessas técnicas e modelos simples do que pode parecer à primeira vista. De fato, eles oferecem um método sistemático para manter sua mente livre de distrações, garantindo um alto nível de eficiência e eficácia no trabalho. Apenas isso já seria o suficiente para implementar essas práticas.

Demonstrar integridade na gestão de acordos internos e externos otimiza todos os seus relacionamentos.

No entanto, existem implicações ainda maiores para os princípios fundamentais aqui expostos. O que se segue nos próximos três capítulos é um relato da minha experiência nos últimos 30 anos dos efeitos mais sutis e muitas vezes mais profundos que podem surgir da implementação do GTD. Os resultados de longo prazo podem ter um impacto significativo sobre você como indivíduo, além de afetar de maneira positiva a cultura das organizações.

Quando as pessoas com quem interage percebem que você invariavelmente recebe, processa e organiza com eficácia as trocas e os acordos que fazem com você, elas passam a confiar em você de um modo único. E o mais importante: você incorpora um nível de autoconfiança tão grande na execução de seus compromissos que dinheiro nenhum pode comprar. Esse é o poder de capturar tudo o que há de pendente e não processado em sua vida. O método melhora

visivelmente seu bem-estar mental e a qualidade de suas comunicações e de seus relacionamentos, tanto pessoais quanto profissionais.

E quando as empresas esperam e reforçam essas boas práticas de não deixar que nada se perca numa falha de comunicação, com todos os funcionários assumindo a devida responsabilidade pelas ações resultantes e os compromissos sendo esclarecidos e monitorados pelas pessoas certas, isso pode aumentar significativamente a produtividade e reduzir o estresse.

O BENEFÍCIO PESSOAL

Como você se sente ao coletar e processar suas atividades? Muita gente diz que se sente muito mal e ao mesmo tempo muito bem. Como pode?

Se você é como a maioria das pessoas que passaram por todo o processo de captura, provavelmente sentiu alguma ansiedade. Termos como *opressão*, *pânico*, *frustração*, *fadiga* e *aversão* costumam surgir quando peço a participantes de meus seminários que descrevam suas emoções ao passar por uma pequena versão desse procedimento. E, se há alguma coisa que acha que vem procrastinando nessa pilha, você automaticamente tem um sentimento de culpa por isso – “Eu poderia, eu deveria, eu tinha que ter feito isso antes”.

Ao mesmo tempo, teve alguma sensação de libertação, alívio ou controle enquanto implantava o método? Na verdade, a maioria das pessoas diz que sim. Como isso acontece? Estados emocionais completamente opostos se manifestam enquanto você faz um único exercício, quase ao mesmo tempo – ansiedade e alívio, opressão e controle. O que está acontecendo aqui?

Quando você entender a fonte de todos os seus sentimentos negativos em relação a todas as suas coisas, descobrirá, como eu fiz, como se livrar deles. E, se experimentou alguma sensação positiva ao capturar tudo isso, na verdade, já começou o processo de eliminar a negatividade.

A fonte dos sentimentos negativos

De onde vêm esses sentimentos não tão bons? Muita coisa para fazer? Não, sempre há muito o que fazer. Se você se sentisse mal apenas porque tem mais

coisas a fazer do que é capaz, jamais se livraria dessa sensação. O excesso de coisas para fazer não é a origem do sentimento negativo. Ele vem de outro lugar.

A ansiedade e a culpa não vêm do excesso de coisas para fazer; elas são o resultado automático da quebra dos acordos que fez consigo mesmo.

Como você se sentiu quando alguém furou um compromisso com você, tendo dito que o encontraria na quinta-feira às quatro da tarde, mas não apareceu nem ligou? Como foi essa sensação? Frustrante, imagino. O preço que as pessoas pagam quando quebram um acordo é a desintegração da confiança na relação – uma consequência negativa automática.

Mas o que são todas essas coisas na sua caixa de entrada? Acordos que você fez ou que pelo menos aceitou implicitamente com você mesmo – coisas que de alguma forma disse a si mesmo que faria. Seus sentimentos negativos são simplesmente o resultado do rompimento desses acordos – são sintomas da desintegração da autoconfiança. Se você diz a si mesmo para esboçar um plano estratégico, quando não faz isso se sente mal. Quando se compromete a se organizar e falha, pode dar as boas-vindas à culpa e à frustração. Se decide passar mais tempo com seus filhos e então não faz isso, lá vêm a ansiedade e a sensação de opressão.

Como prevenir a quebra de acordos consigo mesmo?

Se os sentimentos negativos surgem de acordos quebrados, você tem três opções para lidar com eles e eliminar as consequências negativas:

- Não faça o acordo.
- Cumpra o acordo.
- Renegocie o acordo.

Não faça o acordo

Provavelmente foi muito boa a sensação de pegar um item de sua antiga tralha, decidir que não ia fazer nada a respeito e apenas rasgá-lo, reciclá-lo ou jogá-lo

no lixo. Uma forma de lidar com as pendências em seu mundo é simplesmente dizer *não*!

Você se sentiria bem mais leve se pudesse simplesmente baixar seus padrões. Se não se importasse tanto em fazer com que tantas coisas estejam em certo nível – o modo como cria seus filhos, seu sistema escolar, o moral da equipe, o código do software –, teria menos coisas a fazer ou chamando sua atenção.³⁷

Duvido que você vá baixar seus padrões. Mas, assim que realmente entender as consequências, provavelmente fará menos acordos. Comigo funcionou. Eu costumava fazer muitos deles, apenas para obter a aprovação das pessoas. Quando percebi o preço que estava pagando por não cumprir esses acordos, tornei-me muito mais consciente a respeito dos que fazia. Um executivo de seguros com quem trabalhei descreveu o maior benefício que obteve com a implementação deste sistema: “Antes, eu apenas dizia a todo mundo ‘Claro, vou fazer isso’, porque de fato não sabia quanto realmente tinha que fazer. Agora que tenho o inventário claro e completo, para manter minha integridade tive que começar a dizer: ‘Não, não posso fazer isso, sinto muito.’ O mais surpreendente é que, em vez de ficarem chateadas com minha recusa, as pessoas ficam impressionadas com minha disciplina!”

Manter um inventário completo e objetivo do seu trabalho e revisá-lo regularmente torna muito mais fácil dizer não com integridade.

Outro cliente, um empresário da área de coaching, recentemente me contou que fazer um inventário de seu trabalho eliminou uma enorme quantidade de preocupação e estresse em sua vida. A disciplina de pôr tudo o que chamava sua atenção na caixa de entrada o levou a reconsiderar os itens sobre os quais realmente queria fazer *alguma coisa*. Se ele não quisesse pôr uma nota sobre determinado assunto na caixa de entrada, simplesmente deixava para lá!

Considero esse um raciocínio muito maduro. Uma das melhores coisas sobre esse método é que, quando você realmente assume a responsabilidade de capturar e monitorar o que está na sua mente, passa a pensar duas vezes antes de assumir internamente um compromisso que na verdade não precisa ou não quer assumir. Em meus muitos anos trabalhando com pessoas para deixar suas listas de Projetos claras e atualizadas, vi todas elas decidirem que não valia a

pena fazer alguma coisa com a qual achavam que estavam comprometidas. Não ter consciência de tudo o que se precisa fazer é muito parecido com ter um cartão de crédito sem saber seu saldo ou seu limite – fica muito mais fácil ser descuidado com seus compromissos.

Cumpra o acordo

Outra forma de se livrar dos sentimentos negativos a respeito das suas “coisas”, é claro, é concluí-las e poder marcá-las como feitas. Você na verdade adora *fazer* coisas, desde que tenha a sensação de que as completou. Se começou a executar as ações que levam menos de dois minutos assim que elas surgem na sua vida, tenho certeza de que pode atestar o benefício psicológico. Muitas pessoas com quem trabalho se sentem ótimas depois de apenas algumas horas processando suas pilhas, simplesmente porque concluíram muitas coisas usando a Regra dos Dois Minutos.

Abandone a tensão do “por fazer” e abraçe a paz “já feito”.

– JULIA LOUISE WOODRUFF

Você pode passar um ótimo fim de semana concluindo um monte de pendências e tarefas que tinham se acumulado pela casa e na sua vida pessoal. Quando você captura todos os laços abertos, pequenos ou grandes, e os organiza numa lista à sua frente, invariavelmente uma parte de você ficará inspirada (ou terá uma repulsa criativa, ou se sentirá intimidada o bastante) a acabar com muitos itens da lista.

Todos nós parecemos ter sede de vitórias. É ótimo satisfazê-la dando a si mesmo tarefas factíveis, que possam ser concluídas com facilidade. Alguma vez você já terminou uma ação que não constava na lista e, em seguida, a escreveu e a marcou como feita? Então você sabe do que estou falando.

Entretanto, há outra questão aqui. Como você se sentiria se suas listas e sua pilha fossem totalmente concluídas, e com sucesso? Provavelmente estaria pulando de alegria, cheio de energia criativa. É claro que, em três dias (se não em três minutos!), o que você teria? Isso mesmo – outra lista, talvez ainda maior, com coisas potencialmente mais desafiadoras! Você se sentiria tão bem em terminar todas as suas tarefas que provavelmente aceitaria coisas maiores e mais ambiciosas para fazer.

E não para por aí. Se você tem um chefe (ou uma diretoria), o que acha que ele faria depois de notar os altos níveis de competência e produtividade que você está demonstrando? Certo de novo – lhe daria mais coisas para fazer!

Portanto, uma vez que você não vai baixar significativamente seus padrões nem parar de criar mais coisas para fazer, é melhor se sentir confortável com a terceira opção se quiser evitar o estresse.

Renegocie o acordo

Vamos supor que eu tenha combinado com você que iria encontrá-lo na quinta-feira, às quatro da tarde, mas que, depois de fazer o acordo, meu mundo mudou. Agora, dadas as novas prioridades, decido *não* encontrar você na quinta-feira às quatro. No entanto, em vez de simplesmente não aparecer, qual seria a melhor atitude a tomar para manter a integridade da relação? Certo – telefonar e mudar o acordo. Um acordo renegociado não é um acordo quebrado.

É o ato do perdão que descortina a única forma possível de se pensar criativamente sobre o futuro.

– PADRE DESMOND WILSON

Já entendeu por que tirar todas as coisas da cabeça e deixá-las na sua frente faz você se sentir melhor? Porque você renegocia automaticamente seus acordos consigo mesmo quando você olha para eles, pensa neles e ou os executa naquele momento, ou diz “Não, agora não”. Aqui está o problema: é impossível renegociar acordos consigo mesmo quando você não lembra que os fez!

O fato de não se lembrar de um acordo que fez consigo mesmo não significa que você não se julgue responsável por ele. Pergunte a qualquer psicólogo quanto de senso de passado e futuro essa parte de sua mente tem, a parte que estava guardando a lista que você esqueceu: zero. Na sua cabeça, tudo é presente. Isso significa que, assim que você diz a si mesmo que deveria fazer alguma coisa, se arquiva isso apenas na sua memória de curto prazo, essa parte sua pensa que você deveria estar fazendo isso *o tempo todo*. E isso quer dizer que, assim que você se dá duas coisas para fazer e as guarda apenas na cabeça, cria estresse e fracasso instantâneos e automáticos, porque não consegue fazer as duas coisas ao mesmo tempo. Assim, essa parte da sua mente (aparentemente significativa) continuará a considerá-lo responsável.

Provavelmente você tem alguma área de depósito em casa – talvez um porão que disse a si mesmo um tempo atrás (quem sabe há 10 anos!) que devia limpar e organizar. Nesse caso, há uma parte sua que provavelmente acha que você deveria estar arrumando o porão 24 horas por dia nos últimos 10 anos! Não admira que as pessoas estejam tão cansadas! E já ouviu aquela vozinha do seu comitê interior toda vez que passa por essa área? “Por que você está passando pelo porão? Não deveria limpá-lo?” Como você não suporta essa parte lamuriosa e irritante de si mesmo, nem vai mais para aquela área, se puder evitar. Para calar essa voz, você tem as três opções de lidar com seu acordo consigo mesmo que acabamos de apresentar: não faça o acordo, cumpra-o ou renegocie-o.

Sou muito sincero com relação a isso. Parece que existe uma parte da nossa consciência que não sabe a diferença entre um acordo sobre arrumar o porão e um acordo sobre comprar uma empresa ou melhorar suas finanças pessoais. Para ela, todos são apenas acordos – mantidos ou quebrados. Se você está guardando algo apenas internamente, logo terá um acordo rompido se não agir sobre ele em algum momento.

A ruptura radical com a gestão de tempo tradicional

O método GTD é significativamente diferente do treinamento tradicional de gestão do tempo. Muitos desses modelos o deixam com a impressão de que, se alguma coisa que diz a si mesmo para fazer não é tão importante, não vale a pena monitorá-la, gerenciá-la ou lidar com ela. Mas, na minha experiência, isso não é correto, pelo menos em termos de como uma parte menos consciente de nós funciona. Entretanto, é assim que nossa mente consciente opera, por isso todo acordo deve ser consciente. Isso significa que eles devem ser capturados, esclarecidos e revisados objetivamente e com regularidade, com toda a consciência, a fim de que você possa colocá-los em seus devidos lugares na sua área de gerenciamento pessoal. Se isso não acontecer, eles acabarão absorvendo mais do que merecem da sua energia interior.

Qualquer coisa que seja mantida apenas na sua cabeça exigirá mais ou menos atenção do que merece. O motivo para capturar tudo não é que tudo seja

igualmente importante, é que *não é*. As pendências que não foram capturadas criam confusão e imobilidade por causa da pressão que geram e da atenção que absorvem.

Qual é a quantidade de captura necessária?

Você vai se sentir melhor capturando *qualquer coisa* que ainda não tenha capturado. Quando diz a si mesmo “Ah, é verdade, preciso comprar manteiga na próxima vez que for ao mercado” e escreve isso na lista de compras, você se sente melhor. Quando lembra “Preciso ligar para meu consultor financeiro para saber sobre o fundo de investimento” e escreve isso em algum lugar que saiba que vai ver quando tiver tempo e acesso a um telefone, você se sente melhor. Mas ainda haverá anos-luz de diferença quando você sabe que capturou *tudo*.

Quando você vai saber quanto deixou em sua cabeça para ser capturado? Só quando não restar mais nada. Se alguma parte de você ainda estiver vagamente ciente de que não capturou tudo, você de fato não consegue saber que percentual capturou. Como vai identificar o momento em que não resta mais nada? Quando nada mais aparecer como lembrete na sua mente.

Quando a única coisa na sua mente é a única coisa na sua mente, você estará “presente”, no “estado de fluxo”, sem distinção entre trabalho e lazer.

E isso não significa que sua mente tenha se esvaziado por completo. Se você está consciente, sua cabeça se mantém concentrada em alguma coisa. Mas se ela mantém o foco em uma única coisa de cada vez, sem se distrair, você está em “estado de fluxo”.

Sugiro que use sua cabeça para pensar *sobre* as coisas em vez de pensar *nas* coisas. Você deseja agregar valor ao raciocínio sobre projetos e situações, e não gerar estresse por simplesmente se lembrar de que eles existem e que precisa fazer algo a respeito. Para alcançar esse estado mais produtivo, será necessário capturar tudo. Isso exige foco e uma mudança de hábitos para se treinar a reconhecer e anotar todos os menores compromissos consigo mesmo assim que eles forem criados na sua mente. Fazer o processo de captura da forma mais

completa possível e, então, adotar esse comportamento de reunir todas as coisas novas assim que surgirem será mais empoderador e produtivo do que você imagina.

QUANDO RELACIONAMENTOS E ORGANIZAÇÕES TÊM O HÁBITO DE CAPTURAR

O que acontece quando todos os membros de uma equipe – em um casamento, departamento, família ou empresa – merecem a confiança de que não deixarão passar nada? Para ser honesto, quando você conquistar isso, dificilmente pensará se as pessoas deixarão a peteca cair – haverá coisas muito maiores e melhores com que ocupar sua atenção.

Mas, se as falhas de comunicação ainda forem uma questão, provavelmente haverá alguma camada de frustração e um nervosismo generalizado nas relações ou na cultura. Muitas pessoas sentem que, sem vigilância constante e controle, as coisas poderiam desaparecer no sistema e explodir a qualquer momento. Elas não percebem que se sentem assim porque têm estado tão consistentemente nessa situação que a encaram como se fosse uma lei permanente, como a gravidade. Mas não precisa ser assim.

Ter que tirar a água de um barco furado prejudica sua capacidade de direcioná-lo e movê-lo adiante.

Observei isso durante anos. Boas pessoas que não incorporaram esses comportamentos chegam ao meu ambiente e ficam chocadas. Faz 30 anos que vivo com os padrões de uma “mente como água” e limites claros e bem delimitados nas caixas de entrada. Quando uma anotação fica solta na caixa de entrada de alguém, sem ser processada, ou quando uma pessoa diz, durante uma conversa, “Sim, vou fazer isso”, mas não captura o compromisso de alguma forma, meu alarme dispara. Esse é um comportamento inaceitável em meu mundo. Há coisas mais importantes para fazer do que se preocupar com o que não está no sistema.

Preciso confiar que qualquer pedido ou informação relevante que eu ponha num e-mail, numa mensagem de voz, numa conversa ou numa anotação vá

entrar no sistema da outra pessoa e ser processada e organizada em breve, ficando disponível para sua revisão como uma opção de ação. Se o destinatário estiver gerenciando as mensagens de voz mas não o e-mail e os papéis, entendo que devo usar apenas esse meio de comunicação confiável. Esse comportamento deveria ser inaceitável em qualquer empresa que se importa em garantir que as coisas sejam feitas com o mínimo de esforço.

Quando for necessário uma mudança, deve haver confiança de que as iniciativas para essa mudança serão tomadas de modo adequado. Qualquer sistema intacto só é tão forte quanto seu elo mais fraco, e muitas vezes esse calcanhar de aquiles é a falta de agilidade de uma pessoa-chave para responder às comunicações no sistema.

Noto isso especialmente quando circulo pelas empresas nas quais as caixas de entrada não existem ou estão abarrotadas e, obviamente, há muito tempo sem serem processadas. Essas culturas em geral sofrem de um caso grave de “interrupcionite”, porque não podem confiar que as comunicações serão postas no sistema. Já encontrei executivos cujos calendários são insanamente cheios, mas que, quando começam a responder a seus e-mails na hora certa, experimentam um alívio dramático dessa pressão. Quando sua equipe e outros profissionais recebem o que precisam em termos de feedbacks e decisões por esse meio virtual, não necessitam mais desse tempo frente a frente que antes tentavam conseguir em suas reuniões.

