

David Allen

Getting things done

A arte de

FAZER ACONTECER

4ª Edição



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

AGRADECIMENTOS

Muitos mentores, parceiros, colegas, membros do quadro de pessoal e amigos têm contribuído, ao longo dos anos, para o entendimento e desenvolvimento dos princípios colocados neste livro. George Mayer, Michael Bookbinder, Ted Drake, Dean Acheson e Russell Bishop tiveram papel vital em minha trajetória de crescimento pessoal e profissional. Ron Medved, Sally McGee, Leslie Boyer, Tom Boyer, Pam Tarantine e Kelly O'Brien contribuíram, cada um à sua própria maneira, com o meu trabalho, à medida que amadurecia.

Além disso, dezenas de milhares de clientes e participantes de workshops ajudaram a validar e afinar esses modelos. Agradeço particularmente aos estrategistas seniores de recursos humanos que, logo de início, reconheceram a importância deste material em termos de mudar a cultura de suas corporações, e que me deram a oportunidade de fazer isso. Gostaria de citar Michael Winston, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski e Elliott Kellman. O apoio moral e administrativo que recebi de Shar Kanan e Andra Carrasso, ao longo de muitos anos, foi inestimável.

Este livro jamais poderia ter acontecido da forma que aconteceu sem as energias e perspectivas únicas de Tom Hagan, John e Laura McBride, Steve Lewers, Doe Coover, Greg Strikeleather, Steve Shull e Marian Bateman. E grande parte do crédito deve-se à minha editora, Janet Goldstein, que foi uma maravilhosa (e paciente) instrutora na arte e habilidade de escrever livros.

Finalmente, meus mais profundos agradecimentos vão para meu instrutor espiritual, J-R, por ter sido um guia tão respeitoso e que sempre me lembrava de minhas prioridades; e à minha incrível esposa, Kathryn, por sua confiança, amor, trabalho árduo e beleza que trouxe à minha vida.

SEJA BEM-VINDO

Bem-vindo a uma mina de ouro de insights em relação às estratégias que o levarão a ter mais energia, ficar mais relaxado e realizar muito mais coisas com muito menos esforço. Se você é como eu, gosta de fazer as coisas e fazê-las direito – e no entanto também quer saborear a vida de maneiras que parecem cada vez mais difíceis de conseguir, ou mesmo totalmente impossíveis, porque você trabalha demais. É possível *fazer* algo de forma eficaz e, ao mesmo tempo, tirar grande prazer do seu dia-a-dia no trabalho.

Acho que eficiência é uma coisa boa. Talvez o que você faz seja importante, interessante ou útil; ou talvez não, mas tem de ser feito de qualquer forma. No primeiro caso, você quer ter o máximo retorno possível de seu investimento de tempo e energia. No segundo, você quer ir em frente e fazer outras coisas o mais rápido que puder, sem qualquer aresta chata.

Mas, seja lá o que for que você estiver fazendo, provavelmente gostaria de estar mais relaxado e confiante em que a coisa que está fazendo naquele momento é exatamente o que precisa fazer – ou seja, que tomar uma cerveja com a equipe depois do trabalho, olhar seu filho dormindo no berço à meia-noite, responder o e-mail que está à sua frente ou conversar informalmente com um cliente em potencial após a reunião é exatamente o que você *deveria* estar fazendo naquela hora.

Ensinar a você como ser eficiente e relaxado ao máximo, sempre que precisar ou quiser, foi meu primeiro objetivo ao escrever este livro.

A arte de descansar a mente e o poder de esvaziá-la de todos os cuidados ou preocupações é provavelmente um dos segredos de nossos grandes homens.

- CAPITÃO J. A. HATFIELD

Como você talvez tenha feito, eu busquei durante muito tempo as respostas para as perguntas sobre o *que* fazer, *quando* fazer e *como* fazer. E, após vinte e tantos anos desenvolvendo e aplicando novos métodos para a produtividade pessoal e organizacional, ao longo de anos de exploração rigorosa da área de autodesenvolvimento, posso atestar que não existe uma solução única e de uma vez por todas. Nenhum software, seminário, friso planejador pessoal ou declaração de missão pessoal vai simplificar o seu dia de trabalho ou fazer suas escolhas por você, enquanto você atravessa o seu dia, a semana e a vida. E mais: justo na hora em que você aprende como melhorar sua produtividade e tomada de decisões em um determinado nível, você prossegue rumo ao próximo conjunto de novas responsabilidades aceitas e metas criativas – cujos novos desafios levá-lo até onde quer chegar, da forma que você quer.

Mas se não existe uma forma única de aperfeiçoar a organização pessoal e a produtividade, *existem* coisas que você pode fazer para facilitar o processo. À medida que fui amadurecendo pessoalmente, ano a ano, fui encontrando coisas mais profundas, mais significativas e relevantes para realizar, me concentrar e me conscientizar. E com isso desvendei processos simples, que todos nós podemos aprender a usar e que vão melhorar muitíssimo a nossa capacidade de lidar de forma pró-ativa e construtiva com as realidades do mundo.

O que se segue é uma compilação de mais de vinte anos de descobertas sobre produtividade pessoal – um guia para maximizar a produção e minimizar os insumos, e para conseguir isso num mundo em que o trabalho anda cada vez mais volumoso e ambíguo. Passei milhares de horas treinando pessoas “nas trincheiras” em suas mesas, ajudando-as a processar e organizar todo o seu trabalho à mão. Os métodos que desvendei provaram ser altamente eficientes em todos os tipos de organizações, em todos os níveis de trabalho, em qualquer cultura – e até mesmo em casa e na escola. Após vinte anos assessorando e treinando alguns dos profissionais mais sofisticados e produtivos do mundo, sei que o mundo anda faminto por esses métodos.

Os executivos no topo trabalham para instilar a “execução sumária” em si mesmos e em seu pessoal, como um padrão básico. Eles sabem, e eu também sei, que atrás de portas fechadas, depois do trabalho, sempre sobram telefonemas sem retorno, tarefas a serem delegadas, questões não processadas de reuniões e conversas, responsabilidades pessoais não administradas e dúzias de e-mails sem solução. Muitos desses homens de negócios são bem-sucedidos, porque as crises que eles solucionam e as oportunidades que aproveitam são

maiores do que os problemas que eles permitem acontecer e que criam em seus escritórios e pastas. No entanto, dado o ritmo dos negócios e da vida atual, essa equação vem sendo questionada.

Por outro lado, necessitamos de ferramentas comprovadamente eficazes, que possam ajudar as pessoas a concentrar suas energias estratégica e taticamente, sem deixar coisa alguma passar pelas frestas. Por outro, precisamos criar ambientes de trabalho e técnicas que protejam as pessoas mais ocupadas de sucumbirem, devido ao stress. Precisamos de padrões positivos de estilo de trabalho que atraiam e mantenham os melhores e os mais brilhantes.

Sabemos que esse tipo de informação é extremamente necessário nas organizações. É fundamental também nas escolas, onde nossos filhos ainda não estão sendo ensinados a processar as informações, a se concentrar nos resultados, nem que atitudes tomar para fazê-los acontecer. E, para todos nós individualmente, elas também são necessárias, para que possamos aproveitar todas as oportunidades que tivermos para agregar valor ao nosso mundo de modo sustentável e auto-alimentador.

O poder, a simplicidade e a eficácia das coisas das quais falo neste livro são melhor vividos *como* experiências, em tempo real, com situações reais em seu mundo real. O livro precisa, necessariamente, colocar a essência dessa dinâmica arte de administrar o fluxo de trabalho num formato linear. Tentei organizá-lo de uma forma que lhes dê tanto a visão inspiradora do quadro mais amplo e também um gostinho de resultados imediatos, à medida que você percorre o caminho.

O livro é dividido em três partes. A Parte 1 descreve todo o jogo e apresenta uma breve visão geral do sistema; além disso, explica por que ele é único e bem dimensionado no tempo. Em seguida, apresenta as metodologias básicas em si, em sua forma mais elementar e condensada. A Parte 2 mostra como implementar o sistema. É o seu treinamento pessoal, passo a passo, na aplicação detalhada dos modelos. A Parte 3 vai ainda mais fundo, descrevendo os resultados mais sutis e profundos que você deve esperar quando incorporar as metodologias e modelos ao seu trabalho e à sua vida.

Quero que você mergulhe nele. Quero que teste tudo o que contém – e até o desafio. Quero que descubra por si mesmo que aquilo que estou prometendo não é apenas possível, mas que está acessível instantaneamente para você, pessoalmente. E quero que saiba que tudo o que proponho é *fácil de fazer*. Não envolve habilidade alguma. Você já sabe como se concentrar, como escrever as coisas, como decidir sobre resultados e ações, como rever opções e

fazer escolhas. Você vai comprovar que muitas das coisas que vem fazendo o tempo todo, de forma instintiva e intuitiva, estão *certas*. Vou lhe oferecer maneiras de elevar essas técnicas básicas a novos patamares de eficácia. Quero inspirá-lo a colocar tudo isso num novo conjunto de comportamentos que vai deixá-lo muito impressionado.

Ao longo do livro, faço referências ao meu trabalho de acompanhamento e aos seminários que ministrei sobre este tema. Venho trabalhando como “consultor gerencial” há vinte anos, sozinho ou em pequenas parcerias. Meu trabalho consiste, basicamente, em dar treinamento particular em produtividade e em conduzir seminários baseados nos métodos aqui apresentados. Eu (e meus colegas) já acompanhamos mais de mil indivíduos, treinamos centenas de milhares de profissionais e apresentamos várias centenas de seminários públicos. Esta é a bagagem da qual vêm minha experiência e os exemplos oferecidos.

A promessa que faço aqui foi muito bem descrita por um cliente meu, que escreveu o seguinte: “Quando passei a aplicar de forma habitual os princípios deste programa, isso *salvou* minha vida... quando passei a aplicá-los com fé, isso *mudou* minha vida. Trata-se de uma vacina contra apagar incêndios diariamente (as chamadas demandas urgentes e crises de qualquer dia de trabalho) e um antídoto contra o desequilíbrio que muitas pessoas criam para si mesmas.”

