



David Allen

# *A arte de* **FAZER ACONTECER**

Getting things done



Uma fórmula anti-stress  
para estabelecer prioridades  
e entregar soluções no prazo

Outros projetos por direitos de autor

Do original:  
Getting Things Done  
Tradução autorizada do idioma inglês da edição publicada por Viking Penguin Group  
Copyright © 2001 by David Allen  
© 2001, 2005, Elsevier Editora Ltda.  
Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 9.610 de 19/02/1998.  
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora,  
poderá ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:  
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Capitular: Denis Rocha  
Edição Eletrônica: Estúdio Castellani  
Revisão Gráfica: Cristina Loureiro e Elaine Mayworm  
Projeto Gráfico:  
Elsevier Editora Ltda.  
A Qualidade da Informação  
Rua Sete de Setembro, 111 – 16º andar  
20050-006 Rio de Janeiro RJ Brasil  
Telefona: (21) 3970-9300 FAX: (21) 2507-1991  
E-mail: info@elsevier.com.br  
Escritório São Paulo:  
Rua Quintana, 753/8º andar  
04569-011 Brooklin São Paulo SP  
Tel.: (11) 5105-8555

ISBN 85-352-1908-0  
Edição original: ISBN:

**Nota:** Muito zelo e técnica foram empregados na edição desta obra. No entanto, podem ocorrer erros de digitação, impressão ou dúvida conceitual. Em qualquer das hipóteses, solicitamos a comunicação à nossa Central de Atendimento, para que possamos esclarecer ou encaminhar a questão.

Nem a editora nem o autor assumem qualquer responsabilidade por eventuais danos ou perdas a pessoas ou bens, originados do uso desta publicação.

Central de atendimento  
Tel.: 0800-285540  
Rua Sete de Setembro, 111, 16º andar – Centro – Rio de Janeiro  
e-mail: info@elsevier.com.br  
site: www.campus.com.br

CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.  
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

A427a

Allen, David, 1945-  
A arte de fazer acontecer = Getting things done : uma  
fórmula anti-stress para estabelecer prioridades e entregar  
soluções no prazo / David Allen ; tradução Maurette Brandt.  
– Rio de Janeiro : Elsevier, 2005.  
8 ;

Tradução de: Getting things done.  
ISBN 85-352-1908-0

1. Administração do tempo. 2. Administração do stress.  
3. Auto-realização (Psicologia). I. Título.

05-2684

ODD 640.43  
CDD 64.081.4

Este livro foi publicado em 2001 com o título *Produtividade pessoal: a arte da produtividade sem stress*.

Obras protegidas por direitos de autor

# SUMÁRIO

## PARTE 1

### A arte de tocar e concluir o trabalho

CAPÍTULO 1	Uma nova prática para uma nova realidade	3
CAPÍTULO 2	Como ter controle sobre a sua vida: os cinco estágios para administrar o fluxo de trabalho	21
CAPÍTULO 3	Como fazer os projetos andarem de forma criativa: as cinco fases do planejamento de projetos	46

## PARTE 2

### Como praticar a produtividade sem stress

CAPÍTULO 4	Hora de começar: como estabelecer o tempo, o espaço e as ferramentas	69
CAPÍTULO 5	Coletar: a hora de juntar as "tralhas"	81
CAPÍTULO 6	Processar: como esvaziar a "entrada"	94
CAPÍTULO 7	Organizar: como definir os compartimentos certos	107
CAPÍTULO 8	Revisar: como manter seu sistema funcional	140
CAPÍTULO 9	Executar: como escolher as melhores ações	148
CAPÍTULO 10	Ter os projetos sob controle	163

*A ansiedade é provocada pela falta de controle, organização, preparação e ação.*

– DAVID KEKICH

disciplinar você para que tome decisões de vanguarda em relação a todos os “insumos” que deixa entrar em sua vida, para que você sempre tenha um plano para as “ações seguintes”, que possa implementar ou renegociar a qualquer momento.

Todos os métodos que apresento aqui são baseados em dois objetivos-chave: (1) colocar *todas* as coisas que precisam ser feitas – agora, mais tarde, algum dia, grandes, pequenas ou mais ou menos – dentro de um sistema lógico e confiável, externo à sua cabeça e fora de sua mente; e (2)

### **O PROBLEMA: NOVAS DEMANDAS, RECURSOS INSUFICIENTES**

Quase todo mundo que encontro hoje em dia acha que tem coisas demais para administrar e que o tempo é insuficiente para dar conta de tudo. Um paradoxo emerge neste milênio: as pessoas melhoraram sua qualidade de vida, mas ao mesmo tempo vêm aumentando seus níveis de stress, ao assumirem mais tarefas do que os recursos de que dispõem lhes permitem executar. É como se os olhos fossem maiores do que a boca. E a maioria dessas pessoas está, até certo ponto, frustrada e perplexa – e não sabe o que fazer para melhorar a situação.

### **O trabalho não tem mais fronteiras definidas**

Um fator importante no acúmulo do nível de stress é que a natureza real de nossas funções mudou muito mais radical e rapidamente do que qualquer treinamento que tenhamos recebido, e do que a nossa capacidade de lidar com o próprio trabalho. Só na segunda metade do século XX, aquilo que era considerado “trabalho” no mundo industrializado foi transformado de atividades de linha de montagem e “faça e passe adiante” para aquilo que Peter Drucker tão adequadamente chamou de “atividades do conhecimento”.

Antigamente o trabalho era, em si, muito óbvio. Os campos tinham de ser arados, as máquinas aparelhadas, as caixas embaladas, as vacas ordenhadas, os mecanismos acionados. Era fácil reconhecer o trabalho a ser feito, pois ele era visível. E ficava bem claro quando esse trabalho estava concluído ou não.

Hoje em dia, para muitos de nós, não há limites na maioria dos projetos. Grande parte das pessoas que conheço está tentando realizar pelo menos cin-

co ou seis coisas ao mesmo tempo, e tudo agora. E, ainda que tivessem o resto de suas vidas para tentar, não teriam condições de concluí-las à perfeição. Provavelmente você enfrenta o mesmo dilema.

A falta de limites definidos pode gerar *mais* trabalho para todo mundo. Grande parte dos resultados organizacionais, atualmente, exige comunicação, cooperação e comprometimento entre as várias divisões. Nossos silos individuais nos escritórios estão ruindo, e com eles o luxo de não ter de ler os e-mails do departamento de marketing, ou de recursos humanos, ou de algum comitê *ad hoc*, que trata de determinado assunto.

*Tento viver um dia de cada vez, mas às vezes vários dias me atacam de uma só vez.*

– **ASHLEY BRILLIANT**

### **Nosso trabalho muda o tempo todo**

Os limites cada vez mais diluídos de nossos projetos, e o nosso trabalho, de modo geral, já seriam suficientemente desafiadores para qualquer um. Agora, porém, é preciso acrescentar a esta equação a natureza mutante de nossas funções. Em meus seminários, costumo perguntar com frequência o seguinte: “Quais de vocês fazem apenas aquilo para o qual foram contratados?” Dificilmente alguém levanta a mão. Independentemente de quão amorfo ou sem fronteiras o trabalho possa ser, se você tivesse a oportunidade de exercer uma atividade muito bem especificada durante um período suficiente de tempo, provavelmente conseguiria descobrir o que precisaria fazer – em que quantidade e em que nível – para permanecer saudável. Poucos, porém, ainda podem dispor deste luxo, e por duas razões:

1. As organizações com que estamos envolvidos parecem estar constantemente no modo “metamorfose” – com metas, produtos, sócios, clientes, mercados, tecnologias e donos que mudam o tempo todo. E tudo isso, por necessidade, sacode suas estruturas, formas, papéis e responsabilidades.
2. O profissional mediano, hoje em dia, é mais do que nunca um agente livre, que muda de carreira com a mesma frequência com que seus pais costumavam mudar de emprego. Até os quarentões e cinqüentões se afeeram a padrões de crescimento contínuo. Seus objetivos, atualmente, estão bem mais integrados às novas tendências, inseridos no pacote de “desenvolvimento profissional, administrativo e exe-

cutivo” – o que significa, simplesmente, que eles não estarão fazendo o que fazem hoje durante muito tempo.

Poucas coisas, hoje em dia, parecem claras por muito tempo, em termos do que o nosso trabalho representa, e de que tipo ou quantidade de insumos podem ser relevantes para que possamos executá-lo bem. Estamos permitindo a entrada de grandes quantidades de informação e comunicação, vindas do mundo exterior – e gerando um volume igualmente grande de idéias e acordos conosco mesmo e com os outros, originados em nosso mundo interior. E não estamos bem equipados para lidar com esse imenso número de comprometimentos internos e externos.

### Os velhos modelos e hábitos são insuficientes

Nem a nossa educação-padrão, nem os tradicionais modelos de administração do tempo, nem o excesso de ferramentas de organização disponíveis – tais como notebooks, planejadores pessoais, Microsoft Outlook, ou assistentes pessoais digitais Palm – nos oferecem meios viáveis de atender às novas demandas depositadas sobre nós. Se você já tentou usar qualquer um desses processos ou ferramentas, provavelmente já viu que eles são incapazes de conciliar a velocidade, a complexidade e a mudança constante dos fatores prioritários inerentes àquilo que você faz. A capacidade de ser bem-sucedido, de estar relaxado e no controle durante esses tempos férteis, porém turbulentos, demanda novas formas de pensar e de trabalhar. Existe uma grande necessidade de novos métodos, tecnologias e hábitos de trabalho que nos ajudam a alcançar o topo de nosso mundo.

As abordagens tradicionais de administração do tempo e de organização pessoal foram úteis em sua época. Representaram pontos de referência úteis para uma força de trabalho que acabava de emergir de uma modalidade industrial, de linha de montagem, para um novo tipo de trabalho, que incluía escolhas quanto ao que fazer e decisões responsáveis quanto ao momento de fazer. Quando o próprio “tempo” se tornou um fator de trabalho, os calendários pessoais se tornaram uma ferramenta-chave no trabalho (mesmo em tempos tão recentes quanto a década de 1980, muitos profissionais acreditavam que ter uma agenda de bolso era a essência de ser organizado – e muitas pessoas, ainda hoje, vêem o calendário como a ferramenta central para estar no con-

cluir o trabalho. Ao contrário: só eleva o valor da aposta no jogo, que mesmo assim precisa ser jogado a cada dia. Para um executivo de recursos humanos, por exemplo, tomar a decisão de lidar com as questões de qualidade de vida

no trabalho, de modo a atrair e conservar talentos-chave, não torna as coisas mais simples.

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

**– NADIA BOULANGER**

Está faltando uma peça nessa nossa nova cultura da atividade do conhecimento: um sistema que possua um conjunto coerente de comportamentos e ferramentas que efetivamente funcione, no nível em que o trabalho realmente

acontece. Deve incorporar os resultados da filosofia da visão ampla, assim como o menor dos detalhes em aberto. Deve administrar múltiplos níveis. Deve manter controle sobre centenas de novos insumos que chegam todos os dias. Precisa economizar muito mais tempo e esforço do que o necessário para se manter. E precisa tornar mais fácil a execução das tarefas.