Quando a cultura tem um sistema sólido, no nível mais baixo de comunicações por papel, a clareza é palpável. Isso dificilmente é uma preocupação consciente, e a atenção de todos é mais focada. O mesmo vale para famílias que instalaram caixas de entrada – os pais, os filhos a babá, a faxineira ou qualquer pessoa com quem os membros da família interagem com frequência. Muitas vezes as pessoas riem quando digo que eu e minha esposa muitas vezes botamos coisas nas caixas de entrada um do outro, mesmo quando estamos sentados a poucos metros de distância; para elas isso parece frio e mecânico. Além de ser um ato de educação com o objetivo de evitar interromper o trabalho do outro, a prática de fato fomenta mais cordialidade e liberdade entre nós, uma vez que as coisas mecânicas estão sendo postas no sistema em vez de desviando nossa atenção do relacionamento.

As organizações precisam criar uma cultura na qual seja aceitável que todo mundo tenha mais a fazer do que é capaz e em que seja inteligente renegociar acordos sobre o que todos *não* estão fazendo.

Infelizmente, não há como legislar sobre sistemas pessoais. Todo mundo deve ter seu próprio jeito de lidar com as coisas. No entanto, você pode responsabilizar as pessoas pelos resultados e por monitorar e gerenciar tudo o que surgir no caminho delas. E também pode dar a elas as informações deste livro. Aí, pelo menos, elas não terão desculpa para deixar algo passar.

Isso não significa que todos precisem fazer tudo. Espero ter descrito um modo de nos relacionarmos com o mundo baseado no conhecimento de que dá espaço para que todos tenham mais coisas a fazer do que de fato *podem* fazer. O ponto fundamental será facilitar um constante processo de renegociação com todos os envolvidos, de forma que eles se sintam bem em relação ao que *não* estão fazendo. Esse é o verdadeiro trabalho do conhecimento, num nível mais sofisticado. Mas há poucas esperanças de se chegar lá se você não tiver um sistema de captura consistente. Lembre-se: não há como renegociar um acordo consigo mesmo que você não se lembra de ter feito. E sem dúvida não pode renegociar, com os outros, acordos que as duas partes perderam de vista.

Quando grupos de pessoas adotam coletivamente cem por cento do padrão de captura, elas têm um navio seguro para navegar. Isso não significa que estejam navegando na direção certa, nem mesmo que estejam no navio certo; significa apenas que aquele onde estão, na direção que está indo, está navegando com a energia mais eficiente possível.

CAPÍTULO 12

O poder de decidir a próxima ação

Tenho a missão pessoal de tornar “Qual é a próxima ação?” parte do nosso processo de raciocínio global. Prevejo um mundo em que nenhuma reunião, discussão ou interação terminará sem uma clara indicação de que é necessária ou não alguma ação – e, caso seja, qual é ela ou, pelo menos, quem é responsável por ela. Prevejo organizações adotando um padrão segundo o qual qualquer coisa que surgir no campo de consciência de alguém será avaliada em busca de uma ação exigida e as decisões resultantes disso serão apropriadamente gerenciadas. Imagine a liberdade que traria a pessoas e empresas focar sua atenção em questões e oportunidades maiores.

Quando uma cultura adota “Qual é a próxima ação?” como uma pergunta operacional padrão, há um aumento automático na energia, na produtividade, na clareza e no foco.

Ao longo dos anos, notei uma mudança extraordinária na energia e na produtividade sempre que indivíduos e grupos adotaram “Qual é a próxima ação?” como uma pergunta fundamental, a ser feita com consistência. Por mais simples que o questionamento pareça, ainda é raro vê-lo totalmente operacional onde precisa ser.

Um dos maiores desafios que você pode encontrar é que, a partir do momento em que se acostuma a indagar “Qual é a próxima ação?” – a si mesmo e aos outros ao seu redor –, interagir com pessoas que não formulam essa pergunta

pode ser altamente frustrante. Ela esclarece as coisas tão rapidamente que parece um pesadelo ter que lidar com indivíduos e ambientes que não a utilizam.

Somos todos responsáveis por definir o que estamos comprometidos a fazer acontecer (se é que estamos comprometidos com algo) quando nos engajamos com os outros e com nós mesmos. E, em determinado momento, para qualquer resultado que temos um acordo interno de alcançar, precisamos tomar a decisão sobre a próxima ação física necessária. No entanto, há uma grande diferença entre tomar a decisão quando as coisas *surgem* e quando elas *explodem*.

A FONTE DA TÉCNICA

Aprendi esta técnica simples, mas extraordinária, da próxima ação há mais de 30 anos, com meu mentor e amigo de longa data Dean Acheson. Ele tinha passado muitos anos prestando consultoria a executivos e pesquisando o que era necessário para libertá-los dos bloqueios que muitos tinham em relação aos projetos e situações em que estavam envolvidos, de modo a liberar e estimular energia para uma mudança significativa necessária em suas empresas. Um dia, Dean começou a pegar cada pedaço de papel na mesa de um executivo e o forçou a decidir qual era a próxima coisa que tinha que fazer para que aquilo avançasse. Os resultados foram tão imediatos e profundos para esse executivo que meu amigo passou anos aperfeiçoando a metodologia usando essa mesma pergunta para processar a caixa de entrada. Desde então, dado o que desenvolvi usando os insights de Dean, centenas de milhares de pessoas foram treinadas a partir desse conceito, que continua sendo uma técnica infalível.

Esse processo de raciocínio não é inato nem parece se desenvolver naturalmente. Quando você nasceu, provavelmente não lhe passou pela cabeça perguntar à sua mãe: “E aí, o que estamos fazendo aqui, qual é a próxima ação e quem é o responsável por ela?” Trata-se de uma técnica de raciocínio, de tomada de decisões e de direcionamento consciente do foco que precisa ser aprendida. Ela lhe ocorrerá automaticamente quando a situação assim o exigir, como numa crise, ou quando a pressão de uma situação (do chefe, de um cliente, de seu filho ou de uma circunstância inesperada) forçar a decisão a respeito de uma próxima ação para evitar consequências dolorosas. Porém,

incorporar isso como um comportamento proativo, antes que as circunstâncias sejam tão óbvias e as ações tão imediatamente necessárias, é uma prática adquirida.³⁸ Torná-la parte de sua vida pessoal e profissional nunca falha em aumentar tanto sua produtividade quanto sua paz de espírito.

CRIANDO A OPÇÃO DE FAZER

Como uma pergunta tão simples pode ser tão poderosa? – “Qual é a próxima ação?”.

Para ajudar a responder a essa pergunta, eu o convido a revisitar por um momento sua lista de varredura da mente – ou pelo menos a pensar em todos os projetos que provavelmente estão em sua cabeça. Você tem a sensação de que muitos deles não têm avançado de forma tão consistente e produtiva quanto poderiam? Possivelmente vai admitir que sim, de fato, alguns estão mesmo meio emperrados.

Se você não sabe exatamente se fazer uma ligação, enviar um e-mail, falar com alguém, pesquisar algo na internet ou comprar um produto na loja é a próxima ação para seguir em frente, não está fazendo acontecer. O irônico é que provavelmente só seriam necessários 10 segundos para descobrir qual seria a próxima ação para quase tudo na sua lista. No entanto, são 10 segundos de raciocínio e tomada de decisão que a maioria das pessoas não fez sobre a maioria das coisas de suas listas.

Por exemplo, alguém tem “pneus” anotado numa lista.

– O que é isto? – pergunto.

Ele responde:

– Preciso de pneus novos para o meu carro.

– Então qual é a próxima ação?

Nesse ponto, ele geralmente franze a testa, pondera por um momento e apresenta sua solução:

– Bem, tenho que pesquisar na internet lojas e preços de pneus.

É mais ou menos esse tempo e esse investimento cognitivo que são necessários para decidir o que “fazer” em relação a quase tudo. São apenas poucos segundos

de raciocínio focado que a maioria das pessoas ainda não dedicou à maior parte de suas coisas não concluídas.

O segredo para avançar é começar. O segredo para começar é dividir as tarefas árduas e complicadas em tarefas pequenas e fáceis de executar e depois começar pela primeira.

– MARK TWAIN

É bem provável, também, que a pessoa que precisa de pneus para o carro já esteja com isso no radar há algum tempo. Também deve ter estado ao computador centenas de vezes, muitas delas com tempo e energia suficientes para fazer essa ação. Por que ainda não a fez? Porque, em seu estado mental, a última coisa do mundo que se sentiria disposto a fazer seria considerar todos os seus projetos, incluindo comprar pneus, e descobrir quais eram as próximas ações. Nesses momentos, ele não queria pensar em nada.

O que ele precisava ter feito era haver definido essas coisas. Se tivesse pensado nas próximas ações com antecedência, então, quando tivesse 15 minutos ao computador antes de uma reunião e sua energia fosse cerca de 4,2 em 10, poderia dar uma olhada na lista de coisas a fazer e ficar maravilhado ao ver “Pesquisar pneus novos”. “Isso é algo que posso começar a fazer e concluir com sucesso!”, pensaria ele, e então de fato ficaria motivado para navegar na internet e fazer a pesquisa, só para experimentar essa “vitória” de completar algo de útil na janela de tempo e energia que tem. Nesse contexto, ele seria incapaz de começar a rascunhar uma grande proposta para um cliente, mas tinha recursos suficientes para acessar a internet e conseguir informações simples rapidamente. É muito provável que em algum momento ele vá olhar para os novos pneus em seu carro e se sentir no topo do mundo.

Sem uma próxima ação, sempre haverá uma potencial lacuna infinita entre a realidade atual e o que você precisa fazer.

Definir o que é uma ação de verdade no nível mais básico e organizar um lugar para os lembretes no qual possamos confiar são peças-chave para o aumento da produtividade e para a criação de um ambiente interior relaxado.

Muitas vezes até as coisas mais simples ficam emperradas porque não tomamos uma decisão final sobre a próxima ação. Os participantes dos meus

seminários geralmente têm em suas listas coisas como “Regular o motor do carro”. “Regular o motor do carro” é uma próxima ação? Só se você estiver andando em direção ao carro, com ferramentas na mão e roupas apropriadas para se sujar de graxa.

– Então qual é a próxima ação?

– Hum, preciso levar o carro para a oficina. Ah, sim, antes tenho que saber se a oficina tem disponibilidade. Acho que devo ligar para lá e marcar uma hora.

– Você tem o número?

– Droga, não... Não tenho o número nem sei o nome da oficina. Foi Fred que a indicou, e não tenho essas informações. Sabia que estava faltando alguma coisa.

E muitas vezes é isso que acontece, em relação a várias coisas diferentes. Olhamos rapidamente para o projeto e alguma parte de nós pensa: “Não tenho todas as peças entre o ponto onde estou e aonde quero chegar.” Sabemos que existem coisas faltando, mas não temos certeza do quê, então desistimos.

– Então qual é a próxima ação?

– Preciso pegar o nome e o telefone. Acho que consigo essas informações com o Fred.

– Como você faria isso?

– Posso mandar um e-mail para ele!

Portanto, a próxima ação na verdade é “Enviar um e-mail para o Fred pedindo os dados da oficina”.

Percebeu quantas coisas precisaram ser rastreadas antes de chegarmos à verdadeira próxima ação nesse projeto? Esse foi um exemplo típico. A maioria das pessoas tem muitas coisas como essa em suas listas e em sua cabeça.

POR QUE PESSOAS BRILHANTES SÃO AS QUE MAIS PROCRASTINAM?

É verdade que as pessoas mais inteligentes e sensatas são as que têm o maior número de decisões pendentes em suas vidas e em suas listas. Por quê? Pense em como nosso corpo reage às imagens que temos na mente. Parece que o sistema nervoso não consegue distinguir a diferença entre uma boa ideia imaginária e a realidade.

Pessoas inteligentes têm a capacidade de surtar mais rápido e de forma mais dramática que as demais.

Para provar isso a si mesmo, imagine-se andando no mercado e se aproximando da bem iluminada sessão de hortifrúti. Imaginou? Agora, vá até as frutas cítricas – laranjas, tangerinas, limões. Veja a grande pilha de limões amarelos. Há uma tábua e uma faca perto dela. Pegue um desses grandes limões amarelos e corte-o ao meio no comprimento. Sinta o aroma cítrico! Está realmente suculento, e há sumo de limão pingando na tábua. Agora, pegue uma das metades do limão e corte *essa* parte ao meio, ficando com um quarto de limão na mão. Muito bem, agora – lembra que você fez isso quando era criança? – ponha esse pedaço de limão na boca e morda!

Se você entrou na brincadeira comigo, provavelmente percebeu que a quantidade de saliva na sua boca aumentou pelo menos um pouco. Na verdade, seu corpo estava tentando processar ácido cítrico! E ele existia só na sua cabeça. Se seu corpo responde às imagens que você dá a ele, como vai se sentir fisicamente quando pensar em, digamos, declarar seu imposto de renda? Você está criando imagens de facilidade, empolgação, plenitude, sucesso e vitória? Provavelmente não. Apenas por esse motivo, que tipos de pessoa logicamente seriam as mais resistentes a serem lembradas de um projeto como esse – ou seja, quem procrastinaria mais? Com certeza, as mais criativas, sensíveis e inteligentes, porque sua sensibilidade e criatividade lhes dá a capacidade de produzir em sua mente cenários de um verdadeiro pesadelo a respeito do que pode estar envolvido em fazer esse projeto, todas as consequências negativas que poderiam surgir se ele não ficar perfeito. Elas simplesmente entram em pânico instantaneamente e desistem.

Sou velho e já passei por muitas dificuldades, mas a maioria delas nunca aconteceu.

– MARK TWAIN

Quem não procrastina? Muitas vezes são os tolos insensatos que simplesmente pegam alguma coisa e começam a tocá-la adiante ignorando tudo o que poderia dar errado. Todos os outros tendem a se preocupar demais com todo tipo de coisa.

Fazer a declaração do imposto de renda? Ah, não! Não vai ser tão fácil assim. Este ano vai ser diferente, tenho certeza. Vi os formulários – eles parecem diferentes. Provavelmente há novas regras que vou ter que entender. Provavelmente vou ter que ler uma porção de coisas. Declaração normal ou simplificada? Junto com meu cônjuge ou separado? É possível quisermos reivindicar novas deduções, mas, para isso, vou ter que reunir tudo, e isso quer dizer que precisarei dos recibos. Ai, meu Deus, não sei se de fato temos todos os recibos de que vamos precisar, e se eu não tiver e mesmo assim reivindicar as deduções e cair na malha fina? Malha fina? Ah, não – sonegação de imposto! Cadeia!

E, assim, muitas pessoas psicologicamente se põem atrás das grades, só de olhar para os formulários do imposto de renda. Em meus muitos anos orientando pessoas, detectei esse padrão mais vezes do que posso contar – em geral são as pessoas mais inteligentes e sofisticadas que têm as maiores pilhas no escritório, em casa, no e-mail e na mente. A maioria dos executivos com quem trabalho têm pelo menos vários projetos grandes, complexos e amorfos emperrados num armário ou na cabeça. Parece que há sempre pensamentos ameaçadores na mente deles – “Se não olharmos para os projetos ou não pensarmos neles, talvez eles fiquem quietos!”

Parar de imaginar situações negativas sempre aumentará sua energia.

Então qual é a solução? Muita gente toma uns drinques para entorpecer os sentidos. Isso poderia diminuir sua energia imediatamente, pois o álcool é depressivo; muitas vezes, porém, a energia aumenta, pelo menos de início. Por quê? A bebida, de fato, inibe alguma coisa – ela desliga a conversa negativa com você mesmo e as visões incômodas que infestam a mente. Mas a solução do entorpecimento é, na melhor das hipóteses, temporária. As tralhas não vão embora. E, infelizmente, quando nos entorpecemos não podemos fazer isso de modo seletivo – a fonte de inspiração, o entusiasmo e a energia pessoal também ficam comprometidos.

Emburrecimento inteligente

Há outra solução: emburrecer com inteligência definindo a próxima ação. Você invariavelmente sentirá um alívio na pressão a respeito de quaisquer coisas com que se comprometeu a fazer ou a mudar quando decidir a próxima ação física necessária para fazer isso avançar. Em essência, nada mudará no mundo. Mas mudar seu foco para algo que sua mente entende como uma tarefa factível vai gerar um verdadeiro aumento na energia positiva, na direção e na motivação. Se você de fato capturou todas as coisas que chamam sua atenção durante a varredura mental, olhe a lista de novo agora e decida uma única próxima ação a executar em cada um dos itens. Observe o que acontece com sua energia.

Não importa quão grande ou difícil um problema possa ser, livre-se da confusão dando um pequeno passo na direção da solução. Faça alguma coisa.

– GEORGE F. NORDENHOLT

Ou você é atraído, ou repellido pelas coisas nas suas listas; não existe território neutro. Ou você se sente positivamente impelido a concluir a ação, ou relutante em se envolver nela. Geralmente, é a simples decisão da próxima ação que faz a diferença entre os dois extremos. Pensar e decidir demandam energia. E, quando você nota algo inacabado mas ainda sem a próxima ação determinada, tende a ser lembrado de sua fadiga e da sensação de estar sobrecarregado. Por isso, a reação da maioria das pessoas às próprias listas e aos organizadores é negativa – não pelo conteúdo em si, mas porque ainda não aplicaram a eles a quantidade suficiente de raciocínio.

Tudo que está nas suas listas e pilhas pode ser atraente ou repulsivo para você – não há território neutro quando se trata da sua tralha.

No acompanhamento de pessoas que começaram a implementar o método GTD, descobri que uma das maneiras mais sutis de muita gente perder o rumo é deixar que suas listas de ações voltem a ser listas de tarefas ou subprojetos em vez de listas de próximas ações. Elas ainda estão muito à frente de muita gente, porque de fato estão tomando nota das coisas, mas muitas vezes se sentem emperradas e acabam procrastinando por terem deixado que suas listas de ações abrigassem itens como:

“Reunião com o comitê do banquete.”

“Aniversário do Johnny.”

“Recepcionista.”

“Apresentação de slides.”