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 <i>certos</i>	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

PARTE 3
O poder dos princípios-chave

CAPÍTULO 11	O poder do hábito da coleta	175
CAPÍTULO 12	O poder da decisão sobre a próxima ação	184
CAPÍTULO 13	O poder do foco nos resultados	193
	Conclusão	199
	Índice	201

PARTE

1

**A ARTE
DE TOCAR
E
CONCLUIR
O TRABALHO**

triagem de emergência, 96-97
trivial, administrar o, 195-196
truques de implementação, 69-70
Twain, Mark, 185, 186

Última coisa a preparar, 80-81
um item de cada vez, processar, 97

Van Doren, Mark, 10
vida:

teoria dos dois problemas da, 194
visão ampla da, 45

visão:

de três a cinco anos, 45
planejamento e, 56

Wilson, Desmond, 179
Woodruff, Julia Louis, 178

Yutang, Lin, 62

"zona", 8

Cadastre-se e receba informações sobre nossos lançamentos, novidades e promoções.

Para obter informações sobre lançamentos e novidades da Campus/Elsevier, dentro dos assuntos do seu interesse, basta cadastrar-se no nosso site. É rápido e fácil. Além do catálogo completo on-line, nosso site possui avançado sistema de buscas para consultas, por autor, título ou assunto. Você vai ter acesso às mais importantes publicações sobre Profissional Negócios, Profissional Tecnologia, Universitários, Educação/Referência e Desenvolvimento Pessoal.

Nosso site conta com módulo de segurança de última geração para suas compras.

Tudo ao seu alcance, 24 horas por dia.

Clique www.campus.com.br e fique sempre bem informado.

www.campus.com.br

É rápido e fácil. Cadastre-se agora.



UMA NOVA PRÁTICA PARA UMA NOVA REALIDADE

É possível uma pessoa ter um número impressionante de coisas para fazer e ainda assim atuar de forma produtiva, com o pensamento claro e uma sensação positiva de sereno controle. É um jeito excelente de viver e trabalhar, com elevados níveis de produtividade e eficiência – que está se tornando, também, um estilo operacional decisivo, exigido dos profissionais bem-sucedidos e de elevado desempenho. Você já sabe como fazer tudo o que é necessário para atingir esse estado de elevado desempenho. Se você é como a maioria das pessoas, porém, precisa aplicar essas técnicas de forma mais organizada no tempo, completa e sistemática, para que possa pairar acima das coisas, em vez de se sentir enterrado nelas. E, embora o método e as técnicas que descrevo neste livro sejam imensamente práticos e fundamentados no senso comum, a maior parte das pessoas tem certos hábitos básicos de trabalho* que precisam ser modificados, antes de poder implementar este sistema. As pequenas mudanças – na forma como você organiza e torna claro tudo o que exige sua atenção – podem representar uma transformação significativa na forma de abordar alguns aspectos-chave de seu trabalho diário. Muitos de meus clientes se referem a isto como uma significativa mudança de paradigma.

* Considero o termo “trabalho”, em seu sentido mais universal, como qualquer coisa que você deseja ou precisa que seja diferente da forma que é atualmente. Muitas pessoas fazem uma distinção entre “trabalho” e “vida pessoal”, mas eu não. Para mim, semear o jardim ou atualizar meu testamento é “trabalho” do mesmo jeito que escrever este livro ou treinar um cliente. Todos os métodos e técnicas deste livro são aplicáveis em todo o espectro vida/trabalho. Afinal, para que sejam eficientes, eles têm de ser aplicáveis a tudo!

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 aferram a padrões de crescimento contínuo. Seus objetivos, atualmente, estão bem mais integrados às novas tendências, inseridos no pacote de “desenvolvimento profissional, administrativo e exc-

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 comprometermos 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

*Quanto mais eu corro,
mais fico para trás.*

– ANÔNIMO

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-

trole dos acontecimentos). Junto com o tempo arbitrário, veio também a necessidade de fazer boas escolhas em relação ao que fazer. Os códigos de prioridade “ABC” e as listas diárias de “coisas a fazer” passaram a ser técnicas-chave que as pessoas desenvolveram para ajudá-las a dar algum sentido à sua escolha entre as opções disponíveis. Se a pessoa tinha liberdade para decidir o que fazer, tinha também a responsabilidade de fazer boas escolhas, dadas as suas “prioridades”.

O que você provavelmente já descobriu, pelo menos em algum nível, é que um calendário, ainda que importante, só pode realmente administrar com eficiência uma pequena porção daquilo que você precisa organizar.

O “panorama geral” versus os detalhes práticos

No outro extremo do espectro, uma quantidade enorme de livros, modelos, seminários e gurus de negócios vêm defendendo a “visão mais ampla” como a solução ideal para lidar com o nosso complexo mundo. Ter clareza sobre as principais metas e valores, segundo essa teoria, dá ordem, sentido e direção ao nosso trabalho. Na prática, porém, a bem-intencionada teoria do exercício de valores quase sempre não atinge os resultados desejados. Já vi muitos desses esforços fracassarem, por uma ou mais das razões expostas a seguir:

1. Muitas coisas desviam nossa atenção de nossos compromissos, no dia-a-dia e a cada hora, e nos impedem de nos concentrar adequadamente nos níveis mais elevados.
2. Sistemas pessoais de organização ineficazes criam uma imensa resistência subconsciente a assumir projetos e metas ainda maiores, que provavelmente não serão bem gerenciados – e que, por sua vez, provocarão ainda *mais* desvios de atenção e stress.
3. Quando os níveis mais elevados *ficam* realmente claros, isso eleva também nossos padrões, o que nos faz perceber que muito mais coisas precisam ser mudadas. Mas já estamos tendo uma séria reação negativa ao impressionante número de tarefas que temos de realizar. E o que foi que criou a maior parte do trabalho que está nas listas, em primeiro lugar? Os nossos próprios valores.

Concentrar-se nos resultados e valores primários é fundamental. Mas isso não significa que há menos coisas a fazer, ou menores desafios para con-

cluír 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

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

– **NADIA BOULANGER**

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-

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

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

mador de nível internacional! Craig Lambert descreveu esse sentimento em seu livro *Mind Over Water*, editado pela Houghton Mifflin, em 1998:

Os remadores têm um nome para esse estado sem nenhum aríto: balanço... Recorde a pura alegria de brincar num balanço, no quintal de casa: um ciclo suave de movimento, o equilíbrio que vem do próprio balançar. O balanço nos leva; a gente não força nada. Empurramos com as pernas para aumentar o arco, mas a gravidade faz a maior parte do trabalho. Na verdade, não estamos exatamente balançando, mas sim sendo balançados. O barco balança você. O remo quer se mover mais rápido: a velocidade canta em suas linhas e natureza. Tudo o que temos de fazer é trabalhar com o remo, parar de travá-lo com nossa agitada luta para andar mais rápido. O esforço excessivo sabota a velocidade do bote. O esforço se transforma em luta – e a própria luta desfaz o trabalho feito. Os alpinistas sociais lutam para ser aristocratas, mas seus esforços só fazem confirmar que eles não o são. Os aristocratas não lutam; eles já chegaram lá. Balançar é um estado de chegar.

Igualzinho à “mente clara como água”

No caratê, existe uma imagem que é usada para definir a posição de disponibilidade perfeita: “mente clara como água”. Imagine o ato de jogar uma pedra num lago parado. Como é que a água responde? A resposta é totalmente compatível com a força e a massa do insumo; em seguida, ela retorna à calma. Não reage nem a mais nem a menos.

O poder de um golpe de caratê vem da velocidade, e não da musculatura; vem de um “estalo” concentrado, ao final do golpe. É por isso que pessoas de pequena estatura conseguem aprender a quebrar tábuas e tijolos com as mãos: não são necessários calos ou força bruta, e sim a habilidade de gerar força concentrada com velocidade. Mas um músculo tenso é um músculo lento. Por isso, os níveis avançados de treinamento nas artes marciais ensinam e exigem equilíbrio e relaxamento, mais do que qualquer outra coisa. Limpar a mente e ser flexível são posturas fundamentais.

Qualquer coisa que o faça ter uma reação exagerada ou reagir pouco pode controlar você, e com frequência o consegue. Responder de forma inadequada aos e-mails, seu pessoal, seus projetos, as revistas que você não lê, suas reflexões sobre o que precisa fazer, seus filhos ou seu chefe – tudo isso o levará a resultados menos produtivos do que você gostaria. A maioria das pes-

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

– **SHUNRYU SUZUKI**

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: *you have to think more than you imagine a respect to your things, but not as much as you think necessary*. 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.

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.

Pense como um homem que age. Aja como um homem que pensa.

– HENRY BERGSON

O ancestral de toda ação é um pensamento.

– RALPH WALDO EMERSON

É por isso que as coisas ficam na sua mente. E até que essas idéias estejam bem claras e as decisões sejam tomadas, e os dados daí resultantes sejam armazenados num sistema no qual você tem absoluta certeza de que vai pensar sempre que precisar, seu cérebro não consegue abandonar a tarefa. Você pode enganar todo mundo, mas não consegue enganar sua própria mente. Ela sabe se você chegou ou não às conclusões a que precisava chegar, e se você colocou os resultados gerados e os lembretes para ação num local confiável o bastante para que possam retornar adequadamente à superfície, dentro de sua mente consciente. E se você não fizer essas coisas, a mente não vai parar de trabalhar depois da hora. Mesmo que você já tenha decidido qual será o próximo passo para resolver um determinado problema, sua mente não descansará até que – e a menos que – você escreva um lembrete para si mesmo num local ao qual ela *saiba* que você vai voltar com certeza, sem furo. Caso contrário, a mente vai continuar pressionando você em relação àquele próximo passo que você não deu – e em geral justamente nos momentos em que você não pode fazer nada, o que só fará aumentar o seu stress.

Sua mente não tem mente própria

Pelo menos uma porção da sua mente é realmente meio estúpida, de uma forma interessante. Sim, porque se tivesse qualquer inteligência inata, ela só o lembraria das coisas que você precisa fazer *na hora que você pudesse agir em relação a elas*.

Parece que a maioria das pessoas permite que sua mente faça a maior parte do show, principalmente no que diz respeito à síndrome das coisas-demais-pra-fazer. Você mesmo provavelmente já confiou boa parte de sua “tralha” – um monte de seus veios abertos – a uma entidade, em seu comitê interno, que é incapaz de lidar efetivamente com essas coisas do jeito que elas são: a sua mente.

A transformação da “tralha”

Esta é a minha definição de “tralha”: qualquer coisa que você deixou entrar em seu mundo psicológico ou físico, mas para a qual você não definiu o resultado/destino desejado, nem a próxima ação. O motivo pelo qual a maioria dos sistemas de organização não funciona, para muitas pessoas, é o fato de elas ainda não terem processado toda a “tralha” que estão tentando organizar. Enquanto as coisas continuarem sendo “tralha”, serão incontroláveis.