### **A PROMESSA: O “ESTADO DE PRONTIDÃO” DO MESTRE EM ARTES MARCIAIS**

Refleta, por um momento, sobre como seria, realmente, se sua situação de gerenciamento pessoal estivesse totalmente sob controle, em todos os níveis e em todos os momentos. Como seria se você pudesse dedicar 100% de sua atenção a qualquer assunto que estivesse à mão, por sua própria escolha, sem precisar desviar a atenção?

Isto é possível. Existe uma forma de ter as rédeas de tudo, de ficar relaxado e realizar tarefas importantes com um mínimo de esforço, ao longo de todo o espectro de sua vida e de seu trabalho. Você pode vivenciar o que os mestres em artes marciais chamam de “uma mente clara como água”, e que os grandes atletas chamam de “a zona”, no âmbito do mundo complexo em que você vive. Na verdade, você provavelmente já ficou nesse estado alguma vez.

Trata-se de uma condição de trabalhar, fazer e ser na qual a mente está clara e as coisas construtivas acontecem. Um estado acessível a qualquer pessoa, e que é cada vez mais necessário para lidarmos de forma efetiva com a complexidade da vida no século XXI. E, cada vez mais, essa será uma condição exigida dos profissionais de elevado desempenho que desejem manter o equilíbrio e um resultado consistentemente positivo em seu trabalho. O re-

soas dá às coisas uma atenção maior ou menor do que efetivamente merecem, só porque não trabalham com uma “mente clara como água”.

### **Você consegue entrar em seu “estado produtivo” sempre que necessário?**

Relembre a última vez que se sentiu altamente produtivo. Provavelmente teve a sensação de estar no controle das coisas; não estava estressado; estava

*Existe algo que podemos fazer, e as pessoas mais felizes são aquelas que conseguem fazê-lo no limite máximo de sua capacidade. Nós podemos estar completamente presentes. Podemos estar inteiros aqui. Podemos... dar toda nossa atenção à oportunidade que está diante de nós.*

– MARK VAN DOREN

profundamente concentrado naquilo que estava fazendo; o tempo tendia a desaparecer (puxa, já está na hora do almoço?); e você sentiu que estava tendo um progresso visível em direção a um resultado significativo. Gostaria de ter mais experiências como aquela?

Agora, e quando você está totalmente *fora* desse estado – e começa a se sentir descontrolado, estressado, desconcertado, entediado e travado? Você tem a capacidade de retornar àquele estado anterior? É aí que a metodologia deste livro terá maior impacto

em sua vida, pois vai lhe mostrar como retornar à “mente clara como água”, com todos os seus recursos e faculdades funcionando à máxima capacidade.

## **O PRINCÍPIO: LIDAR DE FORMA PRODUTIVA COM OS COMPROMISSOS INTERNOS**

Um fato óbvio – e no entanto pouco percebido – que descobri, ao longo de meus vinte anos de acompanhamento e treinamento, é que a maior parte do stress que as pessoas vivenciam é proveniente dos compromissos mal administrados que elas assumem ou aceitam. Mesmo as pessoas que não estão conscientemente “estressadas” vão, invariavelmente, experimentar um relaxamento maior, uma melhor concentração e uma energia produtiva cada vez maior, à medida que aprenderem a controlar mais eficazmente os “veios abertos” de suas vidas.

Você provavelmente já fez muito mais acordos consigo mesmo do que imagina. E cada um deles – pequeno ou grande – está sendo monitorado por



uma parte de você que está longe de estar consciente. Essas são as “lacunas”, ou “veios abertos”, que defino como sendo qualquer coisa que vive atraindo sua atenção, mas não se encaixa onde está, nem da forma que está.

É provável também que você tenha, atualmente, mais compromettimentos internos do que tem consciência. Reflita sobre o volume de coisas que você sente ter uma mínima responsabilidade em transformar, concluir, cuidar ou fazer. Você está comprometido, por exemplo, com lidar, de alguma maneira, com todas as novas comunicações que chegam em seu e-mail, em seu correio de voz e em sua caixa de entrada. E com certeza há inúmeros projetos que você acha necessário estarem definidos em sua esfera de responsabilidade, assim como metas e diretrizes a serem esclarecidas, uma carreira a ser administrada – e a vida, de modo geral, que precisa ser mantida em equilíbrio.

Você aceitou algum nível de responsabilidade interna por todas as coisas, em sua vida e em seu trabalho, que constituem algum tipo de curva aberta.

Para lidar de forma efetiva com tudo isso, você precisa primeiro identificar e coletar todos aqueles itens que estão “batendo à sua porta” de alguma forma, e depois planejar como trabalhar com eles. Isso pode parecer uma coisa simples de fazer, mas na prática a maioria das pessoas não sabe como executá-la de maneira eficiente.

### **Os requisitos básicos para administrar os compromissos**

Administrar bem os compromissos é tarefa que exige a implementação de determinados comportamentos e atividades básicos.

- Primeiro de tudo, se está em sua mente, é sinal de que sua mente não está clara. Qualquer coisa que você considere inacabada de alguma forma deve ser armazenada num sistema confiável fora de sua mente, ou no que costumo chamar de baú de colecionador – ao qual você sabe que retornará regularmente, para vasculhar.
- Em segundo lugar, você deve enxergar claramente qual é o seu compromisso e decidir o que tem a fazer – se é que há algo a fazer – para progredir no sentido de cumpri-lo.
- Em terceiro, uma vez decididas todas as ações que precisa realizar, é necessário manter lembretes relativos a cada uma delas, organizados num sistema que você revise regularmente.

### Um exercício importante para testar este modelo

Sugiro que você escreva o projeto ou situação que mais está em sua mente no momento. O que mais o incomoda, rouba sua atenção ou lhe interessa – ou, de alguma outra forma, consome grande parte de sua atenção consciente? Pode ser um projeto ou problema que realmente está “na sua cara”, algo que você esteja sendo pressionado a administrar – ou uma situação com a qual você sente que precisa lidar, mais cedo do que tarde.

Escreveu? Ótimo. Agora descreva, numa única sentença escrita, o resultado positivo que você pretende para este problema ou situação. Em outras palavras, o que precisaria acontecer para você considerar este “projeto” como “concluído”?

Agora escreva a primeira ação física necessária para alavancar a situação. Se você não tivesse nada a fazer em toda a sua vida a não ser fechar este assunto, onde iria neste momento, e que atitude visível você tomaria? Telefonaria para alguém? Iria para o computador e escreveria um e-mail? Sentaria com papel e caneta e faria um *brainstorm* sobre o tema? Falaria cara a cara com seu esposo/esposa, sua secretária, seu advogado ou seu chefe? Compraria pregos na loja de ferragens? O quê?

Já tem resposta para isto? Muito bem.

Esses dois minutos de reflexão tiveram algum valor para você? Se você é como a vasta maioria das pessoas que completa esse exercício durante meus seminários, vai experimentar pelo menos um pouquinho de controle melhorado, relaxamento e concentração. Vai também sentir-se mais motivado para realmente fazer alguma coisa em relação àquela situação sobre a qual você vinha meramente refletindo, até agora. Imagine essa motivação aumentada milhares de vezes, como forma de viver e trabalhar.

Se alguma coisa de positivo aconteceu com você durante esse pequeno exercício, pense no seguinte: o que mudou? O que aconteceu para que se criasse aquela condição melhorada dentro de sua própria experiência? A situação em si ainda não progrediu, pelo menos no mundo físico. Com certeza ainda não foi resolvida. O que provavelmente ocorreu é que você adquiriu uma visão mais clara do resultado desejado e da próxima ação necessária.

Mas o que criou essa condição? A resposta é só uma: pensar. Não muito – só o suficiente para tornar mais concretos o seu compromisso e os recursos necessários para concretizá-lo.

### O verdadeiro trabalho dentro da atividade do conhecimento

Bem-vindo à experiência da “atividade do conhecimento” na vida real – e a um princípio operacional profundo: *“você tem de pensar mais do que imagina a respeito de suas coisas, porém não tanto quanto você teme ser necessário.* Como escreveu Peter Drucker, “Na atividade do conhecimento... a tarefa não é dada: ela tem de ser determinada. ‘Quais os resultados que se espera desse trabalho?’ é a pergunta-chave para tornar produtivos os trabalhadores do conhecimento. E é uma pergunta que demanda decisões arriscadas. Em geral, não existe uma resposta certa; em vez disso, há opções. E os resultados têm de ser claramente especificados, para que se possa atingir a produtividade”.

A maioria das pessoas tem certa resistência a dar início à explosão de energia necessária para esclarecer o real significado, para elas, de uma determinada coisa que elas deixaram entrar no seu mundo – e para que decidam o que precisam fazer a respeito. Nunca nos ensinam que temos de refletir sobre o nosso trabalho, antes de podermos realizá-lo; grande parte de nossa atividade diária já está definida para nós – pelas coisas não feitas e não mexidas que ficam olhando para nós quando chegamos ao trabalho, ou pela família que precisa ser alimentada, a roupa para lavar, ou pelas crianças em casa para serem vestidas.

Refletir concentradamente para definir os resultados é algo que poucas pessoas sentem que devem fazer. Na verdade, porém, pensar nos resultados é um dos mais efetivos meios disponíveis para tornar realidade os nossos desejos.

**Pense como um homem que age. Aja como um homem que pensa.**  
– HENRY BERGSON

### Por que as coisas ficam em sua mente

Com muita frequência, a razão pela qual uma coisa fica “na sua mente” é o fato de você querer que ela seja diferente do que é atualmente, e no entanto:

- Você não tem clareza sobre qual é, exatamente, o resultado pretendido;
- você ainda não decidiu qual é o próximo passo, em termos de ação física; e/ou
- você não colocou lembretes sobre o resultado e a ação necessária para chegar a ele dentro de um sistema em que você possa confiar.

A "tralha" não é necessariamente algo ruim. As coisas que dominam nossa atenção, por sua própria natureza, costumam aparecer sob a forma de "tralha". Mas a partir do momento que a "tralha" entra em nossa vida e em nosso trabalho, passamos a ter um compromisso, inerente a nós mesmos, de definir e esclarecer seu significado. Isso é nossa responsabilidade, enquanto trabalhadores do conhecimento. Se a "tralha" já viesse processada e clara, o nosso valor, além do trabalho físico, provavelmente não seria relevante.

É a melhor descrição que já ouvi para aquilo que é visto como uma lista organizadora, na grande maioria dos sistemas pessoais de organização existentes. A imensa maioria das pessoas tenta se organizar rearrumando listas incompletas de coisas pouco claras; elas ainda não compreenderam o quê, nem o volume do quê, precisam organizar, de modo a obter algum ganho real. Elas precisam reunir tudo aquilo que exige reflexão – e depois *fazer* a reflexão necessária, se desejam que seus esforços de organização tenham sucesso.

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

**– KERRY GLEESON**

### **O PROCESSO: COMO ADMINISTRAR A AÇÃO**

Você pode treinar, quase como um atleta, para ser mais rápido, mais responsivo, mais pró-ativo e mais focado no trabalho do conhecimento. Pode aprender a pensar de forma mais efetiva e administrar os resultados com maior facilidade e controle. Pode minimizar os elos frágeis ao longo de todo o espectro de sua vida profissional e pessoal – e fazer muito mais coisas, com muito menos esforço. E pode tomar decisões de vanguarda em relação a toda a "tralha" que você junta, além de criar procedimentos operacionais padronizados para viver e trabalhar neste novo milênio.