Em outras palavras, as coisas se transformaram de novo em “coisas” em vez de estarem no nível da ação. Não há nenhuma próxima ação clara aqui, e qualquer pessoa que mantenha uma lista cheia de itens como esses sobrecarrega bastante o cérebro sempre que olha para ela.

Você só consegue curar o varejo, mas pode prevenir o atacado.

– BROCK CHISHOLM

Isso é trabalho extra? Definir as próximas ações de seus compromissos é um esforço extra que você não precisa empregar? Claro que não. Se você precisa consertar o carro, por exemplo, em algum momento terá que definir a próxima ação. O problema é que a maioria das pessoas espera para agir até que a próxima ação seja: “Telefonar para a seguradora e chamar o reboque!”

Portanto, quando você acha que a maioria das pessoas toma decisões sobre as próximas ações de suas tralhas? Quando elas aparecem ou quando explodem? E você acha que haveria diferença em sua qualidade de vida se elas lidassem com esse trabalho de conhecimento no início, e não no fim? Qual você acha que seria a maneira mais eficiente de tocar a vida? Definir as próximas ações de seus projetos assim que eles surgem em seu radar e então agrupá-las, de modo eficiente, em categorias de ações para serem executadas em determinados contextos, ou evitar pensar no que exatamente precisa ser feito até que *tenha* que ser feito, e então interromper suas ações enquanto tenta apagar incêndios?

Evitar as decisões sobre ações até a pressão do último minuto gera enorme ineficiência e estresse desnecessário.

Isso pode soar exagerado, mas, quando peço a um grupo de pessoas que estime quando a maioria das decisões de ações são tomadas em suas empresas, com poucas exceções a resposta é: “Quando as coisas explodem.” Um cliente nosso de uma multinacional fez uma pesquisa com seus funcionários sobre as

fontes de estresse em sua cultura e a principal reclamação foram as crises de última hora, consistentemente promovidas por líderes de equipe que falharam em tomar as decisões apropriadas logo de início.

A IMPORTÂNCIA DO PADRÃO DE DECISÃO SOBRE A PRÓXIMA AÇÃO

Muitos executivos seniores me disseram que adotar a pergunta “Qual é a próxima ação?” como procedimento padrão em sua empresa foi transformador em termos de desempenho mensurável. Isso mudou permanentemente sua cultura, e para muito melhor.

Por quê? Porque essa pergunta o conduz à clareza, à responsabilidade, à produtividade e ao empoderamento.

Clareza

Muitas reuniões terminam com apenas uma vaga sensação de que as pessoas sabem o que foi decidido e o que devem fazer. Mas sem uma conclusão clara de que *existe* uma próxima ação, qual é ela e quem é o responsável, muitas vezes as coisas ficam soltas no ar.

Frequentemente sou chamado a agir como facilitador em reuniões. Aprendi da maneira mais difícil que, não importa em que ponto esteja a discussão, 20 minutos antes do horário combinado para encerrar a reunião devo perguntar: “Então qual é a próxima ação aqui?” Em minha experiência, 20 minutos normalmente é o tempo necessário para esclarecer (e às vezes tomar decisões difíceis) de modo a se chegar a uma resposta.

A conversa não cozinha o arroz.

– PROVÉRBO CHINÊS

Essa abordagem muitas vezes suscita discussões muito mais profundas que aquelas com as quais as pessoas se sentem confortáveis. “Estamos tratando o assunto com seriedade?” “Realmente sabemos o que estamos fazendo aqui?” “De fato estamos prontos para dedicar tempo e recursos preciosos a isso?” É

muito fácil evitar esses níveis de pensamento mais relevantes. O que impede que essas questões se transformem em tralha amorfa é forçar a decisão da próxima ação. Às vezes é necessário mais conversa, exploração, deliberação e negociação para que o assunto seja encerrado. O mundo está muito imprevisível para permitir suposições sobre os resultados: precisamos assumir a responsabilidade de esclarecer as situações.

Você precisa ter alguma experiência com isso para realmente entender o que estou querendo dizer aqui. Se não estiver muito certo do que estou falando, sugiro que, na sua próxima reunião com alguém, termine a conversa com a pergunta “E então, qual é a próxima ação?” e observe o que acontece.

Responsabilidade

O lado negativo das culturas colaborativas é sua aversão a responsabilizar alguém por uma atividade. “Minha ou sua?” infelizmente não está no vocabulário de muitas dessas organizações. Há uma sensação de que isso seria indelicado. “Estamos todos juntos nisso” é um sentimento válido, mas raramente uma realidade do dia a dia duro do mundo do trabalho. Muitas reuniões terminam com uma vaga sensação entre os participantes de que alguma coisa tem que acontecer e com a esperança que não seja seu trabalho fazer isso.

A meu ver, indelicado é permitir que as pessoas saiam das discussões sem clareza. A verdadeira união do grupo se reflete na responsabilidade que cada um assume por definir as coisas reais a serem feitas e as pessoas responsáveis por elas, de modo que todos sejam libertados da angústia das ações ainda indefinidas.

Mais uma vez, se você já passou por isso, vai saber do que estou falando. Se não passou, experimente fazer o teste – corra um pequeno risco e pergunte “Então, qual é a próxima ação para isso?” quando terminarem de discutir cada item na sua próxima reunião de equipe ou na conversa à mesa de jantar com a família.

Produtividade

As organizações se tornam naturalmente mais produtivas quando estimulam a tomada de decisões sobre as próximas ações logo que as questões surgem. Por todas as razões já mencionadas, determinar a alocação necessária de recursos físicos para fazer algo acontecer tão logo a meta seja definida produzirá mais resultados em menos tempo e com menos esforço.

Há riscos e custos em todo programa de ação, mas eles são muito menores do que os riscos e custos de longo alcance de uma confortável falta de ação.

– JOHN F. KENNEDY

Aprender a romper as barreiras do pensamento criativo sofisticado que podem paralisar a atividade – ou seja, as intrincadas redes mentais que tecemos – é uma competência superior. Por décadas, a “produtividade” tem sido exaltada como algo desejável para melhorar as organizações. Qualquer coisa que possa aumentar os resultados fará isso. Mas, no mundo do trabalho do conhecimento, todas as melhorias nos computadores e nas telecomunicações, além de todos os seminários sobre liderança no planeta, não farão diferença em relação a isso a menos que as pessoas envolvidas aumentem sua agilidade de resposta operacional. E isso exige pensar sobre o que entra em seu mundo *antes* que você seja obrigado a fazê-lo.³⁹

A produtividade só melhora quando as pessoas aumentam sua agilidade de resposta operacional. E, no trabalho do conhecimento, isso significa esclarecer as ações logo de início.

Empoderamento

Talvez o maior benefício ao adotar a abordagem da próxima ação seja que isso aumenta dramaticamente sua habilidade de fazer as coisas acontecerem, com um concomitante aumento em sua autoestima e na perspectiva construtiva.

Comece fazendo o que é necessário, depois o que é possível e, de repente, você estará fazendo o impossível.

As pessoas estão constantemente fazendo coisas, mas, em geral, só quando têm que fazer, sob a pressão de si mesmas ou dos outros. Elas não desfrutam da sensação de vitória, de estar no controle, nem da cooperação entre elas e o mundo. Têm sede dessas experiências.

Os comportamentos diários que definem as coisas que estão incompletas e os passos necessários para finalizá-las devem mudar. Conduzir as situações à sua maneira, antes que você seja obrigado a agir por pressões externas e estresse interno, constrói os alicerces da autovalorização, que se espalharão para todos os aspectos da sua vida. Você é o capitão de seu navio; quanto mais agir sob essa perspectiva, melhores as coisas serão para você.

Perguntar a si mesmo “Qual é a próxima ação?” diminui a mentalidade de vitimização. Ela pressupõe que há uma possibilidade de mudança e que há algo que você pode realizar para fazer acontecer. Essa é a afirmação implícita nesse comportamento. E esse tipo de afirmação presumida muitas vezes funciona de forma mais fundamental para construir uma autoimagem positiva do que ficar repetindo: “Sou uma pessoa poderosa e eficiente, e faço as coisas acontecerem em minha vida!”

Há muitas reclamações na sua cultura? Na próxima vez que alguém se lamentar por alguma coisa, pergunte: “Então, qual é a próxima ação?” As pessoas só se queixam de algo que acreditam que poderia ser melhor do que é hoje. A pergunta sobre a ação força a questão. Se algo pode ser mudado, há uma ação capaz de mudá-lo. Se não pode, deve ser considerado parte do cenário a ser incorporado nas estratégias e táticas. As reclamações são um sinal de que alguém não está disposto a correr o risco de fazer avançar uma situação que pode ser mudada, ou que não consideraria a circunstância imutável em seus planos. É uma forma temporária e rasa de autovalidação.

As pessoas estão sempre culpando as circunstâncias pelo que elas são. Eu não acredito em circunstâncias. Os indivíduos que progridem neste mundo são aqueles que se mexem e procuram as circunstâncias que querem, e, se não conseguem encontrá-las, eles as criam.

Embora meus colegas e eu raramente divulguemos nosso trabalho dessa maneira, percebo que as pessoas de fato se empoderam todos os dias enquanto as treinamos para aplicar a técnica da próxima ação. Ela aumenta o brilho em seus olhos e ilumina seu caminho, acendendo uma centelha em seu pensamento e comportamento. Todos nós já somos poderosos, mas decidir e gerenciar com eficiência as ações físicas necessárias para fazer as coisas avançarem parece exercer esse poder de uma forma que reúne os aspectos mais positivos de nossa natureza.

Quando você começa a fazer as coisas acontecerem, começa a acreditar que pode fazê-las acontecer. E *isso* faz as coisas acontecerem.

CAPÍTULO 13

O poder do foco nos resultados

O poder de direcionar nossos processos mentais e imaginativos para criar mudanças tem sido estudado e promovido em milhares de contextos – desde os primeiros livros sobre “pensamento positivo” até as descobertas recentes em neurofisiologia avançada.

Meu interesse está em aplicar o princípio à realidade prática: isso ajuda a fazer acontecer? Em caso positivo, como aproveitá-lo melhor na gestão do trabalho? Somos mesmo capazes de usar essa informação de forma a nos permitir produzir o que queremos com menos esforço? A resposta tem sido um sonoro sim.

FOCO E A VIA EXPRESSA

Ao longo dos anos, tenho visto a aplicação do método GTD criar resultados profundos para as pessoas em seu dia a dia. Quando você começar a usá-lo como sua primeira forma de encarar todas as situações – seja processar e-mails, comprar uma casa ou uma empresa, estruturar reuniões ou conversar com seus filhos –, sua produtividade alcançará o topo.

Muitos dos profissionais com quem trabalhei que aplicaram o método hoje têm empregos, carreiras e estilos de vida melhores ou até mesmo inteiramente novos. O processo realmente funciona na área das coisas comuns com as quais temos que lidar diariamente – as tralhas do nosso trabalho. Quando você

mostra a si mesmo e aos outros uma crescente habilidade de fazer acontecer “nas trincheiras”, provavelmente não vai ficar na mesma trincheira por muito tempo. É claro, quem se sente atraído a implementar *A arte de fazer acontecer* em geral já está pronto para um caminho de autodesenvolvimento e não presume que daqui a um ano estará fazendo as mesmas coisas que faz hoje, de qualquer maneira. Mas essas pessoas adoram o fato de que esse método as leva lá mais depressa e com mais facilidade. É interessante observar que quem menos precisa do método são as pessoas que se engajam nele mais rápida e profundamente. Isso me deixou confuso por um tempo, até que percebi que um dos resultados mais importantes de sua implementação é aliviar a resistência. Quem está mais interessado nisso? Aqueles que mais investem no próprio avanço, da forma mais rápida e fácil.

Tem sido inspirador para mim aprender e treinar outras pessoas a lidar com as realidades imediatas da vida real – e a usar o poder da imaginação positiva para experiências práticas em seu cotidiano.

A “via expressa” aqui mencionada não é o melhor termo. Para algumas pessoas, reduzir a velocidade, sair da mesmice e cuidar de si mesmas pode ser a maior mudança provocada por esta metodologia.⁴⁰ No fim das contas, ela torna você mais consciente, mais focado e mais capaz de implementar as mudanças e alcançar os resultados que deseja, quaisquer que sejam eles.

“Dar um jeito de passar mais tempo com minha filha” é um projeto específico como qualquer outro, e que também demanda que uma próxima ação seja determinada. Ter a sensação vaga e incômoda de que você “deveria” fazer alguma coisa a respeito de sua relação com sua filha e na verdade não faz nada pode ser desanimador. Muitas vezes trabalho com pessoas que estão dispostas a reconhecer as coisas significativas de sua vida nesse nível como “incompletas” – a escrevê-las, definir projetos reais a respeito delas e garantir que as próximas ações foram determinadas – até que a linha de chegada seja cruzada. Talvez isso seja a verdadeira produtividade em sua mais legítima manifestação.

Definir projetos específicos e próximas ações que se voltem para questões reais referentes à qualidade de vida é a produtividade em seu mais alto grau.

A IMPORTÂNCIA DE APLICAR O RACIOCÍNIO PARA RESULTADOS

O que quero enfatizar agora é como aprender a processar os detalhes de nosso trabalho e nossa vida com esse sistema claro e consistente pode afetar a nós e aos outros de maneiras significativas e inesperadas.

Como já disse, aplicar a técnica da decisão das próximas ações se reverte em clareza, produtividade, responsabilidade e empoderamento. Temos exatamente os mesmos resultados quando você se disciplina a identificar os verdadeiros objetivos que quer alcançar e, mais especificamente, os projetos que precisa definir para chegar a eles.

Tudo está interligado. Você não pode definir a ação correta até que saiba que resultado está buscando, e seu resultado estará desconectado da realidade se você não tiver clareza a respeito do que precisa fazer fisicamente para que ele aconteça. Para fazer acontecer, você pode, e deve, avançar nas duas direções.

De acordo com Steven Snyder, especialista em aprendizagem e meu amigo, “Existem apenas dois problemas na vida: você sabe o que quer mas não sabe como conseguir; e/ou você não sabe o que quer”. Se isso for verdade (e acho que é), então há apenas duas soluções:

- Descubra
- Faça acontecer

Esse processo pode ser construído com base nos modelos yin/yang, hemisfério direito/hemisfério esquerdo do cérebro, criador/destruidor, visionário/implementador ou qualquer estrutura equivalente que funcione melhor para você. A verdade é que, como seres humanos, nossa energia parece ter uma realidade dualista e teleológica – criamos e nos identificamos com coisas que ainda não são reais em todos os nossos níveis de experiência; e, quando fazemos isso, reconhecemos a forma de reestruturar o mundo atual para transformá-lo em um novo mundo e experimentamos o ímpeto de fazer isso.

Nós estamos constantemente criando e realizando.

As coisas que chamam nossa atenção precisam de nossa *intenção* engajada. “O que isso significa para mim?”, “Por que isso está aqui?”, “O que eu quero que seja

verdadeiro em relação a isso?” (“Qual é o resultado almejado?”). Tudo o que você experimenta como incompleto deve ter um ponto de referência para que se torne “completo”.

Uma vez que você tenha decidido que há algo para ser mudado e um molde para ser preenchido, pergunte-se “Como posso fazer isso acontecer agora?” e/ou “Que recursos preciso alocar para fazer isso acontecer?” (“Qual é a próxima ação?”).

A esta altura, você já deve ter percebido que o método GTD não é nenhuma nova tecnologia ou invenção – ele apenas *explicita* os princípios de trabalho que todos fazemos *implicitamente*. Mas, com essa consciência, você pode elevar esses princípios para criar deliberadamente melhores resultados.

O maior prazer que a vida nos concede é superar as dificuldades, passar de uma etapa do sucesso para outra, elaborar novos desejos e vê-los satisfeitos.

– DR. SAMUEL JOHNSON

Sua vida e seu trabalho são feitos de resultados e ações nos quais você se engaja de modo mais ou menos consciente. Se são meras reações menos conscientes ao seu ambiente ou resultados mais conscientes do foco direcionado é uma escolha sua. Se você tem alguma intenção de expandir suas experiências e expressões em vez de simplesmente ficar à mercê do mundo da forma como ele chega a você, aqui está a oportunidade de reconhecer, desenvolver e dominar a arte de fazer acontecer. O desafio vai ser sempre aplicar os dois elementos essenciais dessa arte: definir o que *feito* significa e o que é *fazer*. Nem sempre vai ser tão fácil assim, especialmente quando tiver que lidar com algumas das áreas mais sutis e sublimes de sua vida; mas, sem desafios, você nunca aprenderia ou cresceria.

A sabedoria não consiste tanto em saber o que fazer no final, mas em saber o que fazer em seguida.

– HERBERT HOOVER

A boa notícia é que, quando seu comportamento operacional é treinado para se engajar em tudo que aparece em seu caminho, em qualquer nível, com base nessas dinâmicas, ocorre um profundo alinhamento, e surgem coisas maravilhosas. Você se torna altamente produtivo. Você decide e faz acontecer.

A MÁGICA DE DOMINAR O TRIVIAL

As pessoas muitas vezes se perguntam como posso me sentar com elas a suas mesas enquanto esvaziam as gavetas, abrem todos os e-mails não processados e examinam cuidadosamente todos os detalhes da tralha que deixaram acumular em suas mentes e em seus espaços físicos e virtuais. Além do constrangimento que sentem pelo volume de detalhes com os quais foram negligentes, elas presumem que fico extremamente entediado. Pelo contrário. Para minha surpresa, acho que esse é um dos trabalhos mais empolgantes que faço com as pessoas. Conheço a sensação de alívio e de liberdade quando elas lidam com essas coisas de modo eficiente. Sei que todos nós precisamos de prática, apoio e um foco claro e forte para fazer isso, até termos internalizado os padrões e comportamentos de que precisamos para nos engajar nessas coisas quando elas demandarem atenção.

Sempre que percebo um cliente identificando algo em seu ambiente ou em sua mente que chama sua atenção e, em poucos momentos, o processa e o silencia, sei que ele está aprofundando um importantíssimo padrão de comportamento. E sei como pode ser significativa a mudança que essas pessoas experimentam em seus relacionamentos com seus chefes, seus sócios, seus cônjuges, seus filhos e com elas mesmas nas próximas horas e (esperamos) nos próximos dias e anos.

Não é entediante. É um dos melhores trabalhos que faço.