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.

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 custos 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. E 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.

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

– KERRY GLEESON

Em vez disso tudo, a chave para administrar toda a sua “tralha” é administrar suas *ações*.

Administrar a ação é o principal desafio

O que você *faz* com o seu tempo, o que *faz* com a informação e o que *faz* com seu corpo e seu foco, no que diz respeito às suas prioridades – essas são as verdadeiras opções para as quais você deve alocar seus limitados recursos. A verdadeira questão é como fazer as escolhas certas em relação ao que *fazer*, em qualquer dado momento ao longo do tempo. A grande questão é a forma como administramos as ações.

Isso pode parecer óbvio; no entanto, talvez você se surpreenda ao descobrir quantos próximos passos, para outros tantos projetos e compromissos, permanecem sem ser definidos por muitas pessoas. É extremamente difícil administrar ações que você ainda não identificou, e sobre as quais ainda não tomou decisões. A maioria das pessoas tem dúzias de coisas que precisam fazer

para progredir em muitas frentes – só que elas ainda não sabem que coisas são essas. E a reclamação de sempre – “Eu não tenho tempo para... (complete a frase)” – é compreensível, porque muitos projetos parecem assombrosos, e *são* as-

O começo é metade de toda ação.

– PROVÉRBIO GREGO

sombrosos, simplesmente porque você não consegue sequer *fazer* um projeto! Você consegue, no máximo, executar uma ação relacionada a ele. Muitas ações levam apenas um ou dois minutos, no contexto apropriado, para fazer um projeto andar.

Ao treinar e acompanhar milhares de profissionais, descobri que a falta de tempo não é o principal problema para eles (embora eles próprios possam achar que é); o verdadeiro problema é a falta de clareza e de definição quanto ao que um projeto realmente é, e quais são os próximos passos necessários, associados a ele. Esclarecer as coisas logo de cara, assim que elas aparecem no radar, e não no final, depois que o problema já se desenvolveu, permite que a pessoa colha os benefícios de poder administrar a ação.

O valor de uma abordagem de baixo para cima

Descobri, ao longo dos anos, o valor de trabalhar na melhoria da produtividade pessoal de baixo para cima – começando com o nível mais mundano e básico de atividades e compromissos em curso. Em termos intelectuais, a forma

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 arregam 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.

Você precisa de um bom sistema que possa manter o controle do maior número possível delas, fornecer as informações necessárias sempre que solicitado, e permitir que você mude o foco, de maneira rápida e fácil, de um item para outro.

O controle “vertical”, em contraste, administra a reflexão para cima e para baixo, na trilha dos tópicos e projetos individuais. Por exemplo,

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 informação 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.

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

– SALLY KEMPTON



COMO TER CONTROLE SOBRE A SUA VIDA

*Os cinco estágios para
administrar o fluxo de trabalho*

O processo principal que ensino, para dominar a arte da atividade do conhecimento relaxada e controlada, é um método de cinco estágios para administrar o fluxo de trabalho. Seja qual for o ambiente, existem cinco estágios distintos pelos quais passamos, à medida que lidamos com o nosso trabalho. Nós (1) *coletamos* coisas que exigem nossa atenção; (2) *processamos* seu significado e o que é preciso fazer em relação a elas; e (3) *organizamos* os resultados, que (4) *revisamos*, como opções quanto ao que decidimos (5) *fazer*. Isto constitui a administração do aspecto “horizontal” de nossas vidas: incorporar tudo o que merece a nossa atenção, em qualquer dado momento.

O conhecimento que consideramos conhecimento se prova na ação. O que chamamos de conhecimento, atualmente, é informação em ação, informação voltada em resultados.

– PETER F. DRUCKER

O método é suficientemente direto em princípio – e em geral é a forma como tratamos o nosso trabalho em qualquer situação; no entanto, de acordo com a minha experiência, a maioria das pessoas pode contribuir significativamente para melhorar sua capacidade de lidar com cada um dos cinco estágios. A qualidade da maneira com que administramos o fluxo de trabalho será tão boa quanto o elo mais frágil dessa cadeia de cinco fases; por isso, todos os elos devem ser integrados e sustentados por padrões consistentes. A maior parte das pessoas apresenta falhas significativas no processo de *coleta*. Muitas coletaram coisas, mas não as *processaram*, nem decidiram o que fazer em relação a elas. Outras tomam boas decisões em relação à “tralha” no momento, mas perdem o valor daquela reflexão, porque não *organizam* eficiente-

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 *tudo* 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

“coletando” coisas, em seu ambiente e em sua psique, que não estão no lugar certo, da forma que estão, por toda a eternidade. E embora talvez não estejam tão evidentes e “bcm na sua cara”, como o seu e-mail, ainda assim essas “tralhas” exigem algum tipo de decisão – um veio a ser fechado, algo a ser feito. Ideias estratégicas dormindo num bloco em sua estante, bugigangas inúteis em suas gavetas que precisam ser consertadas ou jogadas fora, e revistas velhas em sua mesinha, tudo isso cai nessa categoria de “tralha”.

Assim que você acrescenta um “deveria”, “preciso” ou “tenho de” a um item, ele se torna uma lacuna. Decisões que você ainda precisa tomar, a respeito de fazer ou não fazer alguma coisa, por exemplo, já são lacunas. Isso inclui todos os seus “Eu vou...”, quando você já decidiu fazer alguma coisa, mas ainda não começou de verdade a trabalhar naquilo. E certamente inclui todos os itens pendentes e em progresso, assim como aquelas coisas em relação às quais você já fez tudo o que deveria fazer, exceto admitir que já as concluiu.

Para administrar adequadamente esse estoque de veios abertos, você precisa armazená-lo em “*containers*” que possam guardar os itens pendentes até que você tenha alguns minutos para decidir o que eles são – e o que vai fazer com eles, se é que vai fazer alguma coisa. Depois você precisa esvaziar esses *containers* regularmente, para garantir que eles continuem a ser ferramentas viáveis de coleta.

No sentido mais amplo, tudo já está basicamente sendo coletado. Se não está sendo administrado diretamente num sistema externo e confiável só seu, então está morando *em algum lugar*, em sua psique. O fato de você não ter colocado um item em sua caixa de entrada não significa que você não o *tem*. Mas estamos falando, aqui, de ter certeza de que tudo o que você precisa está reunido em algum lugar *que não seja* a sua cabeça.

As ferramentas de coleta

Existem vários tipos de ferramentas, tanto de baixa como de alta tecnologia, que podem ser usadas para coletar suas lacunas. Todas as listadas abaixo podem funcionar como versões de uma caixa de entrada para captar insumos autogerados e também informações externas:

- Caixa de entrada física
- Instrumentos de anotação em papel
- Instrumentos de anotação eletrônicos

- 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 tampo, 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 ficar

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 *solucionar* 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!

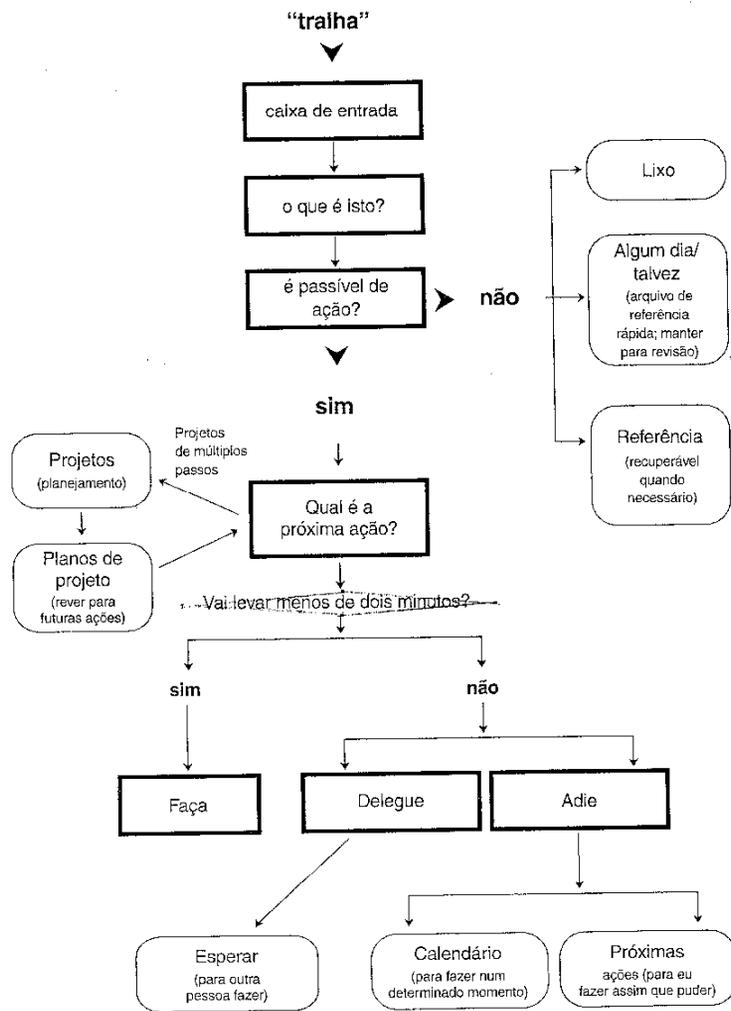
Para que você consiga esvaziar a entrada, todo o seu sistema de administração da ação deve estar funcionando. Um excesso de “tralha” costuma ficar empilhado nas caixas de entrada em função de uma falta de sistemas que sejam efetivos a partir daquele ponto. Parece sempre mais fácil deixar as coisas na 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.

DIAGRAMA DO FLUXO DE TRABALHO – PROCESSAMENTO



O que é isto?

Não se trata de uma pergunta boba. Já falamos de “trilha”. E falamos de caixas de coleta. Mas ainda não discutimos que trilha é, e o que fazer em relação a ela. Por exemplo, muitos dos itens que tendem a escapar, em nossos sistemas pessoais de organização, são formulários amorfos. Será que realmente precisamos fazer alguma coisa em relação a eles? E esta é a razão pela qual a próxima decisão é crucial.

É passível de ação?

Existem duas respostas possíveis para isto: SIM e NÃO.

Nenhuma ação necessária – Se a resposta for NÃO, há três possibilidades:

1. É lixo, não é mais necessário.
2. Nenhuma ação é necessária agora, mas pode ser preciso fazer algo mais tarde (incubar).
3. O item representa informação potencialmente útil que pode ser necessária mais tarde, para alguma coisa (referência).