Antes que possa conquistar tudo isso, porém, você precisará incorporar o hábito de não deixar nada na mente. É a forma de *fazer isso*, como já vimos, não é administrando tempo, informações ou prioridades. Afinal de contas:

- Você não administra cinco minutos e acaba ficando com seis.
- Você não administra sobrecarga de informações; se assim fosse, morreria se entrasse numa biblioteca, ou explodiria da primeira vez que entrasse na Internet ou abrisse um catálogo telefônico.
- Você não administra prioridades – você *tem* prioridades.

mais apropriada *deveria* ser o trabalho de cima para baixo, ou seja, desvendar primeiro as missões pessoais e corporativas, depois definir objetivos críticos e finalmente concentrar-se nos detalhes da implementação. O problema, porém, é que a maioria das pessoas está tão engolfada em compromissos no dia-a-dia que a sua capacidade de se concentrar com sucesso no horizonte mais amplo fica seriamente prejudicada. Em consequência disso, uma abordagem de baixo para cima em geral é mais efetiva.

Estar atualizado e no controle do que está na sua caixa de entrada e na sua mente, neste momento, e incorporar práticas que possam ajudá-lo a *permanecer* assim, será a melhor maneira de ampliar seus horizontes. Uma energia criativa e alegre será liberada e dará mais suporte ao foco que você vai direcionar para novos patamares; com isso, sua confiança vai aumentar, para administrar tudo aquilo que essa criatividade vai produzir. Uma sensação imediata de liberdade, liberação e inspiração sobrevêm naturalmente às pessoas que arregaçam as mangas e implementam esse processo.

Você estará mais bem equipado para fazer uma reflexão mais profundamente focada quando suas ferramentas para administrar as ações resultantes para implementação se tornarem parte de seu estilo operacional no dia-a-dia. É certo que existem coisas mais significativas em que pensar do que a sua caixa de entrada; porém, se a sua capacidade de gerenciamento nesse nível não for tão eficiente quanto poderia ser, é como tentar nadar com roupas largas. Muitos executivos com quem trabalhei, ao longo de um dia, para limpar a área de sua "tralha" básica tiveram, na noite seguinte, uma torrente de idéias e visões sobre sua empresa e o seu futuro. Isso acontece como uma consequência automática da liberação de seu fluxo de trabalho.

### **Gerenciamento horizontal e vertical das ações**

Você precisa controlar compromissos, projetos e ações de duas formas: horizontal e verticalmente. O controle "horizontal" mantém a coerência ao longo de todas as atividades nas quais você está envolvido. Imagine a sua psique escaneando constantemente o seu ambiente, feito o radar da polícia: poderá se deter em qualquer um dentre os milhares de itens que despertam ou demandam sua atenção, durante qualquer período de 24 horas: a farmácia, a empregada, o planejamento estratégico, uma planta murcha no escritório, o cliente irritado, sapatos que precisam ser engraxados. Talvez você se surpreenda diante do volume de coisas nas quais você realmente pensa e com as quais tem que lidar num único dia.

**Só a visão não é suficiente; ela precisa ser combinada à aventura. E não basta olhar para cima das escadarias; precisamos subir todos os degraus.**

**- VACLAV HAVEL**

o seu "radar de polícia" pensa em suas próximas férias, enquanto você e sua esposa falam sobre o assunto durante o jantar – onde e quando irão, o que vão fazer, como vão se preparar para a viagem e assim por diante. Ou então você e seu chefe precisam tomar algumas decisões com relação à nova reorganização departamental que você está prestes a deslançar. Ou você precisa apenas atualizar seu pensamento em relação ao cliente para o qual está prestes a ligar. Isso é "planejamento de projeto", no sentido mais amplo. É concentrar-se num único empreendimento, situação ou pessoa e enriquecer toda e qualquer idéia, detalhe, prioridade e seqüência de eventos que possam ser necessários para que você possa administrar essa situação, pelo menos no momento.

A meta de administrar horizontal e verticalmente é a mesma: tirar as coisas da mente e executá-las. A administração adequada da ação faz com que você se sinta confortável e no controle, enquanto se movimenta ao longo do amplo espectro de trabalho e de vida, ao mesmo tempo em que o foco adequado no projeto lhe dá clareza e sintonia em relação aos detalhes específicos necessários.

### **A principal mudança: tirar todas as coisas de dentro da cabeça**

Não existe uma maneira real de conquistar o tipo de controle relaxado que estou prometendo, se você mantiver as coisas apenas em sua cabeça. Como você descobrirá, os comportamentos individuais descritos neste livro são coisas que você já vem fazendo. A grande diferença entre o que eu faço e o que os outros fazem é que eu pego e organizo 100% de minha "tralha" *dentro de, e com o uso de, ferramentas objetivas sempre à mão, não na minha mente*. E isso se aplica a *todas as coisas* – grandes ou pequenas, pessoais ou profissionais, urgentes ou não. Todas as coisas.

Estou certo de que, uma vez ou outra, você chegou a um ponto num projeto, ou em sua vida, em que simplesmente *teve de sentar e fazer uma lista*. Se isso se deu, você possui uma referência em relação ao assunto do qual estou falando. A maioria das pessoas, porém, só faz esse tipo de exercício de listar quando a confusão se torna insuportável demais e elas simplesmente *têm de fazer alguma coisa a respeito*. Em geral, fazem listas só em relação à área específica que as incomoda. Mas se você transformasse esse tipo de revisão numa característica de sua vida atual e estilo de trabalho, e se a mantivesse ao longo de todas as áreas de sua vida (não apenas nas mais “urgentes”), estaria praticando exatamente o tipo de estilo gerencial “faixa preta” que descrevo aqui.

Tento fazer escolhas intuitivas baseadas em minhas opções, em vez de tentar refletir sobre *que opções são essas*. Preciso já ter *pensado* sobre tudo aquilo e preservado os resultados de uma forma confiável. Não quero perder tempo pensando mais de uma vez nessas coisas. Essa é uma utilização ineficiente da energia criativa e uma fonte de frustração e stress.

E você não pode camuflar essa reflexão. Sua mente continuará a trabalhar em cima de qualquer coisa que ainda esteja nesse estado, sem decisão. Mas existe um limite para a quantidade de “tralha” não resolvida que a mente consegue armazenar, antes de dar curto.

A parte de sua mente que responde pela memória de curto prazo – aquela parte que tende a segurar toda a “tralha” incompleta, não resolvida e não organizada – funciona mais ou menos como a memória RAM, num computador pessoal. Sua mente consciente, assim como a tela do computador, é uma ferramenta de concentração, não um local de armazenagem. Você só consegue pensar em duas ou três coisas ao mesmo tempo. Só que os itens incompletos ainda estão sendo armazenados no espaço da memória de curto prazo. E, assim como acontece na RAM, há pouco espaço; você só pode armazenar lá uma determinada quantidade de “tralha” e ainda conseguir ter essa mesma parte de seu cérebro funcionando em alto nível. A maioria das pessoas anda por aí com suas RAMs arrebentando nas costuras. Estão constantemente distraídas, e sua concentração é perturbada por sua própria sobrecarga mental interna.

Por exemplo, nos últimos poucos minutos, sua mente divagou em alguma área que não tem nada a ver com o que você está lendo aqui? Provavelmente sim. E é mais provável que sua mente tenha ido para algum veio aberto, alguma situação incompleta na qual você tenha investido alguma coisa. Tudo o que aquela situação fez foi pôr a cabeça fora da parte RAM de seu cé-

rebros e gritar com você, internamente. E que atitude você tomou em relação a isso? A menos que você tenha anotado tudo e colocado num “recipiente” confiável, que você sabe que vai revisar adequadamente num curto espaço de tempo, é mais do que provável que você tenha se preocupado com o assunto. Não é o comportamento mais efetivo: não houve qualquer progresso e a tensão aumentou.

O grande problema é que sua mente continua a lembrá-lo das coisas nos momentos em que você não pode fazer nada a respeito delas. A mente não tem entendimento de passado ou de futuro. Isso significa que, assim que você diz a si mesmo que precisa fazer determinada coisa, e armazena essa informa-

*É difícil combater um inimigo que tem postos avançados dentro da sua cabeça.*

— SALLY KEMPTON

ção em sua memória RAM, uma parte de você passa a achar que você deveria estar fazendo aquela coisa *o tempo todo*. Tudo o que você já disse a si mesmo que precisava fazer, ela acha que você deveria estar fazendo *agora*. Francamente, a partir do momento em que você tem

duas coisas a fazer armazenadas em sua RAM, já está gerando falha pessoal, porque não pode fazer as duas ao mesmo tempo. Isso produz um fator de stress que perpassa tudo — e cuja fonte não pode ser determinada.

A maioria das pessoas está vivendo em alguma versão deste estado de stress mental de forma tão consistente, e há tanto tempo, que nem mesmo sabe que está *mergulhada* nele. Assim como a gravidade, ele é onipresente — tanto que aqueles que o vivenciam, em geral, nem têm consciência da presença. A única vez em que a maioria dessas pessoas vai perceber o volume de tensão sob a qual estiveram é o momento em que se livram dela — e percebem como se sentem diferentes.



mente os resultados. Outras, ainda, têm bons sistemas, mas não os *revisam* com consistência suficiente para mantê-los funcionais. Finalmente, se qualquer um desses elos estiver frágil, aquilo que a pessoa tende a decidir *fazer*, em algum momento no tempo, pode não ser a melhor opção.

A dinâmica desses cinco estágios precisa ser compreendida – e boas técnicas e ferramentas precisam ser implementadas para facilitar seu funcionamento em nível ótimo. Para mim é muito útil, senão essencial, separar esses estágios ao longo do meu dia.

Descobri que uma das principais razões por que muitas pessoas não tiveram grande sucesso em “se organizar” é simplesmente o fato de terem tentado realizar todas as cinco fases de uma só vez. Mais: quando sentam para “fazer uma lista”, tentam coletar as “coisas mais importantes” em algum tipo de ordem que reflete prioridades e seqüências, sem estabelecer muitas (ou quaisquer) atitudes concretas a serem tomadas.

### **COLETAR**

É importante saber o que precisa ser coletado – e como coletar essas coisas com o máximo de eficiência, para que você possa processá-las adequadamente. Para que sua mente possa abdicar da tarefa secundária de tentar se ater a todos os itens, você precisa estar certo de que captou realmente *todo* aquilo que pode representar alguma coisa que você precisa fazer – e que, em algum momento no futuro próximo, você vai processar e revisar aquilo tudo.

### **Como reunir 100% das “lacunas”**

Para eliminar os “furos no recipiente”, você precisa coletar e reunir marcadores ou representações de todas as coisas que você considera incompletas em seu mundo – ou seja, qualquer coisa, pessoal ou profissional, grande ou pequena, urgente ou de menor importância, que você acha que deveria ser diferente do que é atualmente, e que você tem qualquer nível de comprometimento interno em mudar.

Muitas das coisas que você tem a fazer estão sendo automaticamente coletadas *para* você, enquanto você lê este material. Está chegando correspondência nova em sua caixa de correio, memorandos estão sendo enviados para sua caixa de entrada, e-mails estão entrando em seu computador e mensagens se acumulam em seu correio de voz. Ao mesmo tempo, porém, você vem

- Instrumentos de gravação de voz
- E-mail

### **CAIXA DE ENTRADA FÍSICA**

A caixa convencional, de plástico, madeira, couro ou aramada, é a ferramenta mais comum para coletar materiais em papel e qualquer outra coisa física que necessite algum tipo de processamento: correspondência, revistas, memorandos, notas, bloquinhos para recados telefônicos, receitas – até lanternas com pilhas descarregadas.