GERENCIANDO RESULTADOS MULTINÍVEIS

Meu negócio é o foco. Como consultor, coach e educador, faço perguntas simples que muitas vezes suscitam nos outros (e até em mim mesmo!) respostas muito criativas e inteligentes, que, por sua vez, agregam valor à situação e ao trabalho em andamento. As pessoas não ficam nem um pouco mais inteligentes depois dessas sessões do que eram antes – apenas direcionam e usam a inteligência de forma mais produtiva.

O desafio é combinar o foco de alto nível com as atividades triviais da vida. No fim, elas exigem o mesmo raciocínio.

A singularidade do foco prático do método GTD é a combinação da eficácia e da eficiência que essas técnicas podem trazer a todos os níveis da sua realidade. Existem muitas fontes de inspiração para o tipo de raciocínio que envolve “propósito, valores e visão”, e muito mais ferramentas triviais para reter os mínimos detalhes, como números de telefones, compromissos e listas de compras. O mundo, porém, anda carente de práticas que se dirijam igualmente a ambos os níveis e os interliguem.

Um idealista acredita que o curto prazo não conta. Um cínico acredita que o longo prazo não importa. Um realista acredita que o que é feito ou o que se deixa de fazer a curto prazo determina o longo prazo.

– SYDNEY J. HARRIS

“O que isso significa para mim?”, “O que quero realizar a respeito disso?”, “Qual é a próxima ação necessária para fazer isso acontecer?”. Essas são as perguntas cruciais que devemos responder, em algum momento, sobre todas as coisas. Esse raciocínio e as ferramentas que o apoiam lhe servirão de maneiras que você ainda nem imagina.

O PODER DO PLANEJAMENTO NATURAL

O valor do planejamento natural de projetos é que ele fornece um modo de pensar integrado, flexível e alinhado que se aplica a qualquer situação. Enquanto o processo de cinco passos básicos – capturar, esclarecer, organizar, refletir e engajar – é uma forma coerente de alcançar a estabilidade em todas as áreas da sua vida, o planejamento natural fornece controle focado e relaxado em áreas mais específicas.

Questionar o propósito de qualquer coisa que você esteja fazendo é saudável e prova de maturidade. Sentir-se bem em criar visões de sucesso antes de os métodos estarem claros é um atributo a ser fortalecido. Dispor-se a ter ideias, boas ou más, e expressar e capturar todas elas, sem julgamento, é fundamental para acessar plenamente a inteligência criativa. Reunir várias ideias e informações em categorias, sequências e prioridades, para a obtenção de um resultado específico, é disciplina mental indispensável. E decidir e executar

próximas ações reais – fazendo de fato alguma coisa avançar no mundo físico – é a essência da produtividade.

Respeito o homem que sabe bem o que quer. Grande parte de todo o mal no mundo decorre do fato de os homens não compreenderem muito bem seus próprios objetivos. Decidiram construir uma torre, mas o trabalho e os recursos que dedicam às fundações não seriam suficientes nem para sustentar uma cabana.

– JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Ser capaz de reunir todos esses ingredientes, no tempo e com o equilíbrio apropriados, talvez seja o principal fator de competência neste novo milênio. Mas ainda não é a norma para grande parte do comportamento profissional e pessoal; longe disso. Continua sendo um desafio aplicar essa conscientização a todos os aspectos da vida. O modelo de planejamento natural é espontâneo, mas, em muitos casos, não é automático.

No entanto, mesmo quando apenas algumas partes do modelo são adotadas, surgem enormes benefícios. O feedback que recebi ao longo dos anos continua a validar que mesmo um pequeno aumento no uso do planejamento natural pode gerar melhorias significativas. Ver a prática do brainstorming sobre quase qualquer aspecto de suas vidas se tornar um padrão para tantas pessoas é incrível. Ouvir dos executivos que adotaram esse modelo para conduzir reuniões e discussões importantes que obtiveram grandes ganhos ao fazerem isso é gratificante. Tudo isso só comprova que o modo como nossa mente trabalha naturalmente é no que deveríamos focar para fazer as coisas acontecerem no mundo físico.

O modelo é simplesmente o princípio básico de definir resultados e ações para tudo que consideramos ser nosso trabalho. Quando esses dois pontos de atenção críticos se tornam o padrão da vida cotidiana, a produtividade avança para um nível mais elevado. A adição do brainstorming – o meio mais criativo de expressar e capturar ideias, perspectivas e detalhes sobre projetos – compõe um conjunto de comportamentos refinados para você se manter relaxado e fazer acontecer.

MUDANDO PARA UMA CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA

Não é preciso uma grande mudança para elevar os padrões de produtividade de um grupo. Sempre recebo feedback indicando que, com uma pequena implementação feita por algumas pessoas-chave, as coisas imediatamente começam a acontecer com mais rapidez e facilidade.

A avaliação construtiva de atividades, alocações de recursos, comunicações, políticas e procedimentos em relação aos propósitos e resultados almejados se torna cada vez mais fundamental para todas as organizações de que tenho conhecimento. Os desafios para nossas companhias continuam aumentando, com pressões vindas da globalização, da competição, da tecnologia, das mudanças nos mercados, da instabilidade econômica e da elevação dos padrões de desempenho e produção, tornando o raciocínio resultado/ação um comportamento indispensável no século XXI.

“O que você quer que aconteça nessa reunião?”, “Qual é o propósito desse formulário?”, “O que a pessoa ideal para esse trabalho deveria saber fazer?”, “O que queremos realizar com esse software?”. Infelizmente, essas e uma infinidade de outras perguntas semelhantes ainda são pouco frequentes em muitas empresas. Nas grandes reuniões há muitas conversas que parecem boas, mas aprender a perguntar “Por que estamos fazendo isso?” e “Que aspecto isso vai ter quando tiver sido concluído com sucesso?” e aplicar as respostas no nível operacional do dia a dia – *isso*, sim, vai gerar resultados profundos.

Em geral, as questões de produtividade relatadas nos níveis seniores das companhias com as quais trabalho estão centradas em torno dos e-mails e das reuniões – ou seja, uma quantidade excessiva de ambos e muito tempo tendo que lidar com coisas aparentemente não estratégicas dentro de cada um deles. É muito fácil para esses meios de comunicação se transformarem em um redemoinho improdutivo, drenando energia. Reuniões sem foco levam a e-mails desnecessários, que então geram a necessidade de reuniões de esclarecimento, que produzem mais e-mails, e assim por diante.

Tanto os e-mails quanto as reuniões são fundamentais para a vida corporativa; com muita frequência, porém, caem na categoria de males necessários, basicamente porque falta rigor em relação a seus propósitos e resultados almejados.

Visão sem tarefa não passa de sonho; tarefa sem visão é trabalho servil; visão e tarefa são a esperança do mundo.

– DE UMA IGREJA EM SUSSEX, INGLATERRA, POR VOLTA DE 1730

O empoderamento acontece naturalmente para as pessoas quando elas deixam de reclamar e se fazer de vítima e passam a focar os objetivos e ações definidos com uma direção. Quando esse passa a ser o padrão em um grupo, são criadas melhorias significativas na atmosfera e no resultado. Já há problemas e situações suficientes com que se preocupar; a negatividade e a resistência passiva devem sempre dar lugar ao foco nos resultados desejados, nos horizontes adequados.

O microcosmo de como as pessoas lidam com suas caixas de entrada, e-mails e conversas se refletirá na macrorrealidade da cultura e da organização. Se a peteca cair, se houver resistência a tomar as decisões sobre as próximas ações logo de início, se nem todos os laços abertos forem gerenciados com responsabilidade, isso será ampliado no grupo, e a cultura vai sustentar a mentalidade estressante de incêndios e crises. Por outro lado, se as pessoas implementarem o método GTD, a cultura esperará e experimentará um novo padrão de alto desempenho. Problemas e conflitos não desaparecerão – continuarão latentes enquanto você tenta mudar (ou preservar) qualquer coisa neste mundo. Porém os comportamentos operacionais que o método sugere vão fornecer o foco e a estrutura para lidar com eles da maneira mais produtiva possível.

Com frequência me perguntam: “Como esse método pode melhorar uma organização?” Na verdade, todos os princípios que apresentei são aplicáveis tanto a uma empresa quanto aos indivíduos. Capturar o que atrai a atenção de um grupo, determinar com clareza os resultados desejados e as ações necessárias, revisar regularmente o status e incorporar novas realidades, e consistentemente recalibrar e realocar recursos – tudo isso são boas práticas centrais para qualquer equipe ou empresa. Mas, da mesma forma que não é possível ensinar uma organização a ler, você não pode esperar “melhorar uma organização” por si só com o método GTD. Para funcionar na economia do conhecimento, as empresas precisam de pessoas que leiam; a cultura organizacional pode oferecer treinamento e apoio. Elas também vão precisar de pessoas que dominaram a arte de fazer acontecer com eficiência, para atuar nos

novos níveis exigidos neste século. Quando tudo isso se manifesta nas empresas por meio das expectativas, do treinamento e da estruturação de cima para baixo, os resultados em termos de desempenho organizacional podem ser profundos.

CAPÍTULO 14

GTD e a ciência cognitiva

Desde que a primeira edição de *A arte de fazer acontecer* foi publicada, pesquisas importantes no campo da psicologia social e cognitiva documentaram e validaram a eficácia dos princípios em que se baseia este método. Até pouco tempo atrás, essas práticas só podiam ser confirmadas de maneira experimental, com base em relatos. Qualquer pessoa que já tivesse aplicado as técnicas do método GTD de capturar, esclarecer, organizar e refletir sobre o inventário resultante obteve os mesmos efeitos: mais clareza, controle e foco, além de todos os benefícios pessoais e profissionais resultantes associados a essa experiência. Se você, em alguma medida, já tiver começado a implementar as técnicas que apresentei até aqui, sem dúvida terá percebido alguma melhora no seu desempenho.

Estudos rigorosos de especialistas na área da ciência cognitiva, abrangendo de aspectos individuais a corporativos, começaram a oferecer dados que dão base teórica a este método e explicam como e por que essas melhoras são produzidas. Sob certo aspecto, talvez seja como alguém provar que a gravidade existe depois de todos a experimentarmos e lidarmos com ela desde que nos entendemos por gente. Mas, de outra perspectiva, esses trabalhos talvez confirmem as credenciais necessárias para a orientação de como dominar o fluxo de trabalho que apresentei aqui, além de explicar por que os processos e os comportamentos aparentemente simples descritos em *A arte de fazer acontecer* produzem resultados tão contundentes.

Essas pesquisas de apoio surgiram dentro de várias estruturas e categorias:

- Psicologia positiva
- Cognição distribuída: o valor da mente externa
- Alívio da carga cognitiva das pendências
- Teoria do fluxo
- Teoria da autoliderança
- Busca de objetivos por meio de intenções de implementação
- Capital psicológico (PsyCap)

O GTD E A PSICOLOGIA POSITIVA

Em 2000, Martin Seligman assumiu a presidência da Associação Americana de Psicologia. Em seu discurso de posse, ele desafiou a categoria a mudar seu foco de apenas descrever, estudar e diagnosticar os aspectos negativos da condição humana para começar a dedicar mais atenção aos aspectos positivos do que significa ser humano. É claro que sua mensagem era simplesmente mais uma personificação das ideias predominantes de Abraham Maslow, surgidas em meados do século XX, de realização pessoal como a área mais rica da psicologia. Mas, desde essa convocação para a ação de Seligman, a psicologia positiva se transformou num componente avançado desse campo de estudo.

As pesquisas geradas por essa mudança de perspectiva têm sido conduzidas nos níveis teórico e prático. Elas enriquecem nossa compreensão de inúmeras construções psicológicas e têm sido usadas para melhorar a vida de muita gente. A psicologia positiva é uma disciplina muito ampla, mas uma amostra de seus aspectos relevantes inclui felicidade, bem-estar psicológico, experiência ideal/de fluxo, significado, paixão, propósito, liderança autêntica, pontos fortes, valores, caráter e virtude. Programas de pós-graduação nessa área surgiram em todo o mundo e continuam se proliferando.

Como isso é relevante para *A arte de fazer acontecer*? O método é mais que apenas um meio de gerenciar tarefas e projetos. Sob muitos aspectos, ele se preocupa mais com questões fundamentais de trabalho com significado, vida consciente e bem-estar psicológico do que em oferecer técnicas para ser mais eficiente e produtivo. A ênfase em (e a necessidade de) pensar nos resultados

referentes às coisas que encontramos, assim como em desenvolver um meio de captura, esclarecimento, organização e avaliação de resultados para que possamos pensar com mais clareza, descreve as práticas essenciais que de fato tornam real a experiência de viver melhor.

Dito isso, ainda é interessante examinar alguns dos diversos estudos e teorias que se concentraram em aspectos mais específicos das relações entre nossa mente, nosso bem-estar e nosso desempenho – tudo em estreita correlação com os princípios e técnicas do método GTD.

COGNIÇÃO DISTRIBUÍDA: O VALOR DA MENTE EXTERNA

Em 2008, um trabalho fascinante intitulado “Getting Things Done: The Science Behind Stress-Free Productivity” (A arte de fazer acontecer: a ciência por trás da produtividade sem estresse) foi publicado em uma revista profissional por dois pesquisadores belgas que analisaram minha metodologia especificamente sob a perspectiva de dados verificáveis e teorias operacionais da ciência cognitiva.⁴¹ As avaliações e conclusões brilhantes e minuciosas deles se estendem além do que posso tratar aqui com justiça (vale a pena ler o ensaio mais de uma vez), mas basta dizer que a teoria é profunda: sua mente foi criada para ter ideias, com base na detecção de padrões, mas não foi programada para se lembrar de muitas coisas!

Sua mente serve para *ter* ideias, não para *armazená-las*.

Por causa da maneira como se desenvolveu, a mente é ótima para reconhecer, mas péssima para lembrar. Basta dar uma olhada nos compromissos de hoje programados no calendário para, em poucos segundos, ter uma percepção coerente de seus conteúdos e contextos. Mas seria uma experiência terrível tentar recuperar o conteúdo dos próximos 14 dias do seu calendário usando apenas a memória.

Uma maravilhosa exposição das descobertas recentes da ciência cognitiva relacionadas com nossa capacidade limitada de gerenciar e manter a consciência de dados relevantes na era da informação e com a necessidade de desenvolver e

usar um “cérebro externo” foi feita por Daniel Levitin em seu livro *A mente organizada*.⁴²

A conclusão é que, quando você usa a memória como seu sistema de organização (como quase todo mundo do planeta ainda faz, principalmente em relação a seus métodos de gerenciar a própria vida), sua mente de fato fica sobrecarregada e incompetente, uma vez que você exige dela um trabalho intenso para o qual não está bem equipada.

No entanto, se você for capaz de concentrar sua mente para criar, de modo apropriado e eficiente, ótimos gatilhos para posterior reflexão e ação (como ler um e-mail, então marcar uma reunião no seu calendário para lidar com a questão num momento oportuno), ela relaxa e passa a confiar no raciocínio automático e refinado ao deparar com coisas específicas em que precise focar, no contexto apropriado. Você garante que verá a reunião no calendário com antecedência suficiente para se preparar para ela.

O método GTD fornece meios para identificar essas coisas que requerem atenção concentrada, aplicando-os de modo eficiente desde o início e organizando os gatilhos para o raciocínio adequado no momento certo. Os pesquisadores belgas elaboraram uma exposição elegante da ciência por trás da maximização eficiente das áreas em que a mente é eficaz ou ineficaz, criando uma estrutura de como produzir resultados de grande impacto de modo mais eficaz e com o mínimo esforço mental!⁴³

ALÍVIO DA CARGA COGNITIVA DAS PENDÊNCIAS

Muito trabalho produtivo foi feito no início deste século pelo Dr. Roy Baumeister com outros autores, determinando os efeitos, sobre a consciência, de itens pendentes – objetivos, projetos, resultados, etc. –, com os quais nos comprometemos mas que deixamos incompletos. Seus estudos simplesmente concluíram o que venho constatando há décadas: tarefas incompletas ocupam espaço na mente, limitando a clareza e o foco.⁴⁴

O interessante é que, alinhado às práticas do GTD, Baumeister também provou que não é necessário concluir esses itens para aliviar esse fardo na

mente. Fundamental é ter um plano confiável que garanta comprometimento futuro.⁴⁵

No modelo de Baumeister, apenas determinar a próxima ação para cumprir o compromisso é o resultado final do “planejamento” – desde que o gatilho ou lembrete seja posto num lugar em que confiamos que olharemos no momento certo. Meu pensamento e meu modelo foram bastante citados em seu incrível livro *Força de vontade*,⁴⁶ que os posiciona no rico contexto do gerenciamento do “músculo” mental, a ser exercitado o tempo todo, sobretudo no trabalho do conhecimento.

TEORIA DO FLUXO

Um dos conceitos mais populares nessa área, constantemente associado ao GTD, é a ideia de “fluxo” – o estado ideal de desempenho e engajamento. O estado de fluxo é o que os atletas chamam de estar “na zona” e apresenta uma estreita correlação com a ideia de “mente como água” que apresentei no Capítulo 1.

A experiência do fluxo é marcada por vários componentes diferentes, muitos dos quais já são adotados pelo método GTD. Para experimentá-lo, é necessário que suas competências em determinada tarefa estejam à altura do desafio. Se o desafio superar seu nível de habilidade, você se sentirá ansioso; e, se suas habilidades superarem o desafio, você provavelmente se sentirá entediado durante a atividade.⁴⁷

O fluxo costuma ser acompanhado pela concentração total na tarefa dada, e você se sente no controle e tem objetivos claros em vista. Indivíduos em estado de fluxo em geral têm ideia do que vem em seguida e recebem um feedback imediato ao longo da execução da tarefa. Também experimentam uma combinação de ação e consciência, durante a qual perdem a consciência de si e a noção do tempo. Elas costumam estar intrinsicamente motivadas, executando uma atividade por prazer, e não em busca de recompensas externas. Quem está em fluxo em geral apresenta ótimo desempenho e fica completamente absorvido pelo que está fazendo. Uma vez que as pessoas tenham experimentado o estado de fluxo, sentem-se compelidas a repetir as atividades que lhes permitiram isso.