Essas três categorias podem ser administradas por si mesmas; vamos ver isso num próximo capítulo. Por enquanto, basta dizer que você precisa de uma lata de lixo e uma tecla para o lixo, um arquivo “de referência rápida” ou calendário para o material que está incubando e um bom sistema de arquivamento para as informações de referência.

Passível de ação Esse é o grupo de itens da resposta SIM, trilha em relação à qual alguma coisa precisa ser feita. Os exemplos típicos variam desde um e-mail solicitando sua participação no projeto corporativo em tal e tal data até as anotações (que estão na caixa de entrada) que você fez durante a reunião.

É preciso determinar duas coisas em relação a cada item passível de ação:

1. Qual o “projeto” ou resultado com o qual você se comprometeu?
2. Qual é a próxima ação necessária?

Se é sobre um projeto... Você precisa inserir aquele resultado numa lista de “projetos”. Esse será o marco que o lembrará de que você tem um veio aberto. Uma revisão semanal da lista (ver a página 23) vai recuperar esse item como algo que ainda é importante – e que se manterá vivo e fresco em seu sistema de administração até que seja completado ou eliminado.

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

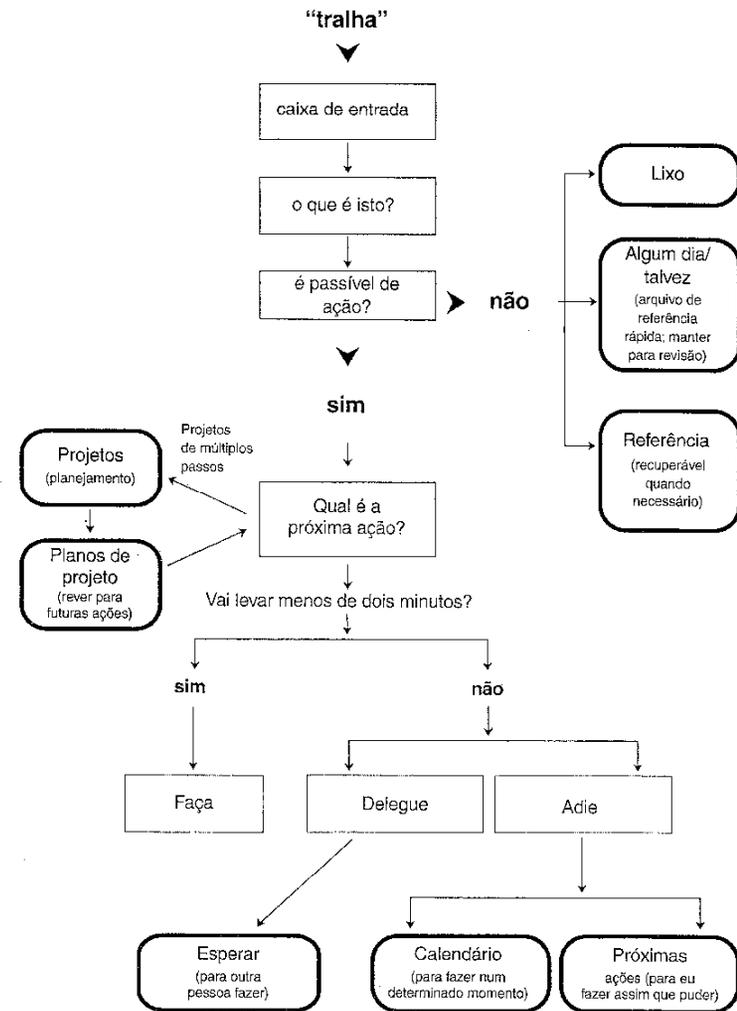
O anel externo do diagrama do fluxo de trabalho mostra as oito categorias distintas de lembretes e materiais que resultarão do processamento que você fará de toda a sua "tralha". Juntos, eles formam um sistema completo para organizar praticamente tudo o que está em sua caixa, ou poderia ser colocado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

Para os itens não passíveis de ação, as categorias possíveis são *lixo*, *ferramentas 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

Qual é a próxima ação? Essa é a pergunta crucial em relação a todo e qualquer item que você tenha coletado; se você a responder de forma apropriada, terá detectado o item essencial a ser organizado. A "próxima ação" é a próxima atividade física e visível

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 vazar 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

numa determinada data. Essa categoria pode incluir endereços de compromissos, atividades nas quais outras pessoas (família ou staff) estarão envolvidas ou eventos de interesse. É útil, também, colocar aqui informações de referência rápida de curto prazo, tais como um lembrete para ligar para uma pessoa após o dia em que ela retornar das férias.

Chega de listas diárias de “coisas a fazer” Só essas três coisas vão para o calendário, e nada mais! Sei que isso soa como uma heresia para o método tradicional em administração do tempo – que vem ensinando, quase universalmente, que a “lista diária de coisas a fazer” é absolutamente fundamental. Mas essas listas não funcionam, por duas razões.

Primeiro porque os constantes insumos novos e as prioridades táticas que mudam a todo momento reconfiguram o trabalho diário de forma tão consistente que é virtualmente impossível amarrar os itens a fazer com antecedência. Ter um plano de trabalho como ponto de referência é sempre útil, mas ele tem de ser passível de ser renegociado a qualquer momento. Tentar manter uma lista escrita no calendário, que precisa ser reescrita no outro dia se os itens não forem feitos, é desmoralizante – e também perda de tempo. As listas de “Próximas Ações” que defendo vão conter todos os lembretes sobre aquelas ações, até os mais sensíveis ao tempo. Eles não precisarão ser reescritos todo dia.

Segundo, se uma lista diária de coisas a fazer contém algum item que não tem de ser feito absolutamente naquele dia, a ênfase nas coisas que realmente têm de ser feitas ficará diluída. Agir assim é utilizar o sistema inadequadamente. Em minha visão, o calendário deve ser território sagrado. Se você escreve alguma coisa lá, é porque precisa ser feita naquele dia ou nunca mais. Só se deve reescrever alguma coisa se houver alteração de compromissos.

*Benditos sejam os flexíveis,
pois eles não serão
entortados até perderem
a forma.*

- DR. MICHAEL MCGRUFFY

A(s) lista(s) de próximas ações

Então, para onde vão todos os seus lembretes sobre ações? Para as listas de “Próximas Ações” – que, junto com o calendário, estão no âmago da organização diária da administração da ação.

Qualquer ação identificada que demande mais de dois minutos e não seja delegável precisa ser monitorada em algum lugar.

Se você tiver apenas 20 ou 30 lembretes desse tipo, talvez seja conveniente manter todos eles numa lista chamada “Próximas Ações”, que você vai rever sempre que tiver um tempo livre. Para a maioria de nós, porém, esse número estará, muito provavelmente, entre 50 e 150. Nesse caso, faz sentido subdividir sua lista de “Próximas Ações” em categorias.

Itens não passíveis de ação

Você precisa de sistemas bem-organizados e distintos para administrar os itens que não demandam ação e também os que demandam ação. Os sistemas não passíveis de ação se enquadram em três categorias: *lixo*, *incubação* e *referência*.

Lixo

A categoria *lixo* deveria ser óbvia. Jogue fora qualquer coisa que não tenha ação futura potencial ou valor de referência. Se você deixar essa tralha misturada às outras categorias, vai prejudicar seriamente o sistema.

Incubação

Existem dois outros grupos de coisas, além do lixo, que não demandam ação imediata; só que essa tralha você vai querer *manter*. Nesse ponto, mais uma vez, é crucial que você separe os itens passíveis de ação dos não passíveis de ação; do contrário, sua tendência será ficar paralisado diante de suas pilhas e listas, e não saber por onde começar – nem o que precisa ser feito.

Digamos que você tire alguma coisa de um memorando, ou leia um e-mail que lhe dê uma idéia para um projeto que você *talvez* queira fazer um dia, mas não agora. Você vai querer ser lembrado disso novamente mais tarde, para que possa reavaliar a opção de agir em relação ao assunto, no futuro. Por exemplo, chega pelo correio uma brochura relativa à próxima temporada de sua orquestra sinfônica local. Numa rápida olhada, você vê que o programa que realmente lhe interessa só vai acontecer daqui a quatro meses – muito distante para você fazer qualquer movimento agora (você não tem certeza de qual será sua agenda de viagens, com essa antecedência); mas se você *estiver* na cidade, tem intenção de ir. O que deve fazer a respeito?

Existem dois tipos de sistemas de “incubação” que poderiam funcionar para esse tipo de coisa: as listas de “Algum dia/talvez” e um arquivo de referência rápida.

“Algum dia/talvez” Pode ser útil e inspirador manter uma lista constante de coisas que você pode querer fazer em algum momento, mas não agora. É o “estacionamento” para projetos que seria impossível deslanchar no presente, mas que você não deseja esquecer totalmente. Você gostaria de ser lembrado dessa possibilidade a intervalos regulares.

Todas as coisas devem ser feitas da forma mais simples possível, porém não mais simples que o possível.

– ALBERT EINSTEIN

Uma típica lista parcial de “algum dia/talvez”

- Comprar um barco de pesca
- Aprender espanhol
- Ter aulas de aquarela
- Comprar um guarda-louça para a cozinha
- Construir uma piscina
- Comprar um patinete para Kathryn
- Dar uma volta de balão
- Construir uma adega
- Aprender as funcionalidades do Photoshop
- Criar uma fundação sem fins lucrativos
- Criar vídeos promocionais do staff
- Comprar uma câmera de vídeo digital
- Fazer uma viagem ao norte da Itália
- Ser aprendiz de meu carpinteiro
- Colocar spotlights em nossas obras de arte
- Digitalizar velhas fotos e vídeos
- Fazer uma festa para a vizinhança
- Colocar acesso remoto ao servidor em casa

Você provavelmente terá algumas subcategorias em sua lista principal de “Algum dia/talvez”.

Você deve revisar essa lista periodicamente, se quiser extrair dela o máximo valor. Sugiro que inclua um *scan* do conteúdo em sua Revisão Semanal (ver página 39).

Arquivo de referência rápida A versão mais elegante de um local onde manter os itens a serem revistos é o arquivo de referência rápida, também conhecido como “suspenso” ou arquivo “*follow-on*”. É um sistema que lhe permite quase que literalmente enviar uma correspondência para si mesmo, para ser recebida em alguma data determinada, no futuro.