### **PAPEL E QUADROS PARA ESCREVER**

Fichários, cadernos espiral, blocos de anotações, tudo isso funciona bem para coletar idéias aleatórias, insumos, coisas a fazer etc. Qualquer tipo que atenda ao seu gosto e necessidades serve.

### **ANOTAÇÕES ELETRÔNICAS**

Os computadores podem ser usados para datilografar anotações a serem processadas mais tarde. E, à medida que a tecnologia de reconhecimento de caracteres evolui, uma enorme variedade de ferramentas desenhadas para captar dados continua a ser lançada. Instrumentos de mão (assistentes pessoais digitais) e blocos de anotações eletrônicos podem, ambos, ser usados para coletar todo tipo de insumo.

### **CAPTAÇÃO EM ÁUDIO**

Dentre os instrumentos de áudio disponíveis, encontram-se secretárias eletrônicas, correio de voz e equipamento de ditar, tais como gravadores digitais ou microcassetes. Todos eles podem ser úteis para um registro provisório de coisas que você precisa lembrar ou com as quais precisa lidar.

### **E-MAIL**

Se você está ligado ao resto do mundo via e-mail, seu software contém algum tipo de área de armazenagem para mensagens e arquivos que chegam, onde eles podem ser mantidos até que sejam vistos, lidos e processados. Pagers e telefones também podem captar esse tipo de insumo.

### **INSTRUMENTOS DE ALTA TECNOLOGIA**

Agora você já pode ditar diretamente para o computador, e também escrever à mão nele. Quanto mais a comunicação é adaptada aos formatos digital e sem fio, mais fácil fica captar idéias (com o correspondente aumento na quantidade de dados que nos atingem, e que precisamos administrar!).

Sejam elas de alta ou baixa tecnologia, todas as ferramentas descritas servem como caixas de entrada para captar informações potencialmente úteis, compromissos e acordos para ação. É provável que você já esteja utilizando alguma versão da maioria delas.

### **Os fatores de sucesso da coleta**

Infelizmente, o simples fato de possuir uma caixa de entrada não torna esse item funcional. A maioria das pessoas *possui* algum tipo de instrumento de coleta, mas em geral esses ficam mais ou menos fora de controle. Vamos examinar os três requisitos fundamentais para que a fase de coleta funcione:

1. Cada veio aberto deve estar em seu sistema de coleta e fora de sua cabeça.
2. Você deve ter o menor número possível de caixas de coleta com que possa sobreviver.
3. Você deve esvaziá-las regularmente.

### **TIRE TUDO DE SUA CABEÇA**

Se você ainda está tentando controlar uma quantidade excessiva de itens em sua memória RAM, provavelmente não ficará motivado para usar e esvaziar suas caixas de entrada com integridade. A maior parte das pessoas é relativamente negligente com essas ferramentas, porque sabe que elas não representam sistemas individuais e completos, de qualquer forma: existe um conjunto incompleto de coisas na caixa de entrada e outro conjunto incompleto na mente dessas pessoas – e, segundo seu raciocínio, elas não estão lucrando nada com qualquer dos dois. É como tentar jogar fliperama numa máquina que tem grandes furos no tempo, e por isso as bolas ficam sempre caindo fora: há pouca motivação para continuar jogando.

Esses instrumentos de coleta devem se tornar parte de seu estilo de vida. Mantenha-os sempre à mão; assim, não importa onde você esteja, poderá co-

letar um pensamento potencialmente valioso. Veja-os como itens tão indispensáveis quanto sua escova de dentes, a carteira de motorista ou os óculos.

### MINIMIZE O NÚMERO DE CAIXAS DE ENTRADA

Você deve ter tantas caixas de entradas quantas precisar, e o número mínimo com que conseguir sobreviver. Você precisa que essa função esteja disponível em todos os contextos, já que as coisas que você vai querer captar podem surgir praticamente em qualquer lugar. Se você tiver um número excessivo de zonas de coleta, porém, não terá condições de processá-las com facilidade ou consistência.

Um excesso de caixas de coleta dificilmente é um problema no lado *high-tech*; a grande oportunidade de melhoria para a maioria das pessoas está no lado *low-tech*, notadamente na área de sistemas de anotações e caixas físicas de entrada. As notas escritas precisam ser guardadas e processadas, em vez de ficarem esquecidas em pilhas, cadernos e gavetas.

**Os homens que demonstram grande genialidade ao fazer o trabalho mais simples em geral são os mais ativos.**  
- LEONARDO DA VINCI

Implementar ferramentas-padrão para captar idéias e insumos é algo que se torna cada vez mais crucial, à medida que sua vida e seu trabalho vão se sofisticando. Enquanto você avança em sua carreira, por exemplo, provavelmente vai notar que suas melhores idéias sobre o trabalho não vêm a você *no* trabalho. A habilidade de alavancar essas reflexões, aliada a bons instrumentos de coleta que estejam sempre à mão, é a chave para uma produtividade cada vez maior.

### ESVAZIE AS CAIXAS REGULARMENTE

O fator final de sucesso para *coletar* deveria ser óbvio: se você não esvazia e processa a “tralha” que coletou, suas caixas não estarão servindo para coisa alguma, além de armazenar material amorfo. Esvaziar a caixa não significa que você tem de *resolver* tudo o que está em seu correio de voz, e-mail ou caixa de entrada; significa apenas que você tem de tirar tudo do *container*, verificar o que cada coisa é e o que deve ser feito em relação a ela – e, se ainda não estiver concluída, organizar tudo dentro do seu sistema. Não coloque nada de volta na “entrada”! Não esvaziar sua caixa de entrada é o mesmo que ter latas de lixo que ninguém jamais descarrega; você vai precisar comprar latas novas o tempo todo para guardar tanto lixo!

Para que você consiga esvaziar a entrada, todo o seu sistema de administração da ação deve estar funcionando. Um excesso de “tralha” costuma ficar empilhado nas caixas de entrada em função de uma falta de sistemas que sejam efetivos a partir daquele ponto. Parece sempre mais fácil deixar as coisas na caixa de entrada, quando você sabe que precisa fazer alguma coisa em relação a elas, mas não tem condições de agir na hora. Ter caixa de entrada, particularmente a de papel e o e-mail, é o máximo que muitas pessoas conseguem fazer, em termos de organização – pois, pelo menos, elas sabem que lá dentro, *em algum lugar*, existe um lembrete sobre alguma coisa que elas ainda precisam fazer. Infelizmente, essa rede de segurança se perde quando as pilhas ficam fora de controle, ou quando a relação de e-mails se torna extensa demais para ser visualizada numa única tela.

### PROCESSAR

Ensinar o raciocínio item a item, necessário para conseguir esvaziar as caixas de coleta, talvez seja a mais importante melhoria que eu trouxe virtualmente para todas as pessoas com quem trabalhei. Quando a chefe de um importante departamento, em uma empresa global, acabou de processar comigo todos os seus itens em aberto, ela se recostou reverentemente na cadeira e me disse que, embora já tivesse aprendido a relaxar com respeito às reuniões a que deveria comparecer, graças à sua confiança no calendário, nunca havia sentido alívio semelhante em relação a todos os diversos outros aspectos do seu trabalho, que havíamos elucidado juntos. As ações e informações das quais ela precisava ser lembrada agora estavam identificadas e depositadas num sistema concreto.

Quais as perguntas que você precisa fazer a si mesmo (e responder) sobre cada e-mail, memorando ou idéia espontânea que cruza o seu caminho? Esse componente da atividade de administração da ação é que forma a base de sua organização pessoal. Muitas pessoas tentam “ficar organizadas”, mas cometem o erro de fazer isso com pilhas incompletas de “tralha”. Você não consegue organizar o que está entrando; pode apenas coletar e processar esse material. Em seguida, você organiza as ações que terá de empreender, com base nas decisões que tomou sobre o que é preciso fazer em cada caso. Todo o trabalho – as fases de *processamento* e de *organização* – fica reunido no “tronco” central da árvore de decisão do modelo demonstrado abaixo.

*Não é necessário muita força para fazer as coisas, mas é preciso uma enorme força para decidir o que fazer.*

– **ELBERT HUBBARD**

vel que é preciso empreender para fazer com que a atual realidade avance em direção à conclusão.

*Faça, delegue ou adie* Uma vez decidida a próxima ação, você tem três opções:

1. *Faça*. Se a ação demandar menos de dois minutos, deve ser feita no momento em que for definida.
2. *Delegue*. Se a ação exigir mais de dois minutos, pergunte-se: eu sou a pessoa certa para fazer isto? Se a resposta for não, *delegue-a* à pessoa/entidade apropriada.
3. *Adie*. Se a ação exigir mais de dois minutos e você for a pessoa certa para fazê-la, terá de *adiar* sua atuação no caso para mais tarde, e acompanhá-la por meio de uma ou mais listas de “Próximas Ações”.

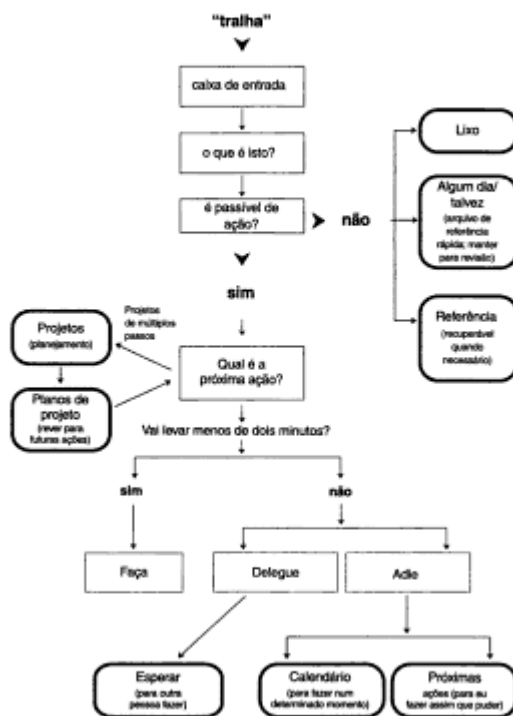
## ORGANIZAR

O anel externo do diagrama do fluxo de trabalho mostra as oito categorias distintas de lembretes e materiais que resultarão do processamento que você fará de toda a sua “tralha”. Juntos, eles formam um sistema completo para organizar praticamente tudo o que está em sua caixa, ou poderia ser colocado nela, numa base diária e semanal.

Para os itens não passíveis de ação, as categorias possíveis são *lixo*, *fermentas de incubação* e *armazenagem de referência*. Se um determinado item não demanda qualquer ação, você joga fora, insere no arquivo de referência rápida, para uma reavaliação posterior, ou arquiva, para que possa encontrar o material se precisar voltar a ele em algum momento. Para administrar as coisas passíveis de ação, você vai precisar de uma *lista de projetos*, *armazenagem ou arquivos para planos e materiais de projeto*, um *calendário*, uma *lista de lembretes das próximas ações* e uma *lista de lembretes sobre coisas que estão aguardando*.

Todas as categorias de organização necessitam estar fisicamente contidas em algum formato. Quando me refiro a “listas”, quero dizer apenas algum

## DIAGRAMA DO FLUXO DE TRABALHO – ORGANIZAÇÃO



tipo de conjunto revisável de lembretes – listas feitas em folha de caderno ou em algum programa de computador, ou até em pastas de arquivo com folhas de papel individuais para cada item.