Embora o conceito de fluxo tenha sido criado inicialmente para a investigação das atividades de lazer (como escalada, pintura), Csikszentmihalyi e LeFevre⁴⁸ descobriram que as pessoas se engajam em atividades muito desafiadoras e que demandam altas habilidades com mais frequência no trabalho (54%) do que no lazer (18%). Em seu artigo, eles explicaram que muitas funções apresentam estruturas de objetivos e feedback que permitiriam a experiência do fluxo no trabalho, fenômeno associado a níveis mais altos de bem-estar subjetivo.⁴⁹

Você só consegue dar atenção consciente a uma coisa de cada vez. Se realmente é uma coisa só que *detém* sua atenção, você está em estado de fluxo.

O método GTD inclui várias condições da experiência de fluxo – entre elas, ter objetivos claros e receber feedback. A ênfase na atenção focada em uma ação de cada vez está estreitamente associada ao ponto crucial da experiência de fluxo: deixar-se absorver por completo numa atividade única, em que o campo do estímulo é limitado. A adoção do método GTD possibilita que as pessoas entrem em estado de fluxo na vida pessoal e profissional com mais facilidade. Ao tirar as tarefas da cabeça e transferi-las para um sistema externo, elas podem ver e monitorar seu progresso com mais tranquilidade, o que é uma forma de feedback. Dispor de um panorama completo dos próprios compromissos no trabalho e na vida pessoal ajuda os indivíduos a tomarem melhores decisões a respeito de em qual coisa prestar atenção a cada momento, o que, por sua vez, lhes permite se engajar mais completamente na tarefa que têm em mãos, tornando o fluxo um resultado mais provável.

TEORIA DA AUTOLIDERANÇA

A teoria da autoliderança remonta a meados da década de 1980, como um conceito expandido da autogestão. De acordo com Neck e Manz,⁵⁰ a autoliderança é o processo pelo qual as pessoas controlam o próprio comportamento, influenciando a si mesmas por meio de estratégias comportamentais e cognitivas específicas. A popularidade da autoliderança disparou em decorrência dos inúmeros livros voltados para os praticantes, das publicações teóricas e empíricas em periódicos e dos programas de treinamento.

As estratégias que envolvem conceitos de autoliderança normalmente são divididas em três categorias: foco no comportamento, recompensas naturais e padrão de pensamento construtivo.

As *estratégias de foco no comportamento* em geral se concentram em reforçar a autoconsciência com o objetivo de facilitar a gestão do comportamento. No contexto do trabalho, essas estratégias quase sempre enfatizam a execução de tarefas necessárias mas desagradáveis. Nesse grupo de estratégias estão incluídas a auto-observação, a definição de objetivos, a autorrecompensa, a autopunição e a autoindução.

As *estratégias de recompensas naturais* se destinam a criar situações em que o indivíduo é motivado ou recompensado pela atividade em si. Elas giram em torno da reformulação de ações ou atividades desagradáveis a fim de torná-las mais prazerosas e enfatizam o foco deliberado em seus aspectos gratificantes.

As *estratégias de padrão de pensamento construtivo* têm como objetivo específico desenvolver modos de pensar capazes de influenciar o desempenho de maneira positiva. Exemplos comuns são a comunicação intrapessoal, o imaginário e a substituição de crenças e suposições disfuncionais.

Dar a si mesmo as pistas certas, que você notará no momento apropriado, sobre as coisas certas, é uma prática essencial da produtividade sem estresse.

Há alguns aspectos do método GTD que se conectam a cada um dos três tipos de autoliderança. Um dos mais evidentes é o conceito de autoindução. Um sistema GTD bem construído fornece um instrumento físico que dispara a ação futura. O método também inclui o componente de estratégias de recompensas naturais. Há uma sensação de prazer em identificar tarefas pequenas mas incômodas e cuidar delas – algo que a limpeza completa da memória RAM mental e algum tempo livre certamente tornam possível. Finalmente, um elemento-chave do método GTD é o componente mental de pensar no próprio trabalho não só como uma série de grandes projetos, mas também como uma sucessão de próximas ações concretas. Essa passagem de uma atitude derrotista/oprimida para um estado de motivação que propicia o avanço é um ótimo exemplo de mudança para uma mentalidade positiva.

Já se demonstrou que o uso de estratégias de autoliderança melhora o senso de autoeficiência, que, por sua vez, é um dos modelos mais bem pesquisados em psicologia organizacional. Ele tem sido relacionado à satisfação no trabalho, ao desempenho e a outros comportamentos organizacionais positivos, tanto para os que têm emprego tradicional quanto para os empreendedores.

PERSEGUIR E CONQUISTAR OBJETIVOS POR MEIO DE INTENÇÕES DE IMPLEMENTAÇÃO

Objetivos (resultados almejados) são parte fundamental da vida, e o método GTD facilita a conquista tanto de suas metas profissionais quanto pessoais. Gollwitzer e Oettingen conduziram uma importante linha de pesquisa sobre a realização de objetivos incorporando a ideia de “intenções de implementação”.⁵¹ Em resumo, eles argumentam que a melhor maneira de garantir que um objetivo seja alcançado (executar ações até cumprir a meta) é criar uma ligação mental de causa e efeito sobre quando executar certas ações relevantes.

Quando você faz planos (intenções de implementação) antecipadamente e decide quais ações serão executadas e em quais contextos, o comportamento adequado é quase automaticamente ativado em vez de ser arrancado de sua reserva limitada de força de vontade. Em outras palavras, se você acreditar que algo que vai fazer de um modo mais ou menos automático lhe fornecerá direção e energia suficientes para se mover rumo ao seu objetivo, você terá essa energia quando ela for necessária. Ela não será desperdiçada por preocupações ou pensamentos constantes sobre o que fazer e quando.

O método GTD e as intenções de implementação se conectam por meio do uso do sistema como gatilho para executar ações direcionadas para resultados. Por exemplo, você pode definir a seguinte intenção de implementação: “Quando eu estiver no escritório, com mais de uma hora livre e um alto nível de energia, olharei minha lista de ações e selecionarei algo desafiador e importante em que trabalhar.” Ou: “No domingo à tarde vou fazer a revisão semanal.” Ou: “Quando me sentir confuso e sobrecarregado, farei uma limpeza da memória RAM mental.” As possibilidades de intenções de implementação são infinitas.

CAPITAL PSICOLÓGICO (PsyCap)

O capital psicológico (PsyCap) é uma estrutura relativamente nova por meio da qual os psicólogos organizacionais estão começando a avaliar o nível de engenhosidade dos funcionários e seus efeitos. Consiste em quatro aspectos definíveis: autoeficácia, otimismo, esperança e resiliência.

- *Autoeficácia* é ter a confiança de assumir ações desafiadoras e empregar o esforço necessário para executá-las.
- *Otimismo* é fazer previsões positivas sobre ser bem-sucedido, agora e no futuro.
- *Esperança* significa perseverar no cumprimento de objetivos e, quando necessário, redirecionar o caminho para alcançá-los.
- *Resiliência* é voltar ao estado original – ou até mesmo melhor – depois de enfrentar adversidades e problemas.

Individualmente, cada um desses aspectos é capaz de prever vários efeitos em certo grau. Por exemplo, o grau de otimismo de alguém pode estar estatisticamente relacionado a determinados comportamentos e resultados. Entretanto, quando os quatro componentes são considerados em conjunto – no que os psicólogos chamam de PsyCap –, é possível prever muito mais do que a mera soma dos efeitos de cada um. O PsyCap tem sido associado a muitos resultados individuais e corporativos positivos, como desempenho no trabalho⁵² e bem-estar psicológico.⁵³

O PsyCap é mais a descrição de um estado que um conjunto de traços em si – ou seja, é algo que pode mudar ou ser mudado, desenvolvido ou minado quase a cada minuto, como o humor de alguém. Em termos mais simples, reflete a diferença entre se ter um bom ou um mau dia. Você está se sentindo por cima ou derrotado? A boa notícia é que esses estados são maleáveis – você pode tomar atitudes que os transformem e os melhorem sem ter que mudar aspectos que lhes são inerentes.

A arte de fazer acontecer se relaciona diretamente com os quatro ingredientes do PsyCap e com seus resultados almejados. Ao capacitar as pessoas a criarem e manterem um panorama completo de seus compromissos consigo mesmas e com os outros a fim de tomar boas decisões sobre o que fazer (ou não fazer) a

qualquer momento, o método GTD desenvolve automaticamente o senso de confiança e controle (*autoeficácia*). O simples ato de identificar todos os laços abertos e transferi-los da memória para uma mente externa enquanto se identificam sistematicamente ações concretas e factíveis é puro exercício de autocontrole e direcionamento. Quem pratica o método GTD sabe exatamente o que precisa ser feito e qual ação deve tomar para alcançar os resultados almejados, considerando as restrições de tempo, energia e contexto.

Adotar o GTD predispõe as pessoas ao *otimismo*, porque as torna aptas a detectar conexões entre a conclusão bem-sucedida dos projetos e os próprios esforços deliberados e direcionados para o objetivo. Elas identificam projetos significativos, articulam os próximos passos necessários para completá-los e então idealmente acompanham o processo até que ele seja concluído. À medida que cada “vitória” é alcançada, isso produz uma capacidade maior de assumir mais compromissos.

Além disso, o foco do método em tomar a decisão logo no início – fazendo “o trabalho de definir o trabalho” – pode ser visto como um exercício para ambos os aspectos de *esperança* (definir objetivos e identificar caminhos que levem a eles). As pessoas definem objetivos (“Que aspecto deve ter o trabalho concluído?”) e identificam as tarefas necessárias para alcançá-los (“Qual é a próxima ação?”).

Embora ainda não haja dados empíricos que confirmem a tese de que os praticantes do método GTD são mais capazes de se recuperar do fracasso (*resiliência*), ela sem dúvida foi validada na prática por mim com base nos resultados dos melhores e mais brilhantes indivíduos do planeta. Ao lidar com sérias emergências na família ou mudanças tumultuadas no emprego ou na carreira, as pessoas forneceram muitos testemunhos para atestar que preservaram a sanidade, a estabilidade e a produtividade usando as práticas do método GTD. A metodologia dá ao indivíduo a sensação de calma e controle em situações difíceis, permitindo a melhor exploração das faculdades mentais para enfrentar as tarefas e reajustar os vários vetores em tempo real, conforme necessário. Em tempos de estresse e outras adversidades, as pessoas capazes de pensar com mais clareza e de processar os resultados com mais eficiência terão mais chances de se sair melhor.

O modelo PsyCap também fornece uma estrutura para compreendermos por que os grupos que adotaram o método GTD como padrão cultural experimentam um significativo grau de “avanço na cadeia alimentar”, em termos do modo como suas organizações reagem, interagem e produzem resultados. Não importa se o PsyCap vai ou não se desenvolver mais como uma área definível e verificável da psicologia organizacional; ele já é uma ótima maneira de descrever os benefícios intelectuais, emocionais, reflexivos e até físicos resultantes da aplicação do GTD.

Sem dúvida, nos próximos anos veremos uma contínua enxurrada de novos dados científicos que confirmarão o que já sei que é verdadeiro desde o primeiro dia de minha experiência com este modelo e que tem sido compartilhado por incontáveis outras pessoas: quando todas as nossas coisas potencialmente significativas são capturadas, esclarecidas, organizadas e refletidas, a parte mais madura, elegante e inteligente de quem realmente somos se apresenta. Isso produz experiências e resultados imbatíveis.

CAPÍTULO 15

O caminho para a maestria do GTD

O método GTD é, na verdade, uma prática para a vida inteira, com vários níveis de maestria. É muito parecido com tocar um instrumento musical como o violino, praticar um esporte como o tênis ou um jogo como o xadrez. É como matemática, cerâmica, história da arte ou mesmo o exercício da maternidade/paternidade. Todos esses esforços envolvem aprendizado e a aplicação de determinado conjunto de movimentos e técnicas, e não há limite para sua excelência na prática deles, nem para o nível de sutilezas a explorar.

GTD é a arte de lidar com o fluxo de trabalho e os compromissos da vida, que estão sempre em evolução para todos nós, em qualquer idade ou posição. Envolve identificar e administrar seus compromissos e interesses a partir de uma postura confiante e em fluxo. Seu trabalho e seu foco vão mudar ao longo do tempo, às vezes drasticamente. Mas se engajar em tudo isso de forma completa e com maestria é uma prática definida que pode ser aprendida e refinada ao longo da vida.

A *maestria* não se refere a um estado final, como alcançar a paz e a iluminação zen no alto de uma montanha (embora essa pudesse ser uma boa expressão para isso). Em vez disso, é a habilidade demonstrada de se engajar consistentemente em comportamentos produtivos como meio de alcançar clareza, estabilidade e foco, quando desejáveis ou necessários – não importa qual seja o desafio.

Até que ponto você desenvolveu essa capacidade é algo que será testado em situações de pouca clareza, instáveis e dispersivas, características normais e

naturais de qualquer mudança em seu mundo. A ideia de “mente como água” não pressupõe que a água seja sempre imperturbável. Pelo contrário, a água muitas vezes se engaja apropriadamente na perturbação em vez de lutar contra ela. Durante o curso da vida essas perturbações podem variar de lidar com o dever de casa no sexto ano a demandas do seu novo emprego e à vaga sensação de desconforto a respeito do que fazer quando se aposentar.

A maestria do método GTD envolve aprender e incorporar suas diversas melhores práticas para, em seguida, integrá-las de maneira holística, resultando em uma experiência muito mais dinâmica que simplesmente a soma das partes. Quando você aprende a jogar tênis, concentra-se em componentes específicos dos movimentos, como *backhand*, *forehand* e saque. Quando de fato joga uma partida, você reúne tudo isso. À medida que aumenta o nível de maestria, seu foco amadurece para englobar uma estratégia mais ampla. Do mesmo modo, a maestria do método GTD envolve o domínio inicial de seus segmentos, técnicas e ferramentas para depois incorporá-los enquanto joga o jogo da vida e do trabalho. Sua expertise se manifestará no uso de uma abordagem e de um sistema idealmente integrados, sem ter que pensar nisso.

OS TRÊS NÍVEIS DE MAESTRIA

Ao longo de muitos anos trabalhando com pessoas que adotaram o método GTD, percebi três estágios de maturidade que elas demonstraram ao usar este modelo:

1. Aplicação dos fundamentos da gestão do fluxo de trabalho;
2. Implementação de um sistema de gerenciamento de vida mais elevado e totalmente integrado; e
3. Desenvolvimento de competências que criam espaços livres e fazem acontecer, alcançando uma expressão e uma manifestação em constante expansão.

Uma boa analogia aqui é a experiência de aprender a dirigir. O primeiro estágio é controlar o básico, de modo a conduzir o veículo sem ferir a si mesmo e a mais alguém. As manobras parecem estranhas e, às vezes, contraintuitivas.

Quando você se torna apto a tirar a carteira de motorista, porém, seu mundo muda drasticamente para melhor, pois agora você pode ir a lugares e fazer coisas que antes não podia. Então chega um momento em que você é capaz de dirigir numa estrada sem de fato pensar no ato de dirigir – isso se tornou uma parte quase automática da sua vida. Por fim, decide que pode dirigir um carro ultrapotente, e agora o principal desafio é se concentrar no percurso, essencialmente se fundindo com a máquina, experimentando altos níveis de satisfação e realização.

Cada estágio é representado pelos horizontes de foco e pela aplicação de técnicas específicas. De início, você faz o que parecem gestos pequenos, desajeitados, que na verdade são muito suaves, focados em horizontes curtos. Depois, quando você se familiariza com o método e ganha mais conforto, amplia o foco para virar na próxima esquina ou pegar a próxima saída da autoestrada. Então pode avançar para um foco mais consciente e direcionado a múltiplos horizontes, dirigindo pela cidade com total consciência da situação. Do mesmo modo, à medida que as técnicas do método GTD passam a ser sua segunda natureza, você desloca a atenção da mecânica do sistema para os resultados que ele produz.

DOMINANDO OS FUNDAMENTOS

Por mais simples que pareçam de início, dominar os componentes básicos do método GTD pode demorar um pouco. Ainda que seja fácil compreender e aceitar seus conceitos e princípios, aplicá-los completamente nem sempre é um processo suave e automático. É o mesmo que acontece em qualquer outra prática sofisticada – dirigir, dar um golpe de karatê ou tocar flauta –, em que os movimentos iniciais não são familiares nem confortáveis. Depois de repeti-los milhares de vezes, contudo, é possível demonstrar elegância, poder e fluidez que de outro modo seriam inacessíveis. O mesmo vale para o aprendizado do GTD.

Por exemplo, capturar *tudo* o que é potencialmente importante em recipientes externos confiáveis de modo que não reste nada atormentando sua cabeça pode ser tão desafiador quanto aprender a trocar a marcha de um carro. Como muitos aspectos do modelo GTD, fazer anotações não chega a ser uma nova competência, e sim uma prática que muitas vezes parece não valer o esforço, ou

até mesmo contraintuitiva (“Se não é importante neste momento, por que eu deveria me incomodar?”). Tornar-se sensível à necessidade de externar esses pensamentos, assim como criar o hábito de, de fato, executar as ações necessárias com uma ferramenta sempre à mão, sem exceção, é o verdadeiro desafio.

Outras práticas básicas que, mesmo se implementadas inicialmente, logo regridem para pendências, se tornam obsoletas e, portanto, disfuncionais incluem:

- Evitar decidir as próximas ações a respeito das “coisas a fazer”;
- Usar completamente a lista Aguardando Resposta, de forma que *todos* os itens que devem ser apresentados por outros estejam inventariados e sejam revisados para acompanhamento no momento oportuno;
- Usar listas de Assuntos a Tratar para capturar e gerenciar as comunicações com os outros;
- Manter arquivos e sistemas de referência simples e acessíveis;
- Manter no calendário apenas o “cenário mais árido”, sem minar sua confiabilidade com inputs extras;
- Fazer Revisões Semanais para manter o sistema funcional e atualizado.

É fácil perder o rumo...

Se você quer mesmo implementar o método GTD, não é difícil começar, como tentei lhe garantir com as instruções dadas nos capítulos anteriores deste livro. Em algum momento, porém, o restante da sua realidade inevitavelmente vai avançar até você com força total e, se as novas práticas ainda não tiverem tido tempo de se enraizar em seus padrões de comportamento, ficará relativamente fácil perder o rumo.