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

relembrar. Para poder confiar em seu julgamento rápido e intuitivo que você faz a respeito de ações, de momento a momento, você precisa se reposicionar, 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.

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.

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

Fazer trabalhos predefinidos Quando você faz trabalhos predefinidos, está trabalhando fora de suas listas de “Próximas ações” – concluindo tarefas que você determinou previamente que precisam ser feitas, administrando seu fluxo de trabalho. Você dá os telefonemas que precisa dar, rascunha as idéias em cima das quais quer fazer *brainstorm* ou prepara uma lista das coisas que precisa discutir com seu advogado.

Fazer o trabalho à medida que aparece É comum as coisas aparecerem *ad hoc* – de forma insuspeita e imprevista – e você precisa ou decide responder a elas à medida que ocorrem. Por exemplo, sua sócia entra de repente em sua sala e quer ter uma conversa sobre o lançamento do novo produto; então você conversa com ela, em vez de fazer todas as outras coisas que poderia estar fazendo. Todos os dias trazem surpresas – coisas não planejadas que simplesmente aparecem, e você vai precisar empregar pelo menos *algum* tempo e energia em muitas delas. Quando você segue essa linha de ação, está decidindo, à revelia, que esses imprevistos são mais importantes do que qualquer outra coisa que tenha a fazer.

Definir seu trabalho Definir seu trabalho envolve limpar sua caixa de entrada, seu e-mail, seu correio de voz e suas notas de reunião, além de decompor novos projetos em etapas passíveis de ação. À medida que você processa seus insumos, sem dúvida estará cuidando de algumas ações que duram menos de dois minutos, além de descartar e arquivar inúmeras outras coisas (uma outra versão de fazer o trabalho à medida que aparece). Boa parte dessa atividade consistirá em identificar coisas que precisam ser feitas em algum momento, mas não no ato. Coisas que você acrescentará a todas as suas listas, à medida que avança.

Uma vez definido todo o seu trabalho, pode confiar em suas listas de coisas a fazer, pois certamente estarão completas. E seu contexto, tempo e energia disponíveis ainda lhe permitem escolher entre uma ou mais coisas a fazer. O último item a considerar é a natureza do seu trabalho, suas metas e seus padrões.

3. O MODELO EM SEIS NÍVEIS PARA REVISAR SEU TRABALHO

As prioridades devem nortear suas escolhas, mas a maioria dos modelos para determiná-las não são ferramentas confiáveis para processar a maior parte de nossa atividade real no trabalho. Para saber quais são as suas prioridades, você

precisa saber qual é o seu trabalho. E existem pelo menos seis perspectivas diferentes a partir das quais se pode definir isso. Para utilizar uma analogia aeroespacial, a conversa tem muito a ver com a altitude.

- 50 mil pés ou mais: Vida
- 40 mil pés: Visão para três a cinco anos
- 30 mil pés: Metas para um a dois anos
- 20 mil pés: Áreas de responsabilidade
- 10 mil pés: Projetos atuais
- Decolagem: Ações atuais

Vamos começar de baixo para cima:

Decolagem: Ações atuais Essa é a lista acumulada de todas as ações que você precisa executar. Você provavelmente teria entre 300 e 500 horas de coisas como essas para fazer, se parasse o mundo nesse instante e não recebesse mais qualquer insumo, de si mesmo ou de qualquer outra pessoa.

10 mil pés: Projetos atuais Criar muitas das ações que você atualmente tem à sua frente representa os 30 a 100 projetos em sua carteira. São resultados que você deseja atingir num prazo relativamente curto, tais como montar um computador em casa, organizar uma conferência de vendas, mudar-se para um novo bairro e escolher um dentista.

20 mil pés: Áreas de responsabilidade Você cria ou aceita a maioria de seus projetos por causa de suas responsabilidades – que, para a maioria das pessoas, podem ser definidas em 10 a 15 categorias. Essas são as áreas-chave dentro das quais você deseja conquistar resultados e manter padrões. Seu trabalho talvez envolva compromissos pelo menos implícitos com itens como planejamento estratégico, apoio administrativo, desenvolvimento da equipe, pesquisa de mercado, serviços ao consumidor ou administração de ativos. E sua vida pessoal possui um igual número de áreas com o mesmo foco: saúde, família, finanças, o ambiente da casa, espiritualidade, recreação etc. Listar e revisar essas responsabilidades oferece uma moldura mais abrangente para avaliar sua relação de projetos.

30 mil pés: Metas para um a dois anos As coisas que você deseja viver, nas diversas áreas de sua vida e de seu trabalho, dentro de um ou dois anos, trarão uma nova dimensão à tarefa de definir o seu trabalho. Com frequência, atingir

as metas e objetivos de seu trabalho é tarefa que vai exigir uma mudança da ênfase no foco de sua atividade, com o surgimento de novas áreas de responsabilidade. Nessa linha, também em termos pessoais provavelmente vai haver coisas que você gostaria de realizar ou acertar – coisas essas que acrescentarão importância a determinados aspectos de sua vida e diminuirão a de outros.

40 mil pés: Visão para três a cinco anos Projetar três a cinco anos no futuro gera reflexões acerca de categorias mais abrangentes: estratégias da organização, tendências ambientais, circunstâncias de transição na vida e na carreira. Os fatores internos incluem carreiras de maior duração, família, metas e considerações financeiras. Questões internas podem envolver mudanças que afetem o seu trabalho e a sua organização, tais como tecnologia, globalização, tendências de mercado e concorrência. Nessa altitude, as decisões podem mudar a natureza do seu trabalho em vários níveis.

50 mil pés ou mais: Vida Essa é a visão do “quadro mais amplo”. Por que a sua empresa existe? Por que *você* existe? O objetivo principal de uma determinada atividade leva à definição básica do que é, realmente, o seu “trabalho”. Trata-se da descrição de cargo definitiva. Todas as metas, visões, objetivos, projetos e ações derivam disso e levam a isso.

Essas analogias com a altitude são, de certa forma, arbitrárias, e na vida real as importantes conversas que você terá, sobre seu foco e suas prioridades, poderão não se encaixar num ou noutro horizonte. Elas podem, no entanto, oferecer uma moldura útil para lembrá-lo da natureza multifacetada de seu “trabalho” e dos compromissos e tarefas dele resultantes.

É óbvio que muitos fatores devem ser considerados, antes que você se sinta confortável por ter tomado a melhor decisão acerca do que fazer, e quando fazer. “Estabelecer prioridades”, no sentido tradicional de se concentrar em suas metas e valores de longo prazo, ainda que seja obviamente um foco necessário, não oferece uma moldura prática para a grande maioria das decisões e tarefas nas quais você precisa se envolver, no dia-a-dia. Dominar o fluxo de seu trabalho, em todos os níveis em que você o vivencia, representa uma forma muito mais holística de executar e concluir as tarefas – e sentir-se bem com isto.

COMO FAZER OS PROJETOS ANDAREM DE FORMA CRIATIVA

As cinco fases do planejamento de projetos

Os ingredientes-chave do controle relaxado são (1) ter claramente definidos os resultados (projetos) e as próximas ações necessárias para fazê-los caminhar bem até sua conclusão, e (2) lembretes depositados num sistema confiável, que seja revisado regularmente. Isso é o que chamo de foco horizontal. Embora possa parecer simples, a aplicação real desse processo pode gerar resultados bem profundos.

COMO MELHORAR O FOCO "VERTICAL"

O foco horizontal é tudo o que você vai precisar, na maioria das situações e na maior parte do tempo. Às vezes, porém, você pode precisar de maior rigor e foco para ter um projeto sob controle, identificar uma solução ou garantir que todos os passos corretos tenham sido determinados. É aí que entra o foco vertical. Saber como raciocinar de maneira produtiva dessa forma mais "vertical", e como integrar os resultados ao seu sistema pessoal, é o segundo conjunto poderoso de comportamentos necessários para desempenhar a atividade do conhecimento.

Você tem de refletir sobre as grandes coisas enquanto está fazendo as pequenas coisas, para que todas as pequenas coisas sigam na direção certa.

- ALVIN TOFFLER

Esse tipo de pensamento não tem de ser elaborado. A maior parte das reflexões que você terá de fazer serão informais – o que costumamos chamar de "planejamento no verso do envelope": o tipo de coisa que você faz literalmente no verso de um envelope, num café, com um colega, enquanto está acertando a agenda e a estrutura de uma apresentação de

vendas. Em minha experiência, esse tende a ser o tipo de planejamento mais produtivo que se pode fazer, em termos de seu desempenho em relação à energia que coloca nele. É verdade que, de vez em quando, poderá ser preciso desenvolver uma estrutura ou plano mais formal, para dar maior clareza a componentes, seqüências ou prioridades. E diretrizes mais detalhadas serão também necessárias para coordenar situações mais complexas. Mas, em geral, você pode ser bem criativo com nada mais do que um envelope e um lápis na mão.

A maior necessidade que tenho detectado, na hora de pensar em projetos no mundo profissional, não é a de mais modelos formais; em geral, as pessoas que precisam desses modelos já os têm, ou podem consegui-los como parte de um currículo acadêmico ou profissional. Ao contrário, acho que a maior lacuna é a falta de um modelo de concentração no projeto para "nós, simples mortais". Necessitamos de maneiras de validar e dar suporte ao nosso raciocínio, não importa o quão informal ele seja.

A boa notícia é que *existe* uma forma produtiva de pensar os projetos, situações e tópicos que geram máximo valor com um gasto mínimo de tempo e esforço. Essa vem a ser a forma com que *naturalmente* pensamos e planejamos, embora não necessariamente a maneira em que nós *normalmente* planejamos as coisas, quando tentamos, conscientemente, ter um projeto sob controle. Em minha experiência, quando as pessoas fazem mais planejamento de maneira mais informal e natural, elas liberam uma grande quantidade de stress e obtêm melhores resultados.