### Projetos

Defina um *projeto* como qualquer resultado desejado que exija mais de um passo, em termos de ação. Isso significa que algumas atividades relativamente pequenas, que você normalmente não classificaria como “projetos”, vão passar a figurar em sua lista de “Projetos”. O raciocínio por trás de minha definição é que, se um único passo não for suficiente para concluir determinada coisa, algum tipo de marco precisa ser instituído para lembrar você de que existe ainda alguma coisa a ser feita. Se você não tem um marcador para lembrá-lo disso, o item vai vaziar de novo para a memória RAM. Outra forma de ver isso é como uma lista de veios abertos:

#### Uma lista parcial de “Projetos”

- Conseguir um novo membro para o staff
  - Férias de agosto
  - Seminário do staff num hotel
  - Publicar o livro
- Finalizar os upgrades do computador
  - Atualizar o testamento
  - Finalizar o orçamento
- Finalizar a nova linha de produtos
- Sentir-se confortável com o novo software de administração de contatos
  - Conseguir um publicitário
- Concluir o plantio do novo pomar
- Projeto do vídeo sobre a joint-venture de Pesquisa & Desenvolvimento
  - Produzir o novo CD de treinamento
- Estabelecer a agenda do seminário do próximo ano
- Orquestrar uma apresentação sofisticada de uma hora
- Adquirir proficiência no acesso ao sistema de videoconferência
  - Finalizar os acordos de emprego
  - Instalar as novas luzes do quintal
- Finalizar as políticas e procedimentos do staff
- Comprar uma nova cadeira para a sala de estar

Os projetos não precisam ser listados em qualquer ordem específica, seja por tamanho ou prioridade. Só precisam estar numa lista principal, de modo



que você possa revisá-los com regularidade suficiente para garantir a definição das próximas ações necessárias para cada um deles.

Na verdade, você não faz um projeto; só executa as ações/etapas *relacionadas* a ele. Quando um número suficiente de ações/etapas já tiverem sido executadas, terá sido criada alguma situação que deve refletir, com a maior aproximação possível, a sua expectativa inicial do resultado; se isso acontecer, você poderá considerar o projeto "concluído". A lista dos projetos é a compilação das linhas de chegada que colocamos à nossa frente, para manter nossas próximas ações em andamento, de forma apropriada, em todas as frentes.

### **MATERIAL DE SUPORTE AO PROJETO**

Você vai acumular informações relevantes para muitos de seus projetos, e vai querer organizá-las por tema, tópico ou nome do projeto. Sua lista de "Projetos" vai ser meramente um índice. Todos os detalhes, planos e informações de apoio que possa precisar, à medida que trabalha em seus vários projetos, devem estar contidos em pastas de arquivos separadas, arquivos de computador, cadernos ou classificadores.

*Material de apoio e arquivos de referência* Após ter organizado seu material de apoio aos projetos por tema ou tópico, provavelmente vai descobrir que é quase idêntico ao seu material de referência – e que poderia ser armazenado no mesmo sistema de arquivos de referência (um arquivo chamado "Casamento" poderia ser armazenado nos arquivos de referência geral, por exemplo). A única diferença é que, no caso dos projetos ativos, pode ser necessário rever o material de apoio numa base mais consistente, para garantir que todos os passos/ações necessários sejam identificados.

Em geral, recomendo que as pessoas armazenem seus materiais de apoio fora de seu raio de visão. Se você tem um sistema de arquivos de referência que funciona bem e está muito à mão, pode achar que essa é a forma mais simples de organizá-los. Vai haver momentos, porém, em que será mais conveniente ter os materiais mais afastados, mas dentro do raio de visão e disponíveis, particularmente se você estiver trabalhando num projeto importante e precisar consultar o material de referência várias vezes, ao longo do dia. Pastas em suportes ou em bandejas empilháveis, de fácil alcance, podem ser práticas para esse tipo de papelada "pendente".

### As categorias das próximas ações

Como o Diagrama do Fluxo de Trabalho deixa bem claro, a decisão sobre a próxima ação é fundamental. Essa ação precisa ser, sem exceção, o próximo comportamento físico e visível, para cada veio aberto.

Qualquer ação que você execute em menos de dois minutos, e todas as outras ações que já foram concluídas, não precisam, obviamente, ser acompanhadas; já estão feitas. O que *realmente* precisa ser acompanhado são todas as ações que têm de acontecer numa determinada hora ou num dia específico (essas você coloca no calendário); aquelas que precisam ser feitas assim que for possível (essas você acrescenta à sua lista de “Próximas ações”); e todas aquelas que você espera que outras pessoas executem (essas você coloca numa lista de “Espera”).

### Calendário

Os lembretes sobre ações que você precisa executar se enquadram em duas categorias: os lembretes sobre coisas que precisam acontecer num dia ou hora específicos, e os lembretes sobre coisas que simplesmente precisam ser concluídas logo que possível. Seu calendário dá conta dos lembretes da primeira categoria.

Três coisas vão para o calendário:

- Ações com tempo determinado.
- Ações com data determinada.
- Informações com data determinada.

*Ações com tempo determinado* Trata-se de um nome sofisticado para compromissos. Em geral, a próxima ação a ser realizada, dentro de um projeto, é participar de uma reunião que foi marcada para discutir o assunto. Acompanhar isto via calendário é suficiente.

*Ações com data determinada* São coisas que você precisa fazer em algum momento, num determinado dia, mas não necessariamente numa hora específica. É útil ter um calendário no qual você possa inserir tanto ações com hora marcada como ações só de data marcada, sem horário.

*Informações com data determinada* O calendário é também o lugar certo para monitorar as coisas que você quer *saber* em determinados dias – não necessariamente ações a serem executadas, e sim *informações* que podem ser úteis

### Material de referência

Muitas coisas que chegam até você não exigem qualquer ação, mas têm valor intrínseco como informação. Você vai querer mantê-las e ser capaz de recuperá-las sempre que necessário. Elas podem ser armazenadas na forma de papel ou no formato digital.

Material em papel – qualquer coisa, desde o cardápio de uma delicatessen local até os planos, desenhos e informações de vendas de um projeto de paisagismo – é mais bem armazenado em sistemas eficientes de recuperação física, que podem variar desde páginas num fichário ou caderno, no caso de uma lista de restaurantes favoritos ou dos números de telefones dos membros de um comitê da escola, até armários inteiros dedicados à papelada para uma fusão entre corporações.

A armazenagem eletrônica pode incluir qualquer coisa, desde bases de dados em rede até pastas e arquivos de referência *ad hoc*, localizados em seu software de comunicação.

A coisa mais importante a ser lembrada, aqui, é que “referência” deve ser exatamente isto: informação que pode ser facilmente usada como referência, sempre que necessário. Os sistemas de referência, em geral, assumem duas formas: (1) armazenagem específica por tópico e por área, e (2) arquivos de referência geral. Os primeiros em geral se definem pela forma como são armazenados.

*Arquivos de referência geral* O segundo tipo de sistema de referência é aquele que todo mundo precisa ter à mão para armazenar informações *ad hoc* que não se encaixam em qualquer outra categoria preestabelecida.

A falta de um bom arquivo de referência geral pode ser um dos maiores gargalos na hora de implementar um sistema pessoal eficiente de administração da ação. Se o ato de arquivar não for fácil e rápido (e mesmo divertido!), você terá tendência a amontoar as coisas, em vez de arquivá-las. Se seu material de referência não estiver perfeitamente delimitado, a linha divisória entre os itens passíveis e não passíveis de ação se diluirá, tanto visual quanto psicologicamente, e sua mente vai ficar paralisada diante de toda a questão.

Estabelecer um sistema bom e funcional para essa categoria de material é vital para garantir a produtividade sem stress; exploraremos isso no Capítulo 7.

### REVISAR

Uma coisa é anotar num papel que você precisa de leite; outra bem diferente é estar no supermercado e *lembrar* disso. Da mesma forma, anotar que você pre-

cisa ligar para um amigo para saber o nome de um advogado especializado em imóveis é diferente de lembrar disso quando você está num telefone e tem algum tempo disponível.

Você precisa ser capaz de revisar todo o quadro de sua vida e de seu trabalho, a intervalos e em níveis apropriados. Para a maioria das pessoas, a mágica da administração do fluxo de trabalho é compreendida durante o uso consistente da fase de revisão. É aí que você tem uma visão de todos os seus projetos principais e veios abertos, no nível que chamo de altura de 10 mil pés (ver a página 43), em termos semanais. É a sua chance de ter a radiografia de todas as ações e opções definidas diante de você, e assim aumentar radicalmente a eficácia das opções que faz em relação ao que está fazendo, em qualquer momento no tempo.

### O que revisar, e quando

Se você estabelecer um sistema pessoal de organização estruturado, como eu recomendo, com uma lista de "Projetos", um calendário, listas de "Próximas ações" e uma lista de "Espera", não será preciso muita coisa para mantê-lo.

O item que você provavelmente vai revisar com maior frequência é o seu calendário, que vai lembrá-lo do "panorama mais difícil" do dia – ou seja, das coisas que vão morrer se você não as fizer. Isso não significa que as coisas escritas lá sejam as mais "importantes", em algum sentido maior; significa que elas absolutamente têm de ser feitas. E, em qualquer momento no tempo, saber o que *tem* de ser feito e quando gera um espaço de manobra. Assim que você conclui uma ação em seu calendário (uma reunião, um telefonema, a forma final de um relatório), é um bom hábito conferir e ver o que mais resta para ser feito.

Depois de verificar seu calendário, você se voltará, com maior frequência, para suas listas de "Próximas ações".

As listas de "Projetos", "Espera" e "Algum dia/talvez" só precisam ser revisadas com a frequência que você considera necessária para que pare de pensar nelas.

### Fator crítico de sucesso: a revisão semanal

Tudo aquilo que possa, potencialmente, exigir ação, deve ser revisado com frequência suficiente para evitar que sua mente retome a tarefa de lembrar e

**Os acontecimentos da vida abarcam uma grande variedade de interesses, e aquele que argumenta em qualquer um deles sem consultar o resto é um visionário sem condições de controlar os assuntos do mundo.**

**- JAMES FENIMORE COOPER**

Se você é como a maioria das pessoas, já viu que as coisas podem ficar relativamente fora de controle durante o curso de alguns dias de intensidade operacional. Isso é esperado. Você não gostaria de se afastar demasiado do trabalho em curso, num esforço para ficar totalmente "acima de qualquer suspeita" o tempo todo. Mas, de modo a poder se dar ao luxo de "coleccionar sucessos" com confiança, provavelmente você vai precisar limpar a casa uma vez por semana.

Se você é como a maioria das pessoas, já viu que as coisas podem ficar relativamente fora de controle durante o curso de alguns dias de intensidade operacional. Isso é esperado. Você não gostaria de se afastar demasiado do trabalho em curso, num esforço para ficar totalmente "acima de qualquer suspeita" o tempo todo. Mas, de modo a poder se dar ao luxo de "coleccionar sucessos" com confiança, provavelmente você vai precisar limpar a casa uma vez por semana.

A Revisão Semanal é o momento de:

- Reunir e processar toda a sua "tralha".
- Revisar seu sistema.
- Atualizar suas listas.
- Ter tudo limpo, claro, atualizado e completo.