As pessoas estão tão acostumadas a deixar as coisas na cabeça que é muito fácil escorregar de volta ao padrão que lhes é familiar. Decidir as próximas ações exige um grande esforço cognitivo, que pode sedutoramente ser evitado se determinada situação não for crítica. Reservar algum tempo para a Revisão Semanal, se ainda não tiver sido instituído como hábito, pode ser um desafio assustador. Tudo isso começa a resultar num sistema pessoal incompleto e

desatualizado – você não vai mais confiar nas suas listas para lhe darem todo o cenário e, como o sistema não está mais aliviando a pressão, você concluirá que não vale mais a pena mantê-lo e enviará todas as coisas de volta para a sua cabeça. Nessas circunstâncias, não é incomum alguém sair do rumo de maneira exponencialmente rápida.

... mas também é fácil reencontrar o caminho

A boa notícia é que é tão fácil retomar o caminho quanto foi sair dele. Basta revisitar o básico: pegue papel e caneta e esvazie a cabeça de novo; limpe suas listas de ações e projetos; identifique e adicione novos projetos e próximas ações para manter as listas atualizadas; organize o que deixou escapar do sistema.

O ciclo de sair dos trilhos e voltar a eles acontece com quase todo mundo – especialmente durante o primeiro nível de domínio das regras básicas do jogo. Minha experiência me diz que podem ser necessários até dois anos para enfim se chegar a esse nível de prática totalmente integrada ao estilo de vida e de trabalho, e mantê-lo com consistência.

Outra boa notícia é que, se alguém captou apenas alguns conceitos deste material, ou se não implementou o sistema com regularidade, ele ainda assim pode trazer melhorias marcantes. Se você não “aplicar” nada além da Regra dos Dois Minutos, isso já valerá seu peso em ouro. Se fizer mais anotações de coisas que estavam na sua cabeça do que faria antes, dormirá melhor. Se esvaziar completamente a caixa de entrada de e-mails, pelo menos de vez em quando, terá muitos motivos para comemorar. E se você simplesmente perguntar “Qual é a próxima ação?” a si mesmo ou a qualquer outra pessoa quando, de outro modo, não faria isso, esse truque vai ajudá-lo a alcançar a produtividade sem estresse.

É claro que quanto mais essas técnicas começarem a atuar juntas, como um todo, de modo sistemático e consistente, maior será o aumento da experiência do controle focado e relaxado. Dominar o básico é transformador para todo mundo que consegue fazer isso. Se você chegar a esse estágio, fará acontecer muito mais, mais depressa e com mais facilidade, e vai agir com confiança muito maior em seu modo de lidar com os detalhes operacionais da vida. Nesse

primeiro nível de maestria do GTD, você deve se manter sob controle e focado hora a hora, dia a dia.

NÍVEL DE GRADUAÇÃO – GESTÃO INTEGRADA DA VIDA

A esta altura, você está pronto para avançar para o próximo nível – com as mãos no leme da sua vida semana a semana, mês a mês (ou até numa base mais longa). Isso requer um nível mais sutil de consciência e prática. Como mencionei antes, conforme você evolui na direção de um carro, amplia seus horizontes, o que gera movimentos mais suaves, e você consegue focar mais aonde está indo do que no mecanismo que vai levá-lo até lá. Do mesmo modo, quando você atingir certo nível de maturidade com o método GTD, não ficará mais tão focado no sistema em si ou em como você está trabalhando com ele, mas vai usar meios mais flexíveis e personalizados como sua ferramenta de confiança para facilitar o controle e o foco por mais tempo.

Enquanto o primeiro nível de maestria envolve caixas de entrada, reuniões, e-mails, telefonemas, assuntos a tratar, lista Aguardando Resposta, sistemas de referência, gerenciamento de listas, acesso às ferramentas certas, etc., o segundo se concentra no rigor da definição das questões mais importantes que direcionam o conteúdo do nível básico. Essas ações e informações específicas existem por conta de sua relevância para coisas maiores que elas mesmas – os projetos que temos que concluir, os problemas que temos que resolver, as áreas de foco e de interesse que temos em nossa vida complexa. Por que você está recebendo esse e-mail? Qual é o propósito dessa reunião e por que você tem que participar? O que vai acontecer no próximo trimestre e sobre o que você tem que começar a agir agora? Que “projetos” devem ser transferidos para a lista Algum dia/Talvez e vice-versa, por conta de algumas das grandes mudanças em andamento?

Dominar os elementos essenciais, que fornecem o básico de execução eficaz, também oferece capacidade e espaço para lidar com um nível maior de controle e foco – projetos, e como eles são identificados, gerenciados e compreendidos em relação uns aos outros e às estruturas mais amplas dentro das quais operamos. Desenvolver o conforto com a mente externa libera e reforça as

capacidades cognitivas de uma pessoa, abrindo caminho para muito mais usos criativos e produtivos de um sistema integrado de autogestão.

Os marcos deste próximo nível de maturidade com o GTD são:

- um inventário de projetos completo, claro e atualizado;
- um mapa operacional das próprias funções, responsabilidades e interesses – pessoal e profissionalmente;
- um sistema de gestão da vida totalmente integrado, ajustado de acordo com necessidades e direcionamento pessoais e usado para conduzi-lo dinamicamente além do dia a dia; e
- desafios e surpresas que o estimulam a usar esse método em vez de desmotivá-lo a continuar.

Quando os projetos se tornam os sinais vitais do seu sistema operacional

Mais à frente no caminho de dominar este método, você atingirá o estágio em que suas Listas de Projetos passarão a atuar mais como indutores do que como um reflexo de suas Listas de Próximas Ações, e os projetos em si se tornarão um verdadeiro reflexo de suas atribuições, áreas de foco e de interesse. A essa altura, o centro de gravidade de seu sistema de autogestão terá mudado do nível Térreo para algum lugar entre o Horizonte 1 e o Horizonte 2 (veja o Capítulo 2).

Embora seja essencial para a produtividade sem estresse, pouquíssimas pessoas – mesmo aquelas que estão comprometidas com o GTD há anos – andam por aí com um inventário completo de seus projetos, revisado objetiva e regularmente. No entanto, aquelas que de fato chegam a esse nível e constatarem a força desse recurso passam a usá-lo como lista principal, a partir da qual se orientam.

Considerando minha definição ampla de *projeto* (qualquer resultado que exija mais de um passo e que você esteja comprometido a alcançar dentro de um ano), talvez seja muito difícil para você delinear todos eles, mesmo se estiverem claros (“Comprar pneus novos”, “Consertar a impressora”, “Arrumar uma nova babá”, etc.). Nesse estágio, porém, a verdadeira expressão de maturidade é a inclusão de resultados almejados mais sutis, definidos como eventos factíveis (“Esclarecer o novo papel de Frank na equipe”, “Pesquisar opções para melhorar

as notas de Bettina em matemática”, “Resolver a questão dos limites do terreno com o vizinho”, etc.). Um dos marcos do domínio do método GTD – e, de fato, do domínio da *vida!* – é quando você reconhece *qualquer coisa* que esteja chamando sua atenção (interesses, preocupações, problemas, questões, tensões) e a traduz em resultados alcançáveis (projetos), a serem executados com próximas ações concretas. Muitas pessoas resistem a reconhecer questões e oportunidades até que saibam que podem lidar com elas de modo bem-sucedido, sem perceber que explorar e observar e, de algum modo, aceitar ou deixar algo de lado porque não há solução já é um resultado apropriado (*projeto*) em si. A capacidade de criar um engajamento adequado na questão dos limites do terreno de seu vizinho, as notas de matemática da sua filha ou o papel de um novo membro da equipe – por mais ambíguo e confuso que possa ser o caminho atual para alcançar cada uma dessas coisas –, identificando o projeto inerente e dando os passos para resolvê-lo, é uma prática de autogerenciamento extraordinária e madura.

Acessando e povoando sua Lista de Projetos a partir das áreas de foco

Todas as coisas que fazemos na vida envolvem cumprir algum aspecto dos papéis e responsabilidades que assumimos ou uma área de interesse e comprometimento. Ligo para meu irmão só para dar um oi e saber como ele está porque as “relações familiares” são importantes para mim. Faço compras no mercado porque considero “saúde e vitalidade” importantes. Elaboro uma pauta para a reunião do conselho porque meu papel na empresa exige que eu mantenha uma “visão geral” da organização.

Sempre que as pessoas produzem um checklist para esse horizonte – as áreas de foco profissionais e pessoais que conseguem identificar –, elas invariavelmente percebem que há mais projetos que precisam acrescentar. Muitas vezes também perceberão que não estavam dando a devida atenção a algum aspecto da vida profissional ou pessoal, ou de ambas, e ficam motivadas a trazer mais equilíbrio e completude à Lista de Projetos.

Sistema integrado de gestão total da vida

O terceiro aspecto desse estágio de maestria é que seu sistema terá se tornado não apenas um conglomerado de várias listas, informações, aplicativos e ferramentas, mas uma “cabine de comando” coesa, com todos os componentes funcionando em conjunto, para se engajar efetivamente em quaisquer circunstâncias que surgirem. Você já terá conquistado a capacidade de personalizar suas listas e categorias, assim como o modo de usá-las, em resposta às mudanças em seu mundo e à crescente sofisticação das possibilidades.

Isso é um reflexo da sua *consciência funcional* em relação ao GTD. Você compreende a essência e reconhece o valor das várias partes do modelo, portanto tem liberdade de ajustar o modo como ele é implementado, de maneira a atender melhor às suas necessidades. Você poderia criar do zero seu aplicativo personalizado do sistema GTD, se necessário, com as ferramentas que tem à mão. Você é guiado pelo princípio de elaborar e seguir os “mapas de orientação” indispensáveis, para ter certeza de que está devidamente focado conforme as exigências de cada situação.

Você não fica perdido a respeito do que fazer com relação a coisa alguma – um cartão de visita que recebeu durante um almoço, uma ideia com a qual acordou esta manhã a respeito de um projeto que quer iniciar, um convite particular inesperado para um grande evento de gala ou seu hemograma para o próximo checkup médico. Você pode criar os marcadores certos para qualquer dado potencialmente importante. Também será fácil: aguçar a noção de suas prioridades para uma viagem próxima; ter tudo de que precisa para a próxima palestra que vai ministrar; com um esforço mínimo, preparar uma visão geral da companhia para o banco; e rapidamente criar um rico contexto para uma conversa em família sobre os planos para os próximos dois anos. Você tem à sua frente um painel de controle dinâmico que o orienta em praticamente todos os contextos, seja em casa, no escritório ou em trânsito, de maneira contínua e integrada.

As pressões aumentam (em vez de diminuírem) a utilização dessas práticas

Uma das observações mais comuns que ouço das pessoas que, até certo ponto, usaram o GTD mas não avançaram muito com ele é que se afastaram do método porque tinham uma série de viagens de negócios, ou ficaram de licença por causa de uma gripe, ou houve uma crise inesperada com um cliente importante, ou foram solicitadas a cuidar de um projeto grande além de seu trabalho regular, e por aí vai.

E uma das coisas que mais costumo ouvir das pessoas que *amadureceram* sua aplicação e sua experiência com o método GTD é que ele as capacitou a negociar esses tipos de situação tensa com muito mais eficácia e muito menos estresse.

Portanto, um marco importante de progresso no caminho para o domínio do método GTD nesse estágio é essa transição, quando as questões e as oportunidades estimulam a prática de suas técnicas em vez de fazer com que os usuários abandonem o método. Quando um novo problema no trabalho explode, você pode retomar o controle depressa com uma nova varredura mental em vez de trazer todos os problemas de volta para a sua cabeça. Você identifica os resultados desejados, os projetos e as próximas ações, nas circunstâncias atuais, o mais rápido possível em vez de apenas se preocupar com o que está acontecendo. Você faz até uma Revisão Semanal no meio da semana, porque precisa desse tipo de foco elevado para reajustar o trabalho em vez de regredir ao “mais recente e mais gritante” como critério de priorização.

Operar nesse nível de domínio do GTD é viável e verdadeiramente refinado. A experiência, para quem chegou a esse ponto, é a de *garantir as condições para o sucesso*. A definição de *sucesso* para um guitarrista de 24 anos será muito diferente da definição para um advogado de 54 anos, pai de três filhos, mas a experiência e o processo para chegar lá com o método são muito semelhantes.

PÓS-GRADUAÇÃO: FOCO, DIRECIONAMENTO E CRIATIVIDADE

Uma vez que você tenha incorporado as técnicas básicas do GTD e integrado os aspectos mais elevados de seus compromissos de vida e de trabalho por meio de uma abordagem sistêmica, confiável e personalizada, abre-se a próxima

fronteira: usar o espaço interno limpo para otimizar sua experiência *ad infinitum*.

Esse nível de maestria envolve dois aspectos principais:

- Aplicar o foco liberado para explorar os aspectos mais elevados de seus compromissos e valores;
- Desenvolver a mente externa para produzir novos valores.

Liberdade para se engajar nas coisas mais significativas

Uma vez que você saiba e confie que pode e vai executar efetivamente qualquer item que caia em sua caixa de entrada, terá a liberdade para lançar *qualquer coisa* nela, seja sua próxima ideia maluca, uma nova tecnologia a pesquisar, um livro que deseje escrever ou uma ONG que queira apoiar. O poder de produzir produz poderosas possibilidades.⁵⁴

E, como espero ter deixado claro ao longo deste livro, a capacidade de concentrar a atenção nos níveis mais sutis e elevados da vida e do trabalho depende em grande parte de se dar conta dos aspectos mais operacionais e triviais inevitavelmente necessários que, sem o engajamento adequado, podem facilmente dispersar e exaurir o foco criativo.

Admiro as pessoas que conseguem compartimentar a consciência o suficiente para serem capazes de redigir o roteiro de um filme, rascunhar a declaração de missão de uma ONG ou escrever um poema perfeito para os votos de casamento, em meio a toda a confusão de e-mails não respondidos, computadores quebrados, impostos a serem pagos, reclamações da sogra sobre a decoração do casamento e a necessidade de aumentar a linha de crédito no banco ainda perturbando a mente delas. Sei que, se todas essas questões fossem silenciadas com o engajamento adequado sob a perspectiva do GTD, o espaço e a inspiração para as atividades mais criativas seriam tremendamente ampliados. O efeito negativo da carga cognitiva desses laços abertos sobre o foco e o desempenho já foi documentado. Muitos indivíduos se gabam da capacidade de deixar o trabalho no trabalho e abrir mão de tudo para se concentrar em ocupações criativas que lhes interessam, mas, em minha experiência, isso só

acontece porque eles não têm um ponto de referência de como a vida poderia ser sem essa pressão.

A falta de uma ansiedade generalizada a respeito dos detalhes da sua vida diária também torna mais fácil mudar sua atenção para a direção e as qualidades das experiências que realmente importam. Como indiquei no Capítulo 2, os horizontes mais altos de foco – objetivos, visão, propósito e princípios – são os critérios que definem suas prioridades. A maioria das pessoas, porém, considera evasiva a capacidade de se concentrar neles e executá-los com eficácia, na melhor das hipóteses, e algo a se evitar (e fonte de sentimento de culpa), na pior. Uma mente livre de distrações, por si só, não vai levá-lo a pensar em cenários de sucessos estrondosos nos próximos cinco anos – ainda é preciso direcionar conscientemente sua atenção para esses aspectos –, mas ela torna infinitamente mais fácil se engajar produtivamente nesse tipo de exercício.

Como potencializar sua mente externa

Uma vez que você esteja operando regularmente nesse nível de maestria, seu impulso criativo no uso do GTD mudará. Você deixará de implementar o modo mais eficiente de lidar com os inputs e demandas inerentes do seu dia a dia para tirar vantagem dos contextos e gatilhos criados para produzir ideias, perspectivas e ações que não lhe ocorreriam normalmente.

Por exemplo, se você já precisou limpar e atualizar um gerenciador de contatos, enquanto revisava registros antigos e talvez obsoletos de pessoas e negócios sem dúvida encontrou itens que o fizeram dizer a si mesmo: “Sabe, eu realmente deveria entrar em contato com ela de novo, considerando o que estou fazendo agora no meu negócio.” Se esse tipo de pensamento catalisador alguma vez se transformou em algo de valor, então você experimentou pelo menos uma pitada de um recurso que poderia ser infinitamente mais utilizado. Quantas ideias a mais qualquer um de nós poderia ter tido hoje com a capacidade de acrescentar valor a algum aspecto de nossos relacionamentos, trabalho e expressões criativas, se ao menos tivéssemos nos concentrado nas coisas certas com a habilidade de capturar o que pudesse surgir?

Essa reflexão altamente criativa e produtiva ocorre automaticamente em atividades como a Revisão Semanal, quando você está olhando para itens passados e futuros do calendário (Ah, isso me lembra de...!) e atualizando suas Listas de Projetos e de Próximas Ações (Ah... agora eu preciso...!). A reavaliação regular do conteúdo Alguns dias/Talvez oferece hipóteses ainda mais expansivas (“Sabe, acho que vou *mesmo* fazer aulas de pintura!”). Mas quantos outros aspectos de suas experiências e seus relacionamentos poderiam ser enriquecidos com o mesmo tipo de gatilhos para reflexão? Que outros conteúdos, revisados com alguma consistência, poderiam revelar ideias valiosas? Já é bastante desafiador internalizar comportamentos regulares de atualização e superação, mas as possibilidades de ir além são infinitas.

Essa é a fase da maturidade no caminho de maestria do GTD, em que a simples ideia de checklists assume um significado sublime. Como os pesquisadores da ciência cognitiva já comprovaram, a mente é péssima para se lembrar de alguma coisa do nada, mas é ótima para desenvolver pensamentos criativos sobre o que está à sua frente para avaliação. Ao se livrar do encargo de lembrar, a mente é um mecanismo fabuloso a ser acionado para “pôr as coisas perto da porta”, de modo que você não precise pensar tanto em tudo aquilo que deve pensar.

Com que frequência você gostaria de ser lembrado de pensar nos membros importantes da sua família? Em que, especificamente, seria bom lembrar a si mesmo de pensar quando seu parceiro, seu filho ou sua irmã lhe vêm a cabeça? Quem você acha que está na sua lista A de relacionamento profissional (as pessoas cuja influência e interação com você são mais valiosas)? Com que frequência você deveria revisar essa lista? Que afirmações e obras inspiradoras serviriam para você se reconectar e a que intervalos?