O MODELO NATURAL DE PLANEJAMENTO

Você já está familiarizado com o planejador mais brilhante e criativo do mundo: o seu cérebro. Você próprio é, na verdade, uma máquina de planejar. Sua mente passa por cinco etapas, para poder realizar virtualmente qualquer tarefa:

1. Definir o objetivo e os princípios
2. Visualizar o resultado
3. Fazer o *brainstorm*
4. Organizar
5. Identificar as próximas ações

Um exemplo simples: planejar um jantar fora

Da última vez que você saiu para jantar, o que, inicialmente, fez você pensar em ir? Pode ter sido uma infinidade de coisas: o desejo de saciar a fome, estar com os amigos, celebrar uma ocasião especial, assinar um acordo de negócios ou desenvolver um romance. Tão logo uma dessas hipóteses se transformou numa inclinação real, e fez você desejar agir, você começou a planejar. Sua intenção foi o seu *objetivo*, e essa automaticamente passou a estimular o seu processo interno de planejamento. Seus *princípios* criaram as fronteiras do seu plano. Você provavelmente não pensou conscientemente em seus princípios ao decidir sair para jantar, mas raciocinou dentro deles: padrões quanto ao cardápio e o serviço, capacidade financeira, conveniência e conforto – todos esses itens tiveram um papel na escolha. Em qualquer situação, seu objetivo e princípios foram o ímpeto definidor e as fronteiras de seu planejamento.

Uma vez tendo decidido cumprir o seu propósito, quais foram seus primeiros pensamentos concretos? Com certeza você também imaginou um quadro positivo daquilo que poderia vivenciar ou de como seria a noite – talvez as pessoas envolvidas, a atmosfera e/ou o desfecho. Essa foi a sua *visão do resultado*. Enquanto o seu objetivo foi o *porquê* de você ter saído para jantar, sua visão foi uma imagem do *o quê* – da aparência, da sonoridade e do sentimento, no mundo físico, que melhor traduziriam o seu objetivo.

Após você ter se identificado com sua visão, o que é que a sua mente começou naturalmente a fazer? No que ela começou a pensar? “A que horas a gente deve ir?”, “Será que vai estar aberto esta noite?”, “Será que vai estar cheio?”, “Como é que está o tempo?”, “Será que a gente deve trocar de roupa?”, “Será que tem gasolina suficiente no carro?”, “Estamos com muita fome?” Isso foi o *brainstorming*. Essas perguntas foram parte do processo naturalmente criativo que acontece tão logo você se compromete com algum resultado que ainda não ocorreu. Seu cérebro percebeu uma discrepância entre aquilo que você buscava e o ponto em que você realmente se encontrava naquele momento, e começou a resolver aquela “dissonância cognitiva” tentando preencher as lacunas. Esse é o começo da fase do “como”, no planejamento natural. Mas o cérebro fez a reflexão, de uma forma até certo ponto aleatória e *ad hoc*. Um monte de aspectos diferentes do ato de sair para jantar começou a lhe ocorrer. Com quase toda certeza, você não precisou

realmente anotar todos eles num pedaço de papel, mas montou uma versão desse processo em sua mente.*

Depois de você ter gerado um número suficiente de idéias e detalhes, não há como evitar começar a *organizá-los*. Talvez você tenha pensado ou dito, “Primeiro precisamos verificar se o restaurante está aberto”, ou “Vamos ligar para os Andersons e ver se eles gostariam de ir conosco”. Depois de ter gerado vários pensamentos de relevância para o resultado esperado, sua mente vai começar automaticamente a classificá-los por componentes (subprojetos), prioridades e/ou seqüências de eventos. *Componentes* seria, por exemplo: “Temos de administrar logística, pessoas e locais.” *Prioridades* seria: “É crucial descobrir se o cliente realmente quer ir jantar conosco.” *Seqüências* seria: “Primeiro precisamos verificar se o restaurante está aberto, depois ligar para os Andersons, depois nos arrumar.”

Finalmente (presumindo que você esteja realmente comprometido com o projeto – nesse caso, sair para jantar), você se concentra na *próxima ação* que precisa levar a cabo para fazer com que o primeiro componente realmente aconteça: “Ligar para o restaurante para ver se está aberto e fazer a reserva.”

Essas cinco fases de planejamento de projeto ocorrem naturalmente, em tudo o que você realiza durante o dia. É assim que você cria as coisas – um jantar, uma noite relaxante, um novo produto ou uma nova empresa. Você tem uma compulsão para fazer alguma coisa acontecer; visualiza o resultado; gera idéias que podem ser relevantes; classifica essas idéias dentro de uma nova estrutura; e define uma atividade física que pode começar a transformar o plano em realidade. Você faz tudo isso naturalmente, sem pensar demais.

O planejamento natural não é necessariamente normal

Mas o processo descrito acima reflete a forma com que seu comitê está planejando o retiro espiritual da igreja? É assim que sua equipe de TI está abordando a instalação do novo sistema? É dessa forma que você está organizando o casamento ou amadurecendo a fusão potencial?

Você já tem bem claro o objetivo principal do projeto e já o comunicou a todos que precisam saber? E já conformou os padrões e comportamentos aos quais terá de aderir para que o projeto seja bem-sucedido?

* Se, no entanto, você estivesse cuidando da comemoração de um triunfo recente do seu melhor amigo, a complexidade e os detalhes que provavelmente surgiriam em sua cabeça deveriam justificar *pelo menos* o verso de um envelope!

Já idealizou o sucesso e considerou todas as coisas inovadoras que poderão 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). Íamos 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 I, 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

documentos estão esquecidos em gavetas e em e-mails em algum lugar, e guardam pouca relação com a realidade operacional.

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

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.

TÉCNICAS DE PLANEJAMENTO NATURAL: AS CINCO FASES

Nem seria preciso dizer, mas ainda assim deve ser dito mais uma vez: pensar de formas mais efetivas sobre os projetos e as situações pode fazer com que as coisas aconteçam mais depressa, de um jeito melhor e com mais sucesso. Assim, se sua mente já planeja naturalmente, o que podemos aprender com isso? Como podemos usar esse modelo para facilitar a obtenção de resultados melhores e mais numerosos, com nossas reflexões?

Objetivo

Fazer a pergunta “Por quê?” nunca ofende. Quase tudo o que você está fazendo atualmente pode ser melhorado, e até mesmo estimulado por uma avaliação mais minuciosa, nesse nível máximo de foco. Por que você está indo para sua próxima reunião? Qual é o objetivo de sua tarefa? Por que você está recebendo amigos para um churrasco no quintal? Por que está contratando um diretor de marketing? Por que você tem um orçamento?

Não faça alguma coisa, apenas. Destaque-se.

- ROCHELLE MYER

Eu admito: isso não é nada mais do que senso comum avançado. Conhecer e ter bem claro o objetivo de qualquer atividade são diretrizes básicas para a clareza, o desenvolvimento criativo e a cooperação. Mas esse é um senso comum muito pouco praticado, simplesmente porque é tão fácil para nós criar coisas, ficar presos na forma daquilo que criamos e perder a nossa conexão com nossas verdadeiras intenções iniciais.

O VALOR DE REFLETIR SOBRE O “POR QUÊ?”

Aqui estão apenas alguns dos benefícios de perguntar “Por quê?”

- Define o sucesso.
- Estabelece critérios para tomada de decisões.
- Alinha recursos.
- Motiva.
- Torna o foco claro.
- Expande as opções.

Define o sucesso Atualmente, as pessoas vivem famintas por “vitórias”. Adoramos jogar e gostamos de ganhar – ou, pelo menos, estar numa posição

O fanatismo consiste em redobrar seus esforços quando você esqueceu o seu objetivo.

– GEORGE SANTAYANA

em que *tenhamos chance de* ganhar. E se você não tem total clareza quanto ao objetivo daquilo que está fazendo, não tem chance de ganhar. O objetivo define o sucesso. É o ponto básico de referência para qualquer investimento de tempo e energia, desde decidir concorrer a um cargo eletivo até bolar um formulário.

Estabelece critérios para tomada de decisões Tudo se resume no objetivo. Em função daquilo que você está tentando realizar, esses investimentos em recursos são necessários? Em caso afirmativo, quais? Não há como saber até que o objetivo esteja claro.

Alinha recursos De que forma deveríamos gastar nossa verba no orçamento corporativo em alocação de novos membros para a equipe? Devemos gastar mais dinheiro com o almoço ou com os palestrantes, para a reunião mensal da associação?

Em cada caso, a resposta depende do que estamos, na verdade, tentando realizar – ou seja, do “Por quê”.

Motiva Vamos encarar os fatos: se não existe uma boa *razão* para estarmos fazendo uma determinada coisa, não vale a pena fazê-la. Costumo ficar perplexo ao constatar quantas pessoas já esqueceram *por que* estão fazendo aquilo que estão fazendo – e ao ver com que rapidez uma simples pergunta, como “Por que você está fazendo isso?” pode colocá-las de volta nos trilhos.

Toma o foco claro Quando você chega ao verdadeiro objetivo de qualquer coisa que esteja fazendo, tudo fica mais claro. Perder apenas dois minutos e anotar a razão básica para estar fazendo determinada coisa cria, invariavelmente, uma maior agudeza de visão – algo parecido com colocar um telescópio em foco. Com muita frequência, projetos e situações que começam a nos parecer dispersos e indefinidos ficam mais claros quando alguém faz a coisa voltar ao início, com a pergunta: “O que, na verdade, estamos tentando realizar aqui?”

Expande as opções Paradoxalmente, apesar de o objetivo estreitar o foco das coisas, ele expande o pensamento criativo em relação a possibilidades mais

amplas. Quando você realmente sabe o “porquê” intrínseco, isso expande o seu pensamento em relação a como fazer o resultado desejado acontecer.

Comemore qualquer progresso. Não espere a perfeição chegar.

– ANN MCGEE COOPER

O seu objetivo está suficientemente claro e específico? Se você está vivendo verdadeiramente os benefícios de um foco no objetivo – motivação, clareza, critérios para tomada de decisões, alinhamento e criatividade –, então o seu objetivo provavelmente *está* suficientemente claro e específico. Mas muitas “declarações de objetivo” são vagas demais para produzir tais resultados. “Ter um bom departamento”, por exemplo, talvez seja uma meta ampla demais. Afinal, o que define um “bom departamento”? Será um grupo de pessoas altamente motivadas, colaborando saudavelmente umas com as outras e tomando iniciativas? Ou é um departamento que funciona sempre dentro do orçamento? Em outras palavras, se você não sabe ao certo se atingiu o seu objetivo ou se está fora do rumo, é sinal de que não tem uma diretriz viável. A pergunta “Como eu vou saber se isto faz parte do objetivo?” deve merecer uma resposta bem clara.

Princípios

Os padrões e valores que você defende têm a mesma importância, como critérios básicos, para impulsionar e direcionar um projeto. Embora as pessoas raramente pensem neles conscientemente, eles estão lá. E se forem violados, o resultado será, inevitavelmente, cheio de desvios e stress improdutivos.