A maioria das pessoas não possui um sistema realmente completo, e não vê vantagem em revisar as coisas, justamente por essa razão; sua visão geral não é plena. Elas ainda têm uma vaga sensação de que alguma coisa pode estar faltando. É por isso que as recompensas a serem conquistadas por implementar esse processo inteiro são pelo menos geométricas: quanto mais completo for o sistema, mais você vai confiar nele. E quanto mais você confiar, mais motivado ficará para mantê-lo sempre completo. A Revisão Semanal é uma chave-mestra para manter esse padrão.

relembrar. Para poder confiar em seu julgamento rápido e intuitivo que você faz a respeito de ações, de momento a momento, você precisa se repositonar, de forma consistente, em algum nível mais elevado. Em minha experiência (com milhares de pessoas), isso se traduz num comportamento crítico para o sucesso: a Revisão Semanal.

Todos os seus veios abertos (ou seja, projetos), planos ativos de projetos e listas de "Próximas ações", "Agendas", "Espera" e mesmo "Algum dia/talvez", devem ser revisados uma vez por semana. Isso também lhe dá uma oportunidade de garantir que seu cérebro esteja limpo e livre, e de que todos os itens em aberto dos últimos dias tenham sido coletados, processados e organizados.

Muita gente se sente melhor em relação ao seu trabalho na semana anterior às férias, mas não é propriamente por causa das férias. O que você faz durante a semana que antecede uma longa viagem? Você limpa, fecha, esclarece e renegocia todos os seus acordos consigo mesmo e com os outros. Só estou sugerindo que você faça isso semanalmente, em vez de anualmente.

### **FAZER**

O objetivo básico desse processo de administração do fluxo de trabalho é facilitar as boas escolhas quanto ao que *fazer*, em qualquer momento no tempo. Pode passar da *esperança* à *confiança* em suas ações e aumentar imediatamente sua velocidade e produtividade.

### **Três modelos para escolher a ação a ser executada**

Vamos imaginar, por um momento, que você não esteja resistindo a atacar uma parte de sua "tralha", por insegurança ou procrastinação. Sempre haverá uma lista grande de ações que você *não está executando* em momento algum. Então, como você vai decidir entre o que *fazer* e o que *não fazer*, e sentir-se bem em relação às duas situações?

A resposta é confiar em sua intuição. Se você já *coletou, processou, organizou e revisou* todos os seus atuais compromissos, pode temperar seu julgamento intuitivo com uma dose de reflexão inteligente e prática sobre seu trabalho e seus valores.

Desenvolvi três modelos que serão úteis, se você os incorporar à sua tomada de decisões sobre o que *fazer*. Eles não vão lhe dar a resposta, mas irão assisti-lo na hora de dimensionar suas opções de forma mais inteligente. E isso é uma coisa que as panacéias comuns de administração de tempo e prioridade *não conseguem fazer*.

## **1. O MODELO DOS QUATRO CRITÉRIOS PARA ESCOLHER QUE AÇÕES EMPREENDER NUM DADO MOMENTO**

Às 3h22min da tarde de quarta-feira, de que forma você decide o que vai fazer? Existem quatro critérios que você pode aplicar, nesta ordem:

1. Contexto
2. Tempo disponível

### 3. Energia disponível

#### 4. Prioridade

*Contexto* Algumas ações podem ser executadas em qualquer lugar (como rascunhar idéias sobre um projeto com o uso de lápis e papel), mas a maioria requer uma locação específica (em casa, em seu escritório) ou a presença de alguma ferramenta de produtividade à mão, como um telefone ou um computador. Esses são os primeiros fatores que limitam suas opções em relação ao que você *pode fazer* no momento.

*Tempo disponível* A que horas você vai precisar fazer *outra* coisa? O fato de ter uma reunião que começa em cinco minutos o impediria de executar muitas ações que exigem mais tempo.

*Energia disponível* De quanta energia você dispõe? Algumas ações que você precisa executar exigem uma reserva extra de energia mental fresca e criativa. Outras precisam de maior potência física. Algumas exigem uma dose muito pequena de ambas.

*Prioridade* Dado o seu contexto, o tempo e a energia disponíveis, que ação vai lhe trazer maior proveito? Você tem uma hora, está em seu escritório com telefone e computador – e sua energia está em 7,3, numa escala de 10. Será que você deve retornar a chamada do cliente, trabalhar na proposta, processar seus correios de voz e e-mails ou ligar para sua mulher/marido, para saber como está indo o dia dela/dele?

É aqui que você precisa acessar sua intuição e começar a confiar em seu julgamento naquele dado momento. Para explorar melhor esse conceito, vamos examinar outros dois modelos para decidir o que é “mais importante” fazer agora.

## 2. O MODELO TRIPLO PARA AVALIAR O TRABALHO DIÁRIO

Quando você está executando coisas, ou “trabalhando”, no sentido universal do tempo, existem três tipos diferentes de atividades com as quais você pode estar envolvido:

- Fazer trabalhos predefinidos
- Fazer o trabalho à medida que aparece
- Definir seu trabalho

Já idealizou o sucesso e considerou todas as coisas inovadoras que poderiam resultar, se você o conquistar?

Já colocou na mesa todas as idéias possíveis – tudo o que você precisa levar em consideração, que possa afetar o resultado?

Já identificou a missão – componentes críticos, marcos-chave e itens a serem executados?

Já definiu todos os aspectos do projeto que podem começar a avançar desde agora, as próximas ações para cada parte e quem é responsável pelo quê?

Se você é como a maioria das pessoas com quem interajo em treinamento ou consultoria, a resposta coletiva a essas questões provavelmente será não. É bem provável que você não tenha implementado pelo menos alguns componentes do modelo de planejamento natural.

Em alguns dos meus seminários, coloco os participantes para planejar realmente um projeto estratégico atual que utilize esse modelo. Em poucos minutos eles passam por todas as cinco fases, e em geral terminam impressionados com o nível de progresso que fizeram, em comparação com o que tentaram fazer no passado. Um senhor veio falar comigo no final e disse: “Não sei se devo lhe agradecer ou ficar zangado. Acabo de concluir um plano de negócios que eu vivia dizendo a mim mesmo que levaria meses para ser feito, e agora não tenho desculpas para não fazê-lo!”

Você pode tentar sozinho agora, se quiser. Escolha um projeto que seja novo ou esteja parado, ou que simplesmente poderia ser melhorado. Pense em seu objetivo. Pense em como seria um resultado bem-sucedido: onde você estaria fisicamente, financeiramente, em termos de reputação etc.? Faça um *brainstorm* sobre as etapas potenciais. Organize suas idéias. Decida sobre as próximas ações. Agora você tem mais clareza sobre onde quer chegar e como chegar lá?

## O MODELO DE PLANEJAMENTO ANTINATURAL

Para destacar a importância de utilizar o modelo natural de planejamento para as coisas mais complexas com as quais estamos envolvidos, vamos contrastá-lo com o modelo mais “normal” usado na maioria dos ambientes, que chamo de planejamento antinatural.

### Quando a “boa idéia” é má idéia

Qual é o pressuposto aqui? Antes que se possa confiar em qualquer avaliação do que seria uma “boa idéia”, o objetivo deve estar claro, a visão deve estar



bem definida e todos os dados devem ter sido coletados (com *brainstorm* e tudo) e analisados (organizados). “O que é uma boa idéia?” é uma boa pergunta, mas somente quando você já fez pelo menos 80% das reflexões necessárias sobre o assunto! *Começar* com ela provavelmente faria explodir os parafusos criativos de qualquer um.

É difícil tentar abordar qualquer situação de uma perspectiva que não corresponde ao modo como a mente naturalmente funciona. As pessoas fazem isso o tempo todo, mas esse procedimento quase sempre provoca uma falta de clareza e um stress cada vez maior. Nas interações com os outros, isso deixa a porta aberta para que os egos, a política e as agendas ocultas dominem a discussão (generalizando, quem for mais agressivo verbalmente vai comandar o espetáculo). E se for só você, a tentativa de vir com uma “boa idéia” antes de definir o seu objetivo, criar uma visão e coletar um monte de más idéias iniciais vai virar, muito provavelmente, um caso de constipação criativa.

### Vamos pôr a culpa na professora

Se você é como a maioria das pessoas em nossa cultura, o único treinamento formal que já teve na técnica de planejar e organizar pró-ativamente as coisas ocorreu na quarta ou quinta série do ensino fundamental. E, ainda que esse não tenha sido o *único* ensinamento que você recebeu nessa área, provavelmente foi o mais intenso emocionalmente (isso significa que mergulhou nas profundezas).

A Sra. Williams, minha professora na quarta série, teve de nos ensinar a organizar o nosso pensamento (isso estava no programa). Vamos aprender a escrever *relatórios*. Mas, para poder escrever um relatório bem organizado e bem-sucedido, o que tínhamos de escrever antes? Acertou: um *esboço*!

Alguma vez você já teve de fazer isso – começar pelo esboço? Você já olhou para um número 1, em algarismos romanos, no alto da página, durante um torturante período de tempo, e decidiu que planejar e organizar com antecedência eram coisas para pessoas muito diferentes de você? Provavelmente sim.

No final das contas, acabei aprendendo a escrever esboços. Simplesmente escrevia primeiro o relatório e depois extraía dele um esboço, depois do fato.

Isso é o que a maior parte das pessoas aprendem sobre planejamento, em nosso sistema educacional. Hoje em dia ainda vejo esboços serem feitos depois

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

– WILL ROGERS

do fato, só para agradar as autoridades. No mundo dos negócios, eles costumam ser chamados de “Metas” e “Objetivos”. Mas ainda têm muito pouco a ver com o que as pessoas estão fazendo, ou com aquilo que as inspira. Esses documentos estão esquecidos em gavetas e em e-mails em algum lugar, e guardam pouca relação com a realidade operacional.

### O MODELO REATIVO DE PLANEJAMENTO

O modelo antinatural de planejamento é aquilo que a maioria das pessoas, conscientemente, entende como “planejamento”; e como, de modo geral, é artificial e irrelevante para o trabalho real, as pessoas simplesmente não planejam. Pelo menos não com antecedência; elas resistem a planejar reuniões, apresentações e operações estratégicas até o último minuto.

Mas o que acontece se você não planeja com antecedência? Em muitos casos, crises! Depois, quando a urgência do último minuto aperta você, entra em cena o modelo reativo de planejamento.

Qual é o primeiro nível de foco quando a crise bate no ventilador? *Ação!* Trabalhe mais! Depois da hora! Mais gente! Fique mais ocupado! E, dessa forma, um monte de pessoas estressadas são jogadas dentro das situações.

Depois, quando ter um monte de pessoas ocupadas esbarrando umas nas outras não resolve a situação, alguém de repente se torna mais sofisticado e diz: “Precisamos nos *organizar!*” (Só agora você percebeu isso?) Depois as pessoas desenham caixas em volta do problema e rotulam essas caixas. Ou *redesenham* as caixas e as *rotulam de novo*.

E se não acontece praticamente nada, o chefe pode supor que sua equipe já esgotou a maior parte de sua criatividade interna. Hora de contratar um consultor! É claro, se o consultor vale o quanto pesa em ouro, em algum momento ele provavelmente vai fazer a grande pergunta: “Então, o que é que vocês realmente estão tentando *fazer* aqui, para começo de conversa? (*visão, objetivo*).