Obviamente, há inúmeras oportunidades que poderíamos aproveitar para agregar valor ao nosso mundo, estabelecendo o tipo certo de estrutura para aliviar nossa mente dos trabalhos que ela não desempenha bem e potencializar o que ela faz maravilhosamente. Isso, porém, não acontece de maneira espontânea. É um marco do domínio avançado do método GTD que você reconheça essa dinâmica e use sua inteligência para alavancar a si mesma. É ter

a liberdade para gerar e desenvolver ideias sem restrições e então utilizar a prática de processar e organizar apropriadamente essas notas e pensamentos. São os indivíduos mais inteligentes que percebem que estão apenas aleatoriamente no modo “inteligente” e inspirado. São eles que desenvolvem sistemas e processos para tirar proveito do brilhantismo que, muitas vezes, está adormecido por trás da monotonia necessária para lidar com a brutalidade e a estupidez do mundo em que vivemos.

O caminho para a maestria do GTD – incorporando os fundamentos, utilizando um sistema elevado e integrado e alavancando o foco criativo direcionado – na verdade não é tão limitado a essa sequência como apresentei. Quase todo mundo experimenta aspectos e partes desses níveis em suas próprias práticas e, frequentemente, conheço novatos que fazem avanços extraordinários. Mas, de acordo com minha experiência, quando se considera o conjunto completo da produtividade sem estresse, ele exige uma evolução consistente que não admite atalhos. Não há como manter um controle semanal se os seus e-mails estão um caos. Você não terá condições de se engajar no planejamento e na visão de longo prazo se não tiver as rédeas da realidade atual do seu inventário de 75 projetos.

Você está continuamente envolvido com todos esses níveis, de maneira consciente ou inconsciente, explícita ou implícita. Você tem compromissos, projetos, ações, objetivos e valores e, como profissional, vai descobrir que seu trabalho tem seu próprio conjunto de compromissos dentro do qual você deve operar. Sua maestria do GTD simplesmente refletirá a tranquilidade refinada com que você se empenha em *todos* eles. O e-mail inesperado sobre um grande problema que acabou de surgir, o aniversário de sua tia esta semana, a possível mudança da estratégia da empresa, o novo utensílio de cozinha que quer comprar – você lida com cada uma dessas coisas rápida e suavemente, no contexto apropriado, sem deixar nada em sua mente a não ser o que está presente no momento.

Conclusão

Espero que este livro tenha sido útil – que você tenha começado a colher as recompensas de produzir mais com menos esforço e estresse.

E *realmente* torço para que você tenha experimentado a liberdade da “mente como água” e a liberação de suas energias criativas que podem resultar da aplicação destas técnicas.

Quem começa a implementar o método GTD sempre descobre que há mais aqui do que salta à vista, e você talvez já esteja experimentando sua própria versão disso.

Aposto que o GTD validou muito daquilo que você já sabia e já vinha fazendo, em certa medida, em sua vida pessoal e profissional. Talvez, porém, este livro torne muito mais fácil aplicar esse bom senso de modo mais sistemático, em um mundo que parece nos perturbar cada vez mais com sua intensidade e complexidade.

Minha intenção não é acrescentar mais uma teoria ou modelo sobre como alcançar o sucesso. Tentei, ao contrário, definir os métodos centrais que não mudam de acordo com modas e tendências específicas, e que, quando aplicados, sempre funcionam. Assim como com a gravidade, quando você compreende os princípios básicos, consegue operar com muito mais eficácia, não importa o que esteja fazendo.

O GTD é um mapa para chegar ao foco positivo e sem estresse que caracteriza seu estado mais produtivo. Convido-o a usá-lo dessa forma, como uma ferramenta de referência à qual voltar sempre que necessário.

Aqui estão algumas dicas finais para seguir em frente:

- Defina suas ferramentas físicas de organização pessoal.
- Organize sua estação de trabalho.
- Tenha caixas de entrada.

- Crie um sistema de referência pessoal eficaz e acessível – para casa e para o trabalho.
- Use um bom organizador para gerenciar suas listas, de modo que você se sinta sempre motivado a usá-lo.
 - Dê a si mesmo permissão de fazer quaisquer mudanças que esteja contemplando para melhorar os seus ambientes de trabalho. Pendure quadros, compre canetas, jogue coisas fora, reorganize a área de trabalho. Motive-se a começar.
 - Reserve algum tempo para reorganizar toda uma parte do escritório e, em seguida, diferentes partes de sua casa. Reúna tudo no sistema e siga o método GTD.
 - Compartilhe com outras pessoas qualquer coisa de valor que você tenha encontrado aqui. (É a maneira mais rápida de aprender.)
 - Releia *A arte de fazer acontecer* daqui a três ou seis meses. Você descobrirá coisas que deixou passar na primeira leitura. Garanto que terá a sensação de estar lendo um livro completamente novo.
 - Mantenha-se em contato com pessoas que também estejam se esforçando para colocar em prática esses comportamentos e padrões.⁵⁵

Tenha um excelente resto da sua vida!

APÊNDICE

Glossário de termos do GTD

Os termos a seguir são usados ao longo de toda a apresentação do método.

Algum dia/Talvez – Categoria comumente usada para organizar projetos e ações que você só vai querer revisar para possível ação no futuro.

Arquivo de referência rápida (sistema tickler) – Ferramenta de organização física ou digital que fornece lembretes relacionados a datas específicas, a serem acessados apenas na data marcada ou depois dela (também chamado de “arquivo perpétuo”, “follow-up” ou “arquivo suspenso”).

Backlog – Inventário de tudo aquilo que ainda não foi processado e se acumula na mente ou no ambiente físico do indivíduo.

Caixa de entrada – Recipiente físico ou digital para itens capturados que ainda não foram processados.

Caminho para a maestria do GTD – Processo de aprendizado, refinamento e adaptação do gerenciamento de sua vida e do seu trabalho. Desenvolvimento e utilização de um sistema de gerenciamento completamente integrado e dinâmico, capaz de oferecer orientação otimizada em qualquer circunstância da vida.

Capturar – Reunir (e às vezes gerar) itens e ideias identificados que podem ser significativos, em relação aos quais você pode estar atento ou ter interesse em talvez decidir ou fazer algo. Ver também **coletar**.

Categorias – Grupos de itens com conteúdo semelhante, geralmente organizados numa lista, numa pasta ou num arquivo, ou em determinado

local físico.

Checklist – Qualquer lista de verificação usada para lembrar ou avaliar os passos a seguir e/ou componentes de uma atividade (por exemplo, “Checklist de viagem”; “Processo de backup de computador”; “Tarefas para as crianças se prepararem para a escola”).

“Coisas” – Tudo o que aparece no ambiente físico, psicológico ou digital de alguém, sobre o que alguma decisão ou ação é necessária, mas que ainda não foi determinado ou organizado.

Coletar – Reunir itens e ideias sobre os quais é preciso avaliar, decidir ou agir. Ver também **capturar**.

Contexto – Ambiente físico ou psicológico no qual os lembretes são classificados para acesso de modo mais eficiente (por exemplo, quando você está em casa, numa reunião, na rua, no computador, sentindo-se criativo, ao telefone, conversando com um sócio, etc.).

Controle – Um dos dois elementos fundamentais da gestão pessoal e organizacional (o outro é a *perspectiva*). É usado para se referir a algo estável e “sob controle” em vez de tentar manipulá-lo inúmeras vezes (por exemplo, manter sob controle o carro, uma reunião ou a cozinha).

Ecossistema de produtividade – Todas as informações, relações e inputs potencialmente significativos capazes de chamar sua atenção e direcionar seu foco.

Ecossistema vitalício – O conteúdo existente nas fronteiras do próprio eu sensível. A percepção do mundo, a própria conscientização situacional e os comportamentos correlatos que podem ser mais ou menos eficazes numa escala entre a sobrevivência e a autorrealização.

Engajamento adequado – Estar seguro o suficiente quanto ao status de alguma coisa para eliminar a pressão sobre sua atenção.

Esclarecer – Determinar exatamente o que significa alguma coisa que surgiu ou aterrissou no seu ambiente na fase de captura (por exemplo: “Há algo que eu precise fazer agora sobre isso e, se houver, o quê? Ou isso é uma referência? Ou lixo? Ou deve ser guardado para revisão futura?”). Ver também **processar**.

Experiência produtiva – A condição de estar no controle, relaxado, focado, significativamente comprometido e totalmente presente. Estado otimizado de desempenho e experiência.

Fluxo de trabalho – Sequência de atividades que levam inputs e compromissos da fase inicial à conclusão.

A arte de fazer acontecer ou *Getting Things Done* – Em geral se refere ao método descrito neste livro. Por exemplo: Maria era iniciante na implementação de *A arte de fazer acontecer*.

GTD – Acrônimo de *Getting Things Done*; abreviatura para se referir ao método.

Horizontes – Os diferentes níveis de compromisso que assumimos e ideias que temos, pessoalmente e/ou como parte de uma organização.

Térreo: Próximas ações – Atividades com que devemos lidar no nível mais físico e visível, como e-mails, telefonemas, conversas e reuniões.

Horizonte 1: Projetos – Qualquer coisa que nos comprometemos a terminar em até um ano e exige mais de uma ação. Aqui se incluem resultados de curto prazo, como “Consertar a luz de freio”, e projetos de escopo mais amplo, como “Reorganizar as novas instalações da empresa”. É o inventário crítico da Revisão Semanal. Ver também **projeto**.

Horizonte 2: Áreas de foco e responsabilidade – Os segmentos da vida e do trabalho que precisamos manter para garantir a estabilidade e sanidade mental de nós mesmos e de nossas empresas (por exemplo, saúde, finanças, serviços aos clientes, planejamento estratégico, família, carreira).

Horizonte 3: Metas e objetivos – Resultados de curto e longo prazo a serem alcançados (geralmente no período de três meses a dois anos); por exemplo, “Finalizar a aquisição da empresa de consultoria”, “Montar a versão on-line rentável do curso de treinamento em liderança”, “Concluir os planos para a universidade de Maria”.

Horizonte 4: Visão – Resultados almejados a longo prazo; cenários ideais de grandes sucessos (por exemplo, “Publicar minhas memórias”, “Abrir o capital da empresa”, “Comprar uma casa de veraneio na Provença”).

Horizonte 5: Propósitos e princípios – Intenção final e valores centrais de um indivíduo ou empreendimento (por exemplo, “Contribuir para o crescimento da comunidade a fim de promover ao máximo o bem comum para o maior número de cidadãos”).

Incubar – Permitir que algo permaneça dentro do sistema sem um comprometimento de entrar em ação ainda, mas para ser reavaliado no

futuro. Os lembretes de ações desta categoria costumam ser mantidos em Algum dia/Talvez, no Arquivo de Referência Rápida/sistema *tickler*, ou em gatilhos futuros no calendário.

Intervalo – Janela de tempo, em geral curta, que surge aleatoriamente ao longo do dia, durante a qual ainda é possível ser produtivo, usando lembretes e material apropriado dentro dessa estrutura.

Itens que demandam ação – Descreve algo em que se pretende agir.

Laço aberto – Qualquer coisa considerada inacabada que, se gerenciada de maneira inadequada, dispersa a atenção e gera ineficiências.

Lista Aguardando Resposta – Categoria de itens pendentes a serem recebidos de outras pessoas ou dependendo de fontes específicas.

Mapa – Qualquer ferramenta para orientar o foco e a direção (por exemplo, calendário, listas de próximas ações e de projetos, assuntos a tratar em reuniões, planos estratégicos, descrições de cargo, checklist de viagem, checklist de Revisão Semanal). Ver também **revisar**.

Mapas de orientação – Listas personalizadas ou documentos de referência que promovem o engajamento adequado nas próprias circunstâncias (por exemplo, pautas de reuniões, calendários, checklists, listas de ações e de projetos).

Modelo de planejamento natural – Processo mental instintivo de cinco passos que a mente segue quando trabalha em busca dos resultados desejados.

Modelo tríptico do trabalho diário – As categorias do que fazemos ao longo do dia: (1) trabalho já definido (ações predeterminadas); (2) atividades não planejadas; e (3) definição do trabalho (processamento de inputs).

Organizado – Situação em que as coisas estão nos lugares em que fazem sentido para você.

Organizar – Classificar de maneira visual, física ou digital itens semelhantes em determinadas categorias e locais (por exemplo, lista de telefonemas a serem dados, prateleira de livros para ler, lista de projetos a serem concluídos).

Pensamento horizontal – Avaliar e gerenciar o conteúdo ao longo de determinado nível uniforme (por exemplo, visão geral de todos os projetos, pessoais e profissionais).

Pensamento vertical – Analisar e criar vários níveis de conteúdo dentro de determinada esfera (por exemplo, planejamento de um projeto, desde o

propósito almejado até as próximas ações).

Perspectiva – Um dos dois elementos fundamentais para a gestão pessoal e da organização (o outro é o *controle*). Refere-se a ponto de vista, foco e amplitude do horizonte.

Processar – Decidir o que, exatamente, um item capturado significa, a natureza de tudo o que deriva dele e o que pretende fazer com os resultados. Ver também **esclarecer**.

Projeto – Qualquer item que demanda mais de uma ação e que deve ser concluído dentro de um ano. Qualquer acordo dentro desse espaço de tempo deve ser revisado semanalmente, pelo menos. Ver também **Horizontes: horizonte 1**.

Próxima ação – A próxima atividade física e visível que leva algo à sua conclusão. É específica o suficiente para que você saiba onde vai acontecer e com que ferramentas (se é que serão necessárias). É aquilo com que “fazer” se parece.

Refletir – Avaliar os conteúdos de qualquer horizonte ou categoria de itens, adotando perspectiva mais ampla. Ver também **revisar**.

Resultados – Produto final, em qualquer nível. Geralmente se refere a “resultado almejado”, isto é, à conclusão bem-sucedida.

Revisão Semanal – Melhor prática recomendada para reagrupar e analisar uma vez por semana o que precisa ser feito em nível operacional, que “aciona a retaguarda” ao se manter limpo, claro, atualizado e criativo para sustentar o controle e o foco semanais.

Revisar – Analisar os mapas adequados, de maneira consistente ou conforme a necessidade, para promover a clareza e o foco. Ver também **refletir; mapa**.

Sistema integrado de autogestão – Combinação de ferramentas, estruturas, conteúdos e práticas para manter o compromisso adequado com o seu mundo. Processo de fluxo de trabalho, de organização e de revisão que inclui todos os aspectos da vida e do trabalho, compondo um inventário completo e atualizado de compromissos, lembretes e informações, com o objetivo de manter o controle e o foco otimizados em qualquer momento e lugar.

Suporte a ações – Categoria de materiais físicos ou digitais que se relacionam com as próximas ações. Deve ser usado como referência quando você executa essas ações, e não como lembretes de ações.

Suporte a projetos – Quaisquer materiais e informações relacionados a um projeto específico. Pode incluir planos de projetos e quaisquer referências potencialmente relevantes. Os melhores critérios de organização são projeto, tema ou tópico.

Trabalho – Qualquer coisa que alguém se comprometa a realizar mas que ainda esteja inacabada.

Trabalho predefinido – Ações e projetos predeterminados, reunidos num conjunto de listas e lembretes, acessíveis para revisão e avaliação, ao contrário de opções não planejadas e inesperadas.

Agradecimentos

Tantos mentores, parceiros, colegas, assistentes, clientes, amigos e praticantes do método GTD em todo o mundo contribuíram, nas últimas décadas, para o desenvolvimento e para a compreensão destes princípios que agradecer apenas a algumas pessoas é ao mesmo tempo necessário e injusto. Portanto, para começar, expresso minha gratidão e peço desculpas aos muitos colaboradores não citados aqui, embora também sejam altamente merecedores de participar deste grupo (e vocês sabem quem são!).

No começo dos anos 1980, Dean Acheson e Russell Bishop me ofereceram os pontos de partida que lançaram as sementes do poderoso método que viria a ser conhecido em todo o mundo como GTD (*Getting Things Done*), *A arte de fazer acontecer*. Dos inúmeros parceiros e colegas que contribuíram para este trabalho e para sua difusão, devo agradecimentos especiais a Marian Bateman, Meg Edwards, Ana Maria Gonzalez, Anne Gennett, Leslie Boyer, Kelly Forrister, John Forrister, Wayne Pepper, Frank Sopper, Maggie Weiss e Mike Williams.

Além disso, milhares de clientes e pessoas que participaram dos meus seminários me ajudaram muito a validar e refinar este modelo. Agradeço principalmente aos altos estrategistas de recursos humanos, que, nos primeiros anos deste trabalho, reconheceram o significado do material para promover as mudanças necessárias em suas culturas organizacionais e me deram a chance de fazer isso, em especial Michael Winston, Ben Cannon, Kevin Wilde, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski e Elliott Kellman.

Este livro também não existiria sem a disposição e as opiniões singulares de Tom Hagan, John e Laura McBride, Steve Lewers, Greg Stikeleather, Sam Spurlin e meu agente incansável, Doe Coover. Também sou muito grato tanto à editora da primeira publicação, Janet Goldstein, quanto ao editor desta nova

edição, Rick Kot, que me ofereceram orientações maravilhosas (e pacientes) sobre a arte e o ofício de escrever livros.

Finalmente, meus mais profundos agradecimentos ao meu coach espiritual, J.-R., por atuar como guia admirável e consciência infalível e me lembrar frequentemente das verdadeiras prioridades, e à minha mulher, Kathryn, pela confiança, pelo amor, pelo apoio árduo, pela companhia e pelas várias manifestações de beleza que imprimiu em minha vida.

Call Daniel

A Call Daniel é a única empresa no Brasil certificada pela David Allen Company capaz de oferecer treinamentos Getting Things Done – GTD nas modalidades presencial e a distância. Sua sede fica em São Paulo. Frequentemente ministra treinamentos em outras partes do mundo, como Europa, Estados Unidos, África e Ásia. Entre seus clientes estão empresas de todos os segmentos, como Siemens, Microsoft, SAP, Nestlé e Abbott. A Call Daniel é especializada em treinamentos GTD in-company para grupos de aproximadamente 15 participantes. Bastante práticos, são orientados para que os interessados realmente apliquem o método GTD no seu dia a dia. Para diretores e presidentes de empresas, a Call Daniel oferece o Coaching GTD, uma habilitação individual direcionada para as necessidades específicas de cada profissional.

Para mais informações, consulte www.calldaniel.com.br ou escreva para daniel.burd@calldaniel.com.br.