Uma maneira fantástica de refletir sobre quais são os seus princípios é completar esta frase: “Eu daria aos outros total liberdade para fazer isso, desde que eles...” Eles o quê? Que políticas, declaradas ou não, se aplicam às atividades do grupo? “Desde que eles se mantenham dentro do orçamento? Satisfazam o cliente? Garantam uma equipe saudável? Promovam uma imagem positiva?”

O fato de as outras pessoas se engajarem ou permitirem comportamentos que estão fora de seus padrões pode ser uma enorme fonte de stress. Se você nunca precisou lidar com esta questão, é uma pessoa realmente abençoada. Se precisa, uma conversa construtiva sobre o assunto e um esclarecimento dos princípios são atitudes que podem alinhar a energia e prevenir conflitos desnecessários. Talvez você queira começar perguntando a si mesmo: “Que comportamento poderia minar o que estou fazendo, e como

Objetivo e princípios simples e claros fazem florescer comportamentos complexos e inteligentes. Regras e regulamentos complexos fazem surgir comportamentos simplórios e estúpidos.

– DEE HOCK

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,

você 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.

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.

A imaginação é mais importante do que o conhecimento.

– ALBERT EINSTEIN

TORNAR CLAROS OS RESULTADOS

Existe um princípio simples, porém profundo, que emerge do entendimento da forma como os seus filtros perceptivos funcionam: *you don't see the form of doing a thing until you do it, and you do it by yourself.*

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

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

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:

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.

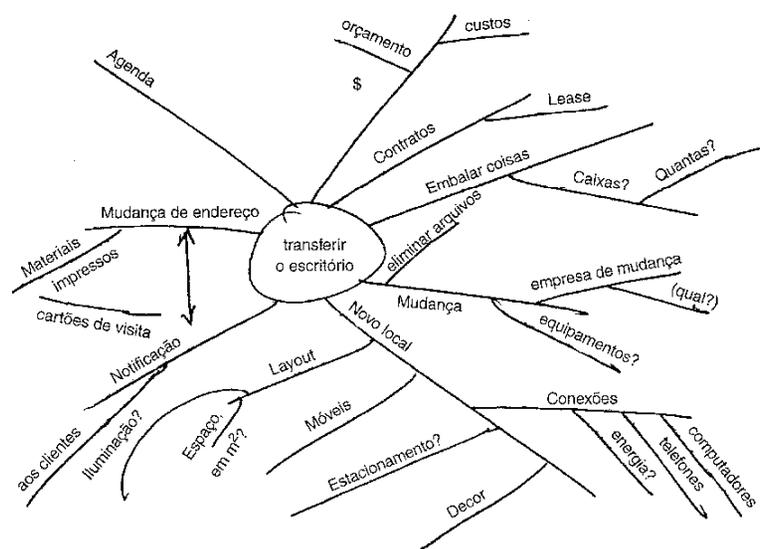
Eu sempre quis ser alguém. Eu deveria ter sido mais específica.

– 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.



COGNIÇÃO DISTRIBUÍDA

A grande sacada com relação ao *brainstorming* externo é que, além de captar suas idéias originais, pode ajudar a gerar muitas outras idéias novas que talvez não lhe tenham ocorrido, se você não tivesse um mecanismo capaz de armazenar seus pensamentos e continuamente rerepresentá-los a você. É como se sua mente dissesse: “Olha, vou lhe dar tantas idéias quantas você sente que pode efetivamente usar. Se você não as estiver reunindo em algum tipo de sistema confiável, não vou lhe dar tantas. Mas se você estiver realmente fazendo alguma coisa com as idéias – mesmo que seja apenas registrá-las para posterior avaliação – então tome, pegue logo um monte! Ah, e puxa! Isso me lembra outra, e mais outra” etc.

A melhor maneira de ter uma boa idéia é ter um monte de idéias.

– LINUS PAULING

Os psicólogos estão começando a chamar esses e outros processos similares de “cognição distribuída”. Trata-se de tirar as coisas de sua cabeça e reuni-las em formatos objetivos e revisáveis.

Poucas pessoas conseguem manter o foco num determinado tópico por mais do que alguns minutos, sem alguma estrutura objetiva e uma ferramenta

ou estímulo que as auxilie. Selecione um grande projeto seu que esteja em andamento nesse momento e apenas tente não pensar em qualquer outra coisa além dele, por mais de 60 segundos. É uma coisa bem difícil de fazer, a menos que você tenha lápis e papel à mão e use esses “artefatos cognitivos” como âncora para suas idéias. Depois poderá ficar com elas durante horas.

Nada é mais perigoso do que uma idéia, quando é a única que você tem.

– EMILE CHARTIER

CHAVES PARA O BRAINSTORMING

Muitas técnicas podem ser usadas para facilitar o *brainstorming* e estimular o pensamento criativo. Os princípios básicos, porém, podem ser assim resumidos:

- Não julgue, desafie, avalie ou critique.
- Busque quantidade, não qualidade.
- Ponha a análise e a organização como pano de fundo.

Não julgue, desafie, avalie ou critique É muito fácil o modelo de planejamento antinatural mostrar sua cara feia durante o *brainstorming*, fazendo com que as pessoas embarquem em avaliações prematuras e se arvoreem em críticas das idéias. Se você se preocupa, ainda que ligeiramente, com o que um crítico pensa, vai censurar seu processo de expressão, enquanto procura a coisa “certa” para dizer. Existe uma diferença bem sutil entre manter o *brainstorming* focado no tópico e sufocar o processo criativo. É importante também que o *brainstorming* seja inserido no contexto global do processo de planejamento, porque, se você acha que está fazendo isso só por fazer, essa atividade pode parecer banal e inadequadamente fora de curso. Se, ao contrário, você consegue entender o *brainstorming* como algo que você está fazendo agora, durante um determinado período, antes de se movimentar na direção de uma solução no final, vai se sentir mais confortável em dar a essa parte do processo o devido crédito.

Não estou sugerindo, porém, que você desligue o pensamento crítico: nesse estágio, tudo deve ser considerado um alvo legítimo. Só é boa idéia entender que tipos de pensamento você está tendo e estacioná-los em algum lugar, para serem usados da forma mais apropriada. Os critérios fundamentais devem ser de expansão, não de contração.

Busque quantidade, não qualidade Buscar quantidade mantém o seu pensamento expandido. Com frequência, você não sabe o que é uma boa idéia –

Somente aquele que administra suas idéias de forma leve é o dono de suas idéias; e somente aquele que é dono de suas idéias não é escravizado por elas.

– LIN YUTANG

até ter uma. E às vezes você só percebe que uma idéia (ou semente de idéia) é boa bem mais tarde. Quanto maior for o volume de pensamentos que você tiver para trabalhar, melhor será o contexto que poderá criar, para desenvolver opções e confiar em suas escolhas.

Ponha a análise e a organização como pano de fundo

A análise e a avaliação/organização de seus pensamentos deve ter tanta liberdade quanto o pensamento criativo e original. Mas, na fase do *brainstorming*, essa atividade crítica não deve estar no comando.

Organizar

Se você fez um trabalho rigoroso ao esvaziar a sua cabeça de todas as coisas que apareceram durante a fase de *brainstorming*, vai perceber que uma organização natural está emergindo. Quando você tira todas as idéias da sua cabeça e as coloca na frente de seus olhos, vai perceber automaticamente as relações naturais entre elas, e também a estrutura. Isso é o que muitas pessoas querem dizer quando falam em “planos de projeto”.

Organizar é algo que normalmente acontece quando você identifica componentes e subcomponentes, seqüências ou eventos e/ou prioridades. Quais são as coisas que devem ocorrer para gerar o resultado final? Em que ordem elas devem ocorrer? Qual é o elemento mais importante para garantir o sucesso do projeto?

Esse é o estágio em que você pode fazer bom uso de ferramentas de estruturação, que variam desde tópicos informais, rabiscados literalmente no verso de um envelope, até softwares de planejamento de projetos.

O pensamento criativo não acaba aqui; só assume outra forma. Logo que você percebe uma estrutura básica, sua mente vai começar a tentar “preencher as lacunas”. O ato de identificar três coisas-chave que você precisa administrar nesse projeto, por exemplo, pode fazer você pensar numa quarta e numa quinta, quando as vir todas listadas.

ELEMENTOS BÁSICOS DA ORGANIZAÇÃO

Os passos-chave, nesse ponto do processo, são:

- Identificar as peças significativas.
- Classificar por (um ou mais):
 - componentes
 - seqüências
 - prioridades
- Detalhar até o nível necessário.

Nunca vi dois projetos que precisassem ter exatamente a mesma quantidade de estruturas e detalhes desenvolvidos para tirar os itens da mente das pessoas e caminhar com sucesso. Mas quase todos os projetos podem aproveitar algum tipo de pensamento criativo, proveniente do lado esquerdo do cérebro, na linha de “Qual é o plano?”.

Próximas ações

O estágio final do planejamento diz respeito às decisões sobre alocação e realocação de recursos físicos para realmente fazer o projeto andar. A pergunta a ser feita neste ponto é: “Qual é a próxima ação?”

Como vimos no capítulo anterior, esse tipo de pensamento pé-no-chão, baseado na realidade, combinado à clareza total quanto ao resultado desejado, forma o componente crítico da atividade do conhecimento. Essa abordagem “no nível da decolagem” vai fazer você ser “honesto” em relação a todo tipo de coisa.

Num determinado ponto, se o projeto for passível de ação, é preciso tomar uma decisão quanto à próxima ação necessária.* Responder à pergunta “O que especificamente você faria, em termos físicos, em relação a uma determinada coisa, se não tivesse nada mais a fazer?” vai testar a maturidade de seu pensamento em relação ao projeto. Se você ainda não estiver pronto para responder a essa pergunta, é sinal de que tem mais coisas a acrescentar, em algum nível anterior, na seqüência natural do planejamento.

* Você também pode planejar projetos *não* passíveis de ação e não precisar de uma próxima ação – por exemplo, projetar a casa de seus sonhos. A falta de uma próxima ação torna esse um projeto “algum dia/talvez”, o que está correto para qualquer item dessa natureza.

O BÁSICO

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

Ativar as “partes em andamento” Um projeto está suficientemente planejado para implementação quando cada passo para as próximas ações já foi decidido em cada frente que pode caminhar de forma independente, sem outro componente ter de estar concluído antes. Se o projeto tem múltiplos componentes, cada um deles deve ser avaliado adequadamente, com a pergunta: “Existe alguma coisa que alguém poderia estar fazendo a esse respeito, neste momento?” Você poderia estar coordenando os palestrantes para a conferência, por exemplo, e ao mesmo tempo procurando um local adequado para o evento.