O estilo reativo é o *reverso* do modelo natural. Sempre vai retornar ao foco de cima para baixo. Não é uma questão de *fazer ou não* o planejamento: a questão é *quando*, e a que custo ele será feito.

**Objetivo e princípios  
simples e claros fazem  
florescer comportamentos  
complexos e inteligentes.  
Regras e regulamentos  
complexos fazem surgir  
comportamentos  
simplicírios e estúpidos.**  
- DEE NOCK

posso evitar que isso aconteça?” Isso vai lhe dar um bom ponto de partida para definir os seus padrões.

Outra grande razão para se concentrar nos princípios é a clareza e o ponto de referência que eles representam para uma conduta positiva. De que forma você deseja, ou precisa, trabalhar com outras pessoas nesse projeto para garantir o sucesso dele? Você próprio dá o melhor de si quando age de que forma?

Enquanto o objetivo proporciona a seiva e a direção, os princípios definem os parâmetros de ação e os critérios para a excelência do comportamento.

### Visão/resultado

Para que possa ter acesso, da forma mais produtiva possível, aos recursos conscientes e inconscientes disponíveis para você, é preciso ter em sua mente um quadro bem claro de como seriam a aparência, a sonoridade e os sentimentos associados ao sucesso. O objetivo e os princípios dão o ímpeto e fazem o monitoramento, mas a visão representa a verdadeira radiografia do resultado final. Esse é o “O quê?”, em lugar do “Por quê?”. “Qual será a verdadeira cara deste projeto ou situação, quando surgir vitoriosamente no mundo?”

### O PODER DO FOCO

Desde a década de 1960, milhares de livros já explicavam o valor das imagens positivas e do foco apropriados. O foco em olhar sempre para a frente tem sido, inclusive, um elemento-chave no treinamento esportivo em nível olímpico: os atletas devem visualizar o esforço físico, a energia positiva e o resultado vitorioso para garantir o máximo nível de suporte inconsciente ao seu desempenho.

Sabemos que o foco que mantemos em nossa mente afeta a nossa percepção e também o nosso desempenho. Meu interesse reside em oferecer um modelo para um foco que seja dinâmico e ao mesmo tempo prático, especialmente na hora de pensar projetos.

Quando você se concentra em alguma coisa – as férias que vai tirar, a reunião na qual está prestes a entrar, o produto que deseja lançar – esse foco cria, instantaneamente, idéias e padrões de raciocínio que, de outra forma,

voce não teria. Até a sua fisiologia responderá a uma imagem que está em sua mente como se ela fosse real.

*O sistema ativador reticular* A edição de maio de 1957 da revista *Scientific American* trazia um artigo que descrevia a descoberta da formação reticular na base do cérebro. A formação reticular é, basicamente, a porta de entrada da nossa percepção consciente; é o botão que aciona a nossa percepção de idéias e dados – aquilo que o mantém adormecido mesmo quando há música tocando, mas o acorda se um bebezinho especial chora no outro quarto.

Assim como um computador, seu cérebro tem uma função de busca – que é ainda mais fenomenal do que a do computador. Parece ser programada pelas coisas em que nos concentramos e, de forma ainda mais básica, pelas coisas com que nos identificamos. É o centro daquilo que muitas pessoas chamam de “nossos paradigmas”. Só percebemos aquilo que bate com o nosso sistema interno de crenças e conceitos identificados.

**A Imaginação é mais importante do que o conhecimento.**  
- ALBERT EINSTEIN

As implicações da forma como esse filtro funciona – de que forma nós tomamos consciência, inconscientemente, das informações – seria assunto para um seminário de uma semana. É suficiente dizer que algo automático e extraordinário acontece em sua mente quando você cria e se concentra num quadro bem claro daquilo que você quer.

### **TORNAR CLAROS OS RESULTADOS**

Existe um princípio simples, porém profundo, que emerge do entendimento da forma como os seus filtros perceptivos funcionam: *voce não vai enxergar a forma de fazer determinada coisa enquanto não enxergar, a si mesmo, fazendo essa coisa.*

É fácil idealizar determinada coisa acontecendo quando ela já aconteceu antes, ou se você teve experiências semelhantes de sucesso. Pode ser um grande desafio, porém, identificar-se com imagens de sucesso quando elas representam território novo e estrangeiro – ou seja, quando você tem poucas referências a respeito de como um determinado evento seria realmente, e pouca experiência com sua própria habilidade de fazê-lo acontecer.

Muitos de nós nos seguramos na hora de imaginar um determinado resultado desejado, a menos que alguém possa nos mostrar *como chegar lá*. Infe-

*Seu mecanismo criativo automático é teleológico - ou seja, funciona em termos de metas e resultados finais. Quando você lhe dá uma meta definida para atingir, pode confiar em sua orientação automática para levá-lo até essa meta de uma forma muito melhor do que "você" jamais conseguiria, através do pensamento consciente. "Você" fornece a meta ao pensar em termos de resultados finais. Seu mecanismo automático, então, fornece os meios para tal.*

**- MAXWELL MALTZ**

lizmente, isso é um atraso em relação à forma como a nossa mente trabalha para gerar e reconhecer soluções e métodos.

Uma das técnicas mais poderosas no mundo da atividade do conhecimento, e uma das mais importantes a aguçar e desenvolver, é criar resultados claros. Isso não é uma coisa tão transparente como pode parecer. Precisamos definir (e redefinir) aquilo que estamos tentando realizar em vários níveis diferentes, e realocar recursos consistentemente, com o objetivo de completar essas tarefas da forma mais efetiva e eficiente possível.

O resultado/visão pode variar desde uma simples declaração do objetivo do projeto até um filme inteiramente roteirizado, retratando o cenário futuro em todos os seus gloriosos detalhes. Aqui vão três etapas básicas para desenvolver uma visão:

1. Visualizar o projeto de um ponto além da data de conclusão.
2. Idealizar um "SUCESSO RETUMBANTE!" (Pode deixar de lado o "Sim, mas...").
3. Situar no lugar certo as características, aspectos e qualidades que imagina.

Quando consigo fazer as pessoas se concentrarem numa imagem de sucesso do seu projeto, em geral elas experimentam um entusiasmo maior e pensam em alguma coisa exclusiva e positiva em relação àquele projeto que não lhes havia ocorrido antes. "Não seria fantástico se..." não é um jeito ruim de começar a refletir a respeito de uma situação, pelo menos por tempo suficiente para ter a opção de encontrar uma resposta.

### **Brainstorming**

Depois que você sabe o que deseja fazer acontecer, e por quê, entra em cena o mecanismo do "como". Quando você se identifica com alguma cena, em sua

mente, que é diferente de sua atual realidade, você começa automaticamente a preencher as lacunas, ou a fazer *brainstorming*. As idéias começam a surgir em sua cabeça numa ordem mais ou menos aleatória – pequenas, grandes, umas boas, outras não tão boas. Esse processo costuma acontecer internamente com a maioria das pessoas, em relação a um monte de coisas, e costuma ser suficiente. Por exemplo, você pensa no que quer dizer para sua chefe, enquanto caminha pelo hall para falar com ela. Mas existem muitas outras instâncias nas quais escrever as coisas, ou registrá-las externamente de alguma forma e isso pode dar um tremendo empurrão na direção do desempenho e da reflexão produtivos.

*Eu sempre quis ser alguém. Eu deveria ter sido mais específica.*

– LILY TOMLIN

### COMO REGISTRAR SUAS IDÉIAS

Ao longo das últimas décadas, muitas técnicas de *brainstorming* orientado por gráficos têm sido introduzidas para ajudar a desenvolver o pensamento criativo em relação a projetos e tópicos. Essas técnicas têm recebido diversos nomes – mapeamento mental, padronização, formação de rede e diagrama espinha de peixe. Embora os autores desses vários processos costumem apresentá-los como se fossem diferentes uns dos outros, para a maioria de nós, usuários finais, a premissa permanece a mesma: permita-se captar e expressar *qualquer* idéia – e depois descubra onde ela se encaixa e o que fazer com ela. Quando nada (e há um monte de “nada” por aí), essa prática melhora sua eficiência: quando você tem uma idéia, agarra-a logo – o que significa que você não precisará “ter essa mesma idéia” novamente.

A mais popular dessas técnicas se chama mapeamento mental – termo cunhado por Tony Buzan, um pesquisador inglês do funcionamento do cérebro, para designar esse processo de fazer *brainstorming* e colocar as idéias em formato gráfico. No mapeamento mental, a idéia principal é colocada no centro, e as outras idéias a ela associadas proliferam à sua volta, de forma mais ou menos livre.

PARTE  
2

**COMO  
PRATICAR A  
PRODUTIVIDADE  
SEM STRESS**

parece ser quase um índice impresso de seus arquivos, em ordem alfabética. Isso torna divertido o ato de abrir a gaveta para procurar ou inserir coisas.

Talvez mais tarde, neste milênio, os cientistas que pesquisam o cérebro humano nos apresentem alguma complexa explicação esotérica ou neurológica para o fato de os arquivos etiquetados funcionarem tão efetivamente. Até lá, confie em mim. Compre uma etiquetadora. E tenha a mão. Para fazer o sistema inteiro funcionar sem qualquer impedimento, você vai precisar tê-la à mão o tempo todo, para que possa arquivar qualquer coisa sempre que quiser. E não empreste! Se você tiver alguma coisa para arquivar e sua etiquetadora não estiver à mão, você vai simplesmente empilhar o material, em vez de arquivá-lo. A etiquetadora deve ser uma ferramenta tão básica quanto o seu grampeador.

*Compre móveis com mecânica de alta qualidade* Quando se trata de armários para arquivo, não se deve economizar na qualidade. Nada é pior do que tentar abrir uma pesada gaveta de arquivos e ouvir aquele rangido horrível que sempre ocorre quando você duela com os rodízios de um desses armários baratos comprados em alguma "venda especial". Você realmente precisa ter um arquivo cuja gaveta, mesmo com três quartos do espaço ocupado, deslize ao abrir e clique ao fechar, com a suavidade e solidez de uma porta de carro alemão. Não estou brincando.

*Livre-se dos arquivos de pastas suspensas, se puder* Mesmo com o risco de ofender seriamente um monte de gente que já usa arquivos de pastas suspensas, recomendo que você simplesmente acabe com todas as estruturas de arquivos de pastas suspensas e use apenas pastas simples, que fiquem em pé sozinhas dentro da gaveta, sustentadas pela chapa móvel de metal que fica no final. Os arquivos de pastas suspensas são muito menos eficientes por causa do esforço necessário para criar um novo arquivo *ad hoc* e pela formalidade que impõem ao sistema de arquivamento.

*Mas se não puder...* Muitas pessoas ficam presas ao sistema de arquivos com pastas suspensas, pelo menos no trabalho, porque os móveis para arquivo com abertura lateral e pastas suspensas foram padronizados pela corporação. Se você tem de trabalhar com pastas suspensas, então recomendo que você:

- Etiquete a pasta do arquivo, não a pasta suspensa. Com isso você pode levar a pasta de arquivo para reuniões ou viagens, sem ter de levar a pasta suspensa.