Sobre o autor

Um dos mais influentes estudiosos da produtividade, **David Allen** é o criador do método GTD – Getting Things Done – e dá palestras em organizações como Banco Mundial, Fundação Ford e Marinha dos Estados Unidos.

Com mais de 35 anos de experiência como consultor e coach executivo, ele fundou a David Allen Company, empresa especializada em consultoria e treinamento.

Seu trabalho tem sido divulgado em periódicos como *Los Angeles Times*, *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, entre outros.

A arte de fazer acontecer foi publicado em mais de 30 países.

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

sextante.com.br



¹ “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 se referir ao método descrito neste livro. Esta edição o emprega com frequência.

² Enquanto escrevo isto, estou no meio de uma mudança dos Estados Unidos para a Europa, tentando reduzir minhas posses físicas ao mínimo possível. Para isso digitalizei tudo do meu arquivo físico (que usei por 30 anos e descrevo em “O arquivo de referência rápida”). Mas confesso que já me frustrei várias vezes com coisas que seriam mais facilmente manuseadas se as houvesse mantido na versão física.

³ Uma excelente fonte nessa área é o livro *O poder do hábito*, de Charles Duhigg (Rio de Janeiro: Objetiva, 2012).

⁴ Por “trabalho” entenda tudo aquilo que você queira mudar ou fazer de forma diferente. Muitas pessoas estabelecem uma distinção entre “trabalho” e “vida pessoal”, mas eu não. Para mim, trabalho é tanto cuidar do jardim ou atualizar o testamento quanto escrever este livro ou fazer coaching com um cliente. Todos os métodos e técnicas sobre os quais eu falo aqui são aplicáveis em todo o espectro vida-trabalho – aliás, para serem eficazes, devem ser assim.

⁵ A Grande Recessão do início do século XXI agravou as incertezas ao impor a necessidade de trabalhar mesmo depois de atingida a idade de aposentadoria, geralmente com a descoberta de outra forma de ganhar dinheiro.

⁶ “Trabalho do conhecimento” talvez seja um conceito pouco conhecido atualmente, pois grande parte da nossa vida integra muitas coisas intangíveis e complexas, que exigem raciocínio e muitas decisões. Estamos imersos nisso o tempo todo (a última coisa que o peixe percebe é a água). Mas a necessidade da reflexão a que devemos nos dedicar não é percebida nem executada pelas pessoas. O trabalho do conhecimento talvez pareça algo limitado aos funcionários de empresas. Foram eles que primeiro se dedicaram a essa prática, mas qualquer pessoa que não esteja apenas sobrevivendo já está nesse jogo. Um pai ou uma mãe que tenha ficado em dúvida sobre qual atividade extracurricular escolher para o filho ou sobre qual dispositivo digital deve lhe dar de presente se inclui nessa categoria.

⁷ Veja a pesquisa de Baumeister no Capítulo 14.

⁸ Não exatamente tudo. Durante a maior parte do tempo, minha mente simplesmente “divaga” – observando ou refletindo e, talvez, amadurecendo minhas percepções. Não costumo tomar nota dos milhares de pensamentos que tenho ao longo do dia. Mas registro aqueles que geram laços abertos na minha mente – um restaurante que talvez eu queira conhecer, uma ideia a ser incluída neste livro, um presente para dar à minha mulher, uma questão a discutir com meu contador, algo que preciso comprar no mercado, etc.

- Um excelente livro que trata um pouco desse tópico (e de muitos outros) é *Força de vontade – A redescoberta do poder humano*, de Roy F. Baumeister e John Tierney (São Paulo: Editora Lafonte, 2012).
- ¹⁰ No entanto, se você estivesse planejando a comemoração do mais recente sucesso do seu melhor amigo, a complexidade e os detalhes que se acumulariam na sua cabeça justificariam algumas anotações no verso de um envelope!
 - ¹¹ Você também pode planejar projetos que não demandam ação e, portanto, *não* precisam de um próximo passo – por exemplo, desenhar sua casa dos sonhos. A falta de uma próxima ação por padrão o torna um projeto do tipo “Algum dia/Talvez”... e isso é suficiente para qualquer coisa dessa natureza.
 - ¹² Depois do expediente é um bom momento para realizar um grupo de tarefas similares que normalmente você não faria num dia de trabalho típico, como catalogar papéis, limpar as gavetas, fazer pesquisa na internet sobre as próximas férias ou processar recibos de despesas.
 - ¹³ Em muitos países é difícil encontrar pastas simples e baratas para o sistema de referência elementar mas necessário que defendo. Você pode ter que improvisar para dispor de algo que funcione.
 - ¹⁴ Depois da primeira edição de *A arte de fazer acontecer*, foram lançadas dezenas de softwares que usam a essência do método GTD como base. A maioria deles é simplesmente um gerenciador de listas digital ou para celular, com uma variedade de recursos, sincronizações e gráficos.
 - ¹⁵ Um bom dia para fazer isso é a véspera de Natal ou algum outro dia útil perto de um feriado. Como as pessoas costumam estar em “clima de festa”, é a oportunidade ideal para a faxina.
 - ¹⁶ Se você já houver implementado alguma versão do método GTD e tiver listas de ações e projetos definidas, mas seu conteúdo não estiver atualizado e suficientemente ativo, é melhor imprimi-las e colocá-las de volta na caixa de entrada para serem usadas como um novo input e começar de novo. Você não vai querer começar uma nova versão do seu sistema com material desatualizado.
 - ¹⁷ Não confunda isso com a acumulação obsessivo-compulsiva, cujo tratamento foge ao escopo deste método e da minha especialidade.
 - ¹⁸ Muitas pessoas (mesmo as que gostam de tecnologia), uma vez que experimentam o valor de escrever um único pensamento em um pedaço de papel, fazem disso parte de sua prática de gerenciamento pessoal. É ótimo dar o devido valor aos seus pensamentos potencialmente relevantes!
 - ¹⁹ Uma de suas bandejas reservas é ideal para esse propósito. Use-a temporariamente durante esse processo inicial para juntar coisas que serão organizadas mais tarde. Depois pode usá-la para guardar papéis de trabalhos em andamento e lembretes físicos de próximas ações.
 - ²⁰ Até certo ponto precipitado pela popularidade do método GTD, um fator que impulsionou a produtividade pessoal foi o desenvolvimento da tecnologia de lembretes por geolocalização. O GPS de seu celular detecta que você está em uma loja de ferragens, em casa, no centro da cidade e então o lembra das ações associadas a esses lugares. A princípio, isso faz sentido, mas, na prática, com todas as

variáveis envolvidas e a conveniência de visualizar o inventário de ações de diferentes pontos de vista, ele só seria uma boa solução caso se somasse a uma lista rigorosamente gerenciada, como parte de um sistema revisto e integrado. Presumir que isso vai manter sua cabeça vazia e não lhe permitirá esquecer algo que você queira ver é ser otimista demais em relação à tecnologia e a seu uso.

- 21 Nesse caso, gerenciadores de lista digitais (assim como papéis separados em pastas diferentes) oferecem a vantagem de facilitar a movimentação dos itens de uma categoria para outra à medida que a ação muda, sem ter que reescrever ou repensar nada.
- 22 No entanto, essa prática pode ser perigosa se você não puser “Contas a pagar” ou “Recibos a processar” na sua frente com a consistência que deveria. Apenas tê-los “organizados” não é o suficiente para tirá-los da sua mente. Você também tem que ter certeza de que vai revisá-los apropriadamente e lidar com eles.
- 23 Se você raramente tem mais de uma tela de e-mails não lidos por vez, simplesmente mantê-los lá como lembrete do seu trabalho pode ser suficiente. Quando o volume se expande para algo que você não consegue visualizar de uma vez, então organizá-los fora da caixa de entrada faz muito mais sentido.
- 24 Alguns aplicativos de e-mail permitem que você mova ou conecte suas mensagens para uma lista ou área de tarefas, o que também pode ser eficaz. Mas, para que isso funcione, você precisa estar bastante familiarizado com essa função do software para tornar isso fácil e sem furos.
- 25 Enquanto escrevo isto, estou no meio de uma mudança da Califórnia para a Europa. Por muitos meses mantive um projeto em minha lista: “Mudar para Amsterdã”. Na semana passada, à medida que as coisas se tornaram mais urgentes e foi necessário atuar em múltiplas frentes, destrinchei aquele projeto em outros 15 – tudo aquilo que eu precisava olhar semanalmente a partir de então, desde “Abrir conta no banco holandês” até “Terminar de guardar as obras de arte em Santa Barbara”.
- 26 A tecnologia da informação continuará aprimorando a automação do fluxo de trabalho com softwares de relacionamento com clientes (CRM) e outros aplicativos programados para disparar lembretes de ação, etc. Na teoria, isso reduziria a necessidade de acompanhamento individual desses itens. Na prática, cada pessoa ainda deve se engajar no trabalho pelo qual é responsável e gerenciá-lo dentro de seu sistema holístico. Além disso, as variáveis em nosso engajamento e suas atividades são às vezes tão sutis e mudam tão rápido que mesmo a mais sofisticada tecnologia não pode ser totalmente confiável para um direcionamento com esse nível de detalhes no futuro próximo.
- 27 Como amante da boa mesa, mantenho um registro de cada restaurante ao redor do mundo que eu gostaria de visitar (seja por experiência ou referências). Esse registro está em um software que me permite acessar, por exemplo, “Cidades – Londres – Restaurantes” e ver minha lista. Apenas esse tópico com os restaurantes que eu posso querer conhecer ocupa centenas de pastas e subpastas em meu computador.

- ²⁸ Se seu calendário for compartilhado, você obviamente deve ser discreto com relação a esses gatilhos. Os calendários digitais geralmente oferecem funções de categorização “privativas”, que você pode usar para registros que nem sempre quer que os outros vejam.
- ²⁹ Também chamado de arquivo “suspense”, “perpétuo”, “follow up”, etc.
- ³⁰ Uma apresentação poderosa dessa função e de seu valor (e dos custos de ignorá-la!) pode ser encontrada no livro de Atul Gawande *Checklist – Como fazer as coisas bem-feitas* (Rio de Janeiro: Sextante, 2011).
- ³¹ Isso é especialmente verdadeiro se outras pessoas tiverem autoridade para adicionar compromissos em seu calendário. É muito fácil ficar desconfortavelmente surpreso com compromissos que de repente você percebe que foram agendados por outra pessoa.
- ³² Num mundo ideal, você poderia ver todos os seus lembretes de próximas ações da maneira que quisesse: tempo, esforço mental, local ou ferramentas necessários; gratificação emocional; área da vida atendida; objetivos e projetos a que estão relacionadas. A questão é: a partir de que ponto a estrutura se torna excessiva em relação ao valor oferecido? Se for preciso pensar e trabalhar demais para incluir conteúdo no sistema, você não o fará. Os aplicativos digitais para gestão de listas e categorias nos dão cada vez mais oportunidades de fragmentar as informações de várias novas maneiras, mas é sempre necessário avaliar se a energia necessária para usar o sistema “no calor da batalha” vale a pena. (Você pode ter criado essa funcionalidade de categoria de contexto específico desde que o primeiro software de planilhas eletrônicas foi apresentado, estruturando colunas e criando macros para classificação. Mas preciso passar por todo esse trabalho apenas para inserir o lembrete “Ligar para minha mãe”?)
- ³³ Garanto que é tênue a linha entre fazer algo que não requer muita energia porque é a coisa mais produtiva a se fazer no momento e fazer isso para evitar fazer algo mais difícil que você sabe que *deveria* estar fazendo.
- ³⁴ Esse provavelmente é um motivo para que as pessoas resistam a implementar o método GTD. Algumas das questões desses horizontes mais altos, que podem surgir em consequência, podem ser desagradáveis de confrontar. Estar ocupado e sobrecarregado pode ser, paradoxalmente, uma forma eficaz de se sentir confortável, pelo menos por algum tempo.
- ³⁵ Um ótimo uso para a função de câmera nos smartphones é registrar as anotações escritas nos quadros brancos e flip charts, de modo que eles possam ser apagados para mais brainstorming e que os resultados sejam enviados aos participantes para qualquer uso que queiram fazer deles.
- ³⁶ E se o papel tivesse *acabado* de ser descoberto? Uau! Algo que lhe permitisse ter um mapa visual de suas informações digitais, que você pode manipular e comunicar física e visualmente? E algo que pode capturar, facilitar e compartilhar o pensamento criativo sem baterias ou eletricidade? Que eficiência!

- ³⁷ Um conceito muito popular no mundo da autoajuda é o de que focar em seus valores vai simplificar sua vida. Eu afirmo o contrário: a quantidade opressiva de coisas que as pessoas têm a fazer *decorre* de seus valores. Valores são elementos críticos para significado, direção e tomada de decisão. Mas não se iluda – quanto mais você focar neles, mais tenderá a assumir o compromisso de executar um número maior de coisas. Seus valores tornam mais fácil para você fazer escolhas, mas não pense que eles tornarão as coisas mais simples.
- ³⁸ Sinto-me tentado, porém hesitante, a usar o termo *habilidade* neste caso. Todos temos a *capacidade* de decidir sobre a próxima ação. Fazemos isso o tempo todo, milhares de vezes por dia, mas quase sempre inconscientemente. Tomar a decisão sobre coisas que estamos comprometidos a fazer avançar antes de *termos* que fazer isso é um padrão de comportamento cognitivo poderoso e elegante que pode ser aprendido, praticado e integrado. É um elemento central do “exercício do trabalho do conhecimento”. A maioria das pessoas, porém, não age dessa maneira, mesmo em relação às coisas mais importantes da vida.
- ³⁹ Um dos maiores entraves à produtividade que vi em algumas organizações é a falta de próximas ações bem definidas para projetos de longo prazo. Por “longo prazo” não quero dizer Algum dia/Talvez. Esses projetos com metas distantes ainda devem ser feitos assim que possível; longo prazo significa apenas “mais ações até que esteja concluído”, e não “não é necessário decidir as próximas ações porque o dia da avaliação ainda está muito longe”. Quando todos os projetos e laços abertos de uma organização estão sendo monitorados, o cenário é bem diferente.
- ⁴⁰ Um fenômeno interessante que percebi mais de uma vez é que, para pessoas extremamente dinâmicas, incorporar o modo de pensar do método GTD leva seu estilo de vida ocupado e criativo a um nível mais desconfortável (“Agora eu realmente posso fazer *muito* mais, e mais rápido!) e então elas aproveitam a oportunidade para uma autoavaliação saudável a respeito de quão importante aquilo realmente é em comparação com os resultados que envolvem mais qualidade de vida.
- ⁴¹ Francis Heylighen e Clément Vidal, “Getting Things Done: The Science Behind Stress-Free Productivity”, *Long Range Planning* 41, nº 6, 2008, pp. 585-605.
- ⁴² Daniel J. Levitin, *A mente organizada*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.
- ⁴³ A experiência e a habilidade de Heylighen está em analisar o comportamento de insetos – de que maneira criaturas relativamente acéfalas produzem resultados fenomenais. Com base nisso, ele desenvolve argumentos fascinantes para que nós, seres humanos, atuemos da mesma maneira, adotando o método GTD como principal plataforma.
- ⁴⁴ Roy F. Baumeister e E. J. Masicampo, “Unfulfilled Goals Interfere with Tasks That Require Executive Functions”, *Journal of Experimental Social Psychology* 47, nº 2, 2011, pp. 300-311.

- ⁴⁵ Roy F. Baumeister e E. J. Masicampo, “Consider It Done! Plan Making Can Eliminate the Cognitive Effects of Unfulfilled Goals”, *Journal of Personality and Social Psychology* 101, nº 4, 2011, pp. 667-683.
- ⁴⁶ Roy F. Baumeister e John Tierney, *Força de vontade – A redescoberta do poder humano*. Rio de Janeiro: Editora Lafonte, 2012.
- ⁴⁷ Mihaly Csikszentmihalyi, *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Nova York: Harper Perennial, 1990.
- ⁴⁸ M. Csikszentmihalyi e J. LeFevre, “Optimal Experience in Work and Leisure”, *Journal of Personality and Social Psychology* 56, nº 5, 1989, pp. 815-822.
- ⁴⁹ Clive Fullagar e E. Kevin Kelloway, “Work-Relate Flow”, in *A Day in the Life of a Happy Worker*, org. Arnold B. Bakker e Kevin Daniels, pp. 41-57. Nova York: Psychology Press, 2013.
- ⁵⁰ Christopher P. Neck e Charles C. Manz, *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*, 6ª edição, p. 192. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall, 2012.
- ⁵¹ Peter M. Gollwitzer e Gabrielle Oettingen, “Planning Promotes Goal Striving”, in Kathleen D. Vohs e Roy F. Baumeister (org.), *Handbook of Self-Regulation: Research, Theory, and Applications*, 2ª ed., pp. 162-185. Nova York: Guilford, 2011.
- ⁵² F. Luthans, B. J. Avolio, J. B. Avey e S. M. Norman, “Positive Psychological Capital: Measurement and Relationship with Performance and Satisfaction”, *Personnel Psychology* 60, nº 3, 2007, pp. 541-572.
- T. Sun, X. W. Zhao, L. B. Yang e L. H. Fan, “The Impact of Psychological Capital on Job Embeddedness and Job Performance Among Nurses: A Structural Equation Approach”, *Journal of Advanced Nursing* 68, nº 1, 2012, pp. 69-79.
- ⁵³ J. B. Avey, F. Luthans, R. M. Smith e N. F. Palmer, “Impact of Positive Psychological Capital on Employee Well-Being over Time”, *Journal of Occupational Health Psychology* 15, nº 1, 2010, pp. 17-28.
- ⁵⁴ Um de meus ditados favoritos é “Quanto mais você melhora, melhor você *melhora!*”. Quanto maior for a sua confiança em sua capacidade de manifestar as coisas antes de dispor de todos os conhecimentos e recursos que talvez sejam necessários, mais você poderá se sobrecarregar com suas próprias possibilidades. Portanto, a clareza e a confiança resultantes da prática do GTD exigirão a sua aplicação contínua para o autoaprimoramento.
- ⁵⁵ Estamos à sua disposição. Visite www.gettingthingsdone.com a qualquer momento para encontrar diversos materiais de apoio, conversas e histórias de pessoas como você sobre as melhores práticas, além de informações atualizadas sobre produtos e serviços de apoio e acesso à nossa rede global de pessoas que compartilham o método GTD.