- Use apenas *uma pasta de arquivo para cada pasta suspensa*. Isso manterá a gaveta visualmente arrumada e evitará a aparência estranha que ocorre quando múltiplos arquivos tornam uma pasta suspensa desnivelada. Ter de recalibrar os arquivos, num sistema alfabético, toda vez que uma pasta fica cheia, é trabalhoso demais.
- Mantenha um grande estoque de pastas suspensas vazias e pastas de arquivo novas na frente de sua primeira gaveta de arquivos, para que possa criar novos arquivos e armazená-los num segundo.

*Limpe seus arquivos pelo menos uma vez por ano* – Fazer limpeza em seus arquivos regularmente evita que eles fiquem obsoletos e parecendo um buraco negro. E lhe dá também a liberdade de guardar qualquer coisa num impulso, “caso venha a precisar”.

Recomendo que todas as organizações instituíam, se ainda não o têm, um Dia da Lixeira, no qual todos os empregados venham trabalhar de jeans e camiseta, coloquem o telefone no correio de voz e processem toda a tralha que têm guardada.\* As lixeiras são colocadas na sala e todos têm permissão de passar o dia inteiro no modo “eliminar”. Um Dia da Lixeira pessoal é o evento ideal para incluir em seu arquivo de referência rápida, seja no período de festas, no final do ano ou na época de fazer a declaração de renda – quando talvez você queira atrelá-lo à organização dos arquivos financeiros do ano anterior.

### **UMA ÚLTIMA COISA A PREPARAR...**

Você já reservou um período de tempo, já definiu uma área de trabalho e possui as ferramentas básicas para implementar a metodologia. E agora?

Se você decidiu comprometer um determinado período de tempo para organizar a sistematização de seu fluxo de trabalho, existe algo mais que você precisa fazer com a máxima eficácia: abolir qualquer outro compromisso enquanto durar a sessão.

Então, já resolveu tudo isso? Bom. Agora é hora de reunir as representações de todos os seus veios abertos em um único lugar.

---

\* Um ótimo dia para se fazer isso é a véspera de Natal, ou qualquer outro dia útil próximo a um feriado. Muitas pessoas já estão em ritmo de festas/feriados nessa data, de qualquer forma; então, é uma ótima oportunidade para fazer algo diferente e limpar a casa.

# 5

## COLETAR

### *A hora de juntar as “tralhas”*

**N**o Capítulo 2, descrevi os procedimentos básicos para *coletar* o seu trabalho. Este capítulo vai orientá-lo, em maior detalhe, ao longo do processo de juntar todas as suas lacunas, toda a sua “tralha”, num único lugar: a caixa de “entrada”. Este é o primeiro passo crucial para chegar ao estado de “mente clara como água”. Só o ato de reunir algumas coisas a mais, além das que você tem no momento, provavelmente vai gerar um sentimento positivo. Mas se você conseguir persistir e realmente fizer o processo inteiro de coleta, 100%, isso vai mudar drasticamente sua experiência – e lhe dará um novo e importante ponto de referência para estar no controle do seu trabalho.

Tenha a certeza de que, se você reservar pelo menos algumas horas para atacar essa parte, vai conseguir juntar a maior parte das coisas importantes. E pode até mesmo conseguir cobrir todo o resto, criando algumas anotações relevantes – do tipo “Eliminar e processar a área de armazenagem do barco” e “Administrar o armário do hall”.

No mundo real, você provavelmente não conseguirá manter sua tralha 100% coletada o tempo inteiro. Se você é como a maioria das pessoas, você corre muito e se envolve em coisas demais durante o curso de uma semana, e por isso é difícil manter todas as suas idéias e compromissos reunido fora de sua cabeça. Mas isso deve se transformar numa meta ideal, que o mantenha motivado para “fazer faxina”, em termos consistentes, em todas as coisas de sua vida e de seu trabalho que demandem sua atenção.

Se você acha que já tem todos os seus veios abertos inteiramente identificados, esclarecidos, avaliados e operacionalizados, com toda certeza está se enganando.

### **AS REVISÕES DO "PANORAMA GERAL"**

Sim, em algum momento você precisa tornar claros os resultados maiores, as metas de longo prazo, as visões e princípios que, em última instância, movem e testam as suas decisões.

Quais são suas principais metas e objetivos, em seu trabalho? O que você precisa ter funcionando daqui a um ano e daqui a três anos? Como está indo a sua carreira? É esse o estilo de vida que mais o realiza? Você está fazendo o que realmente quer ou precisa, numa perspectiva mais profunda e de longo prazo?

Você precisa avaliar sua vida e seu trabalho nos horizontes apropriados e tomar as decisões apropriadas nos intervalos apropriados, para que tenha realmente clareza.

# 9

## EXECUTAR

### *Como escolher as melhores ações*

**Q**uando se trata de seu dia de trabalho em tempo real, da ralação e da execução, de que forma você decide o que fazer, em qualquer dado momento?

Como eu já disse, minha resposta é simples: confie em seu coração. Ou em seu espírito. Ou, se você é alérgico a palavras desse tipo, tente essas: suas entranhas, o fundilho de suas calças, sua intuição.

Isso não significa que você deva atirar sua vida aos ventos – ou talvez signifique, quem sabe? Eu mesmo percorri esse caminho, com uma certa dose de vingança, num determinado momento de minha vida. E posso atestar que as lições foram valiosas, ainda que não propriamente “necessárias”.\*

Como descrito no Capítulo 2, concluí que três molduras de prioridade são uma ajuda enorme, dentro do contexto de decidir que ações desenvolver:

- O modelo dos quatro critérios para escolher ações no momento
- O modelo tríplice para avaliar o trabalho diário
- O modelo em seis níveis para revisar o seu próprio trabalho

Esses três, não por acaso, estão sendo mostrados numa ordem hierárquica reversa – ou seja, o reverso da perspectiva estratégica típica, que é de cima para baixo. Para me manter fiel à natureza da metodologia deste livro, percebi

---

\* Existem várias formas de desistir de tudo. Você pode ignorar o mundo físico e suas realidades e confiar no universo. Eu fiz isso – e foi uma experiência poderosa. Que eu não desejaria a ninguém. Render-se, porém, à sua percepção interior, e à inteligência e aos aspectos práticos desta, dentro dos mundos nos quais você vive, é a melhor coisa a fazer. Confiar em você mesmo e na fonte de sua inteligência é uma versão mais elegante da liberdade e da produtividade pessoal.

- Mapas mentais, 59-60
- material de referência, 83, 99, 101, 109
- organização de, 125-129
- variedade de sistemas de referência para, 126-129
- McGriffy, Michael, 35
- Maltz, Maxwell, 58
- memorandos para si mesmo, 138
- memória de curto prazo, 19
- "mente clara como água", composição, 9-10, 81, 199
- mesa de trabalho, limpeza da, 86-87
- metas, de um ou dois anos, 44
- Microsoft Outlook, 6, 110, 118
- Miss Ofen Hater (Lambert), 9
- modelo de quatro critérios para selecionar ações no momento, 41-42, 149-152
- modelo triplice para avaliar o trabalho diário, 42-43, 149, 152-155
- motivação, 53, 54
- Moser, O. H., 30
- malabarismo, 98
- Myer, Rochelle, 53
- Nordenbohl, George F., 188
- o item de cima primeiro, procurar o, 97
- objetivo, em planejamento, 48, 53-56, 65
- objetivos-chave, dois, 3-4
- opções, expansão de, 53, 54
- organização, 107-139, 166
- de dados não passíveis de ação, 125-135
- de lembretes de ações, 110-119
- de lembretes sobre projetos, 119-124
- de listas de verificação, 135-139
- diagrama do fluxo de trabalho para, 108
- sete categorias básicas em, 109-110
- organização, na administração do fluxo de trabalho, 21, 30-38
- categorias de próximas ações, 34-35
- de projetos, 32-35
- diagrama do fluxo de trabalho para, 31
- item não passível de ação, 36-39
- o planejamento na, 47, 49, 62
- pernos básicos, 62-65
- organizadores, 75-76
- Ovicko, 167
- papel, folhas soltas, 144
- papel e blocos para escrever, 24, 168
- partilhar, 260
- postas de arquivo, 75, 78-79, 109
- postei expresso, 193-194
- planejamento, 163-172
- aplicação no mundo real, 171-172
- estruturas de suporte ao, 169
- etapas típicas do, 165-167
- ferramentas de, 167-171
- informal, 163-164
- selecionar projetos em, 164-167
- ver também planejamento natural, planejamento de projetos
- planejamento animal, 50-52
- planejamento de projetos, 46-66
- foco vertical e, 46-47
- ingredientes para um controle relaxado em, 46
- modelo animal, 50-52
- modelo natural, 47-50, 53-66
- modelo neutro, 52
- planejamento natural, 47-50
- histórico e, 47, 48, 59-62, 65
- cinco etapas de, 47, 53-66
- esclarecimento de resultados e, 57-59, 65
- exemplo de, 48-49
- foco e, 53, 54, 56-57
- o poder de, 197
- objetivo e, 47, 53-55, 65
- organização e, 62
- perguntas passo a passo para o, 50
- princípios e, 47, 55-56
- próximas ações e, 47, 49, 63-65
- visão e, 56
- volume de planejamento necessário no, 65
- planejamento no verso do envelope, 47
- planejamento reativo, 52
- porque, o valor de refletir sobre o, 53-56
- Pos-in, 74
- preparar, ver começar
- princípios, em planejamento, 47, 55-56
- prioridades, 42, 45, 149, 151-152, 162
- códigos ABC de, 7
- procurar a "caixa de entrada", 94-106
- a próxima ação e o ato de, 98-105
- como unidirecional, 98
- descrição do método de, 94-96
- diagrama do fluxo de trabalho para, 95
- identificar projetos e, 106
- observação para, 96-98
- quando não há demanda de ação, 99-101
- processo, 21, 27-30
- diagrama do fluxo de trabalho para, 28
- fixar, delegar ou adiar, 30
- listas de "Projetos", 29
- passível de ação, 29
- próxima ação, 30
- quando não há demanda de ação, 29

"As receitas de David Allen salvaram a minha vida! Eu vivia afogada em e-mails e assoberbada com todos os pepinos que tinha de manter sob controle. Seguir a forma de trabalhar de David me trouxe paz de espírito e aumentou consideravelmente a minha produtividade! Nenhum líder de e-business pode se dar ao luxo de não ler este livro!"  
**Patrícia B. Seybold**, autora de *Clientes.com* e CEO do *Patrícia Seybold Group*.

"David Allen lança nova luz sobre o poder do objetivo, sobre a natureza essencial de relaxar e sobre orientações aparentemente simples para executar e concluir os trabalhos. Utiliza sua vasta experiência, histórias pessoais e a própria receita de simplicidade, rapidez e diversão."  
**Frances Hesselbein**, presidente do conselho de governadores, *The Drucker Foundation*.

"David Allen libera os workaholics. Ele demonstra como estabelecer prioridades de maneira sábia, organizar o trabalho de forma eficiente e comemorar os resultados com o tempo e o dinheiro gerados com as novas técnicas. Qualquer pessoa que ler este livro poderá aplicar esses conhecimentos e técnicas em sua vida, com resultados imediatos."  
**Stephen P. Magee**, professor catedrático de Negócios e Economia na Universidade do Texas, Austin.



Uma empresa Elsevier  
[www.campus.com.br](http://www.campus.com.br)



# Getting Things ✓ DONE

The Art of  
Stress-Free  
Productivity



David Allen

"The personal productivity guru."  
—Fast Company