Em determinados casos, haverá apenas um aspecto que pode ser ativado, e tudo o mais vai depender do resultado disso. Assim, poderá haver apenas uma próxima ação, que será o eixo de todo o resto.

Há mais planejamento a ser feito? E se ainda houver mais planejamento a ser feito, antes de você se sentir confortável em relação ao que vem a seguir? Ainda existe um passo que demanda ação — é apenas uma ação de *processo*. Qual é o próximo passo para continuar o planejamento? Rascunhar mais idéias.

O hábito de deixar bem clara a próxima ação em cada projeto, não importa qual seja a situação, é fundamental para você estar no controle e relaxado.

Quando a próxima ação é atribuição de outra pessoa... Se a próxima ação não for sua atribuição, ainda assim você precisa deixar claro quem é o responsável (essa é uma utilização básica da lista de ações em “Espera”). Numa situação de planejamento em grupo, não é necessário que todos saibam qual é o próximo passo em todas as partes do projeto. Em geral, tudo o que é necessário é alocar responsabilidade por determinadas partes do projeto às pessoas certas e deixar que elas identifiquem as próximas ações em suas respectivas esferas de atuação.

Essa conversa de próximas ações força a clareza organizacional. Surgem questões e detalhes que em geral não aparecem, até que alguém faça todo mundo cair na real, no nível físico, sobre a alocação de recursos. É uma discussão simples e prática de ser estimulada, e que pode sacudir significativamente as estruturas e identificar elos frágeis.

Qual o volume adicional de planejamento que você realmente precisa fazer?

Qual é o real volume de planejamento que você precisa ampliar, e até que nível de detalhe? A resposta é simplesmente a seguinte: tanto quanto for necessário para tirar o projeto da sua cabeça.

Em geral, as coisas ficam em sua cabeça, porque tanto o resultado como os passos para a ação não foram definidos adequadamente, e/ou os lembretes em relação a eles certamente não foram colocados nos lugares onde você iria procurá-los. Além disso, talvez você não tenha desenvolvido suficientemente os detalhes, perspectivas e soluções, a ponto de poder confiar na eficácia de sua radiografia da questão.

A maioria dos projetos, tendo em mente a minha definição de projeto como um resultado que requer mais de uma ação, não necessita mais do que uma listagem de seu resultado e da próxima ação para que você possa tirá-los da sua mente.

NECESSITA DE MAIOR CLAREZA?

Se o que você precisa é de maior clareza, eleve o seu pensamento para cima, na escala natural do planejamento. Em geral, as pessoas vivem muito ocupadas (*ação*) mas, ainda assim, experimentam confusão e a falta de uma direção clara. Precisam sacar do seu plano ou criar um (*organizar*). Se há falta de clareza no nível do planejamento, provavelmente há necessidade de mais *brainstorming* para gerar um estoque de idéias suficiente para dar confiabilidade ao plano. Se a sessão de *brainstorming* for sabotada por pensamentos confusos, o foco deve retornar à *visão* do resultado, para garantir que o filtro reticular do cérebro se abra e proporcione a melhor reflexão sobre “como” agir. Se o *resultado/visão* estiver pouco claro, você deve voltar a analisar objetivamente a razão pela qual você se engajou nessa situação, para começo de conversa (*objetivo*).

PRECISA QUE MAIS COISAS ACONTEÇAM?

Se é preciso mais ação, você precisa *descer* dentro do modelo. Pode haver entusiasmo em relação ao *objetivo* de um projeto mas, ao mesmo tempo, alguma resistência a realmente descortinar o que a sua realização significa, no mundo real. O pensamento deve ser direcionado para as especificidades da *visão*. Mais uma vez, pergunte-se: “Qual seria a cara do resultado desejado?”

Se você formulou uma resposta para essa pergunta, mas as coisas ainda estão enroladas, provavelmente é hora de você atacar algumas das questões relativas ao “como”, assim como os detalhes e perspectivas operacionais (*brainstorming*).

Se o *brainstorming* fica entalado (e é comum isso acontecer mesmo com pessoas descomplicadas), deve haver rigor ao fazer qualquer avaliação e tomar decisões relativas aos itens críticos a serem executados para o sucesso da missão, que precisam ser administrados (*organizar*).

Os planos fazem você entrar nas coisas, mas você precisa encontrar a saída.

- WILL ROGERS

E se existe um plano, mas o projeto ainda não está andando como deveria, alguém precisa avaliar cada componente, com foco em “Qual é a próxima ação, e quem deve executá-la?”

Os fundamentos continuam valendo: você deve ser responsável por coletar todos os seus veios abertos, aplicar um processo mental de

vanguarda para cada um deles e administrar os resultados com organização, revisão e ação.

Para todas as situações que você tem algum nível de compromisso em concluir, existe um processo natural de planejamento que evoluiu para levar você de um determinado ponto a outro. Alavancar o modelo das cinco fases costuma tornar a evolução mais fácil, rápida e produtiva.

Esses modelos são simples de entender e fáceis de implementar. Aplicá-los gera resultados incríveis. Em essência, você não precisa de novas habilidades; você já sabe como anotar as coisas, ter clareza sobre os resultados, decidir as próximas ações, classificar as coisas em categorias, revisar tudo e fazer escolhas intuitivas. *Nesse exato momento*, você tem a capacidade de se concentrar nos resultados de sucesso, fazer *brainstorming*, organizar seu raciocínio e se movimentar ao longo dos próximos passos.

Mas só o fato de saber como fazer todas essas coisas não produz resultados. A habilidade de ser altamente produtivo, estar relaxado e no controle não lhe dá o poder de conquistar tudo isso.

PARTE 2

COMO PRATICAR A PRODUTIVIDADE SEM STRESS

HORA DE COMEÇAR

*Como estabelecer o tempo,
o espaço e as ferramentas*

Na Parte 2, vamos sair de uma moldura conceitual e da aplicação limitada do domínio do fluxo de trabalho e partir para a implementação completa e para as melhores práticas. Levar a cabo esse programa costuma proporcionar às pessoas um nível de controle relaxado que talvez nunca tenham experimentado antes; no entanto, para chegar lá é preciso catalisar os procedimentos passo a passo. Com esse objetivo, apresentarei uma seqüência lógica de coisas a fazer para facilitar ao máximo o seu acesso. Assim, você poderá extrair o máximo valor dessas técnicas.

A IMPLEMENTAÇÃO, SEJA ELA FRUTO DE UM GRANDE ESFORÇO DELIBERADO OU CASUAL, TEM MUITO A VER COM "TRUQUES"

Se você não tem certeza de que quer se comprometer a levar às últimas conseqüências a implementação desses métodos, permita-me garantir que uma parte substancial do valor que as pessoas extraem desse material está nos bons "truques". Às vezes um único bom truque pode fazer com que valha a pena vasculhar todas as informações aqui contidas. Em grande parte, as pessoas de melhor desempenho que conheço são aquelas que incorporaram à sua vida os melhores truques. Só sei que isso é verdade em meu caso. Nossa parte mais esperta define coisas para fazermos, às quais nossa parte pouco esperta responde quase que automaticamente, criando comportamentos que produzem resultados de elevado desempenho. Nós nos enganamos para fazer aquilo que devemos fazer.

É mais fácil agir para se sentir melhor do que sentir uma forma de agir melhor.

— O. H. MOWRER

Vamos ver um exemplo de um verdadeiro truque de produtividade. Provavelmente você já levou para casa trabalho que *tinha* de entregar no dia seguinte, certo? Era absolutamente vital para sua missão que você não esquecesse de levá-lo no dia seguinte. Então, onde você o colocou à noite? Você o colocou na frente da porta, ou junto com as chaves, para ter certeza de levá-lo de manhã? E precisou fazer algum curso de alto nível para isso? Que peça sofisticada de tecnologia de auto-administração você instalou em sua vida! Pois é exatamente isso. Sua parte mais esperta, na noite anterior, sabia que aquela parte não tão esperta mal estaria consciente nas primeiras horas da manhã.

Grande parte do aprendizado sobre como administrar o fluxo de trabalho como um “faixa preta” tem a ver com esboçar o esquema e praticar os movimentos; assim, as idéias necessárias fluem de forma mais automática e é bem mais fácil se envolver no jogo. As sugestões que se seguem sobre colocar o tempo, o espaço e as ferramentas no lugar, representam ferramentas confiáveis para fazer as coisas acontecerem num novo e fantástico nível.

Se você está sinceramente disposto a dar um importante salto à frente em seus sistemas pessoais de administração, recomendo que preste muita atenção aos detalhes e observe as sugestões a seguir à risca. O todo será muito melhor do que a soma das partes. Você vai descobrir também que a execução desse programa produzirá progressos reais nas coisas reais que estão acontecendo em sua vida nesse momento. Vamos concluir um monte de coisas que você quer concluir — de maneiras novas e eficientes, que poderão deixá-lo assombrado.

SEPARAR O TEMPO

Recomendo que você crie um bloco de tempo para iniciar esse processo e prepare uma estação de trabalho com o espaço, os móveis e as ferramentas apropriados. Se seu espaço está adequadamente arrumado e alinhado, isso poderá reduzir sua resistência inconsciente em lidar com a sua tralha, e até tornar *atrativa* a perspectiva de sentar e processar seus insumos e seu trabalho. O período ideal para a maioria das pessoas é de dois dias inteiros e consecutivos (não adie a iniciativa se não tiver todo esse tempo disponível; realizar qualquer uma das atividades que vou sugerir será útil, independentemente do muito ou do pouco

tempo que você devote a elas. Não são necessários dois dias para você se beneficiar dessas técnicas e princípios; eles começarão a se pagar quase que instantaneamente). Implementar o processo completo de coleta pode levar até seis horas ou mais; e processar e definir ações para todos os insumos que você deseja externalizar e captar em seu sistema pode levar, fácil, fácil, outras oito horas. É claro que você pode coletar e processar sua tralha em lotes, mas tudo ficará bem mais fácil se for possível atacar aquele monte de coisas de um só golpe.

O período ideal, quando trabalho nisso com um profissional, é um final de semana ou feriado, porque a chance de interrupções externas é mínima. Não recomendo fazer esse trabalho depois do horário. Em geral, isso significa energia seriamente reduzida e uma enorme tendência a ser apanhado em *rabbit trails* (armadilhas).*

Para muitos dos executivos com quem trabalho, parar o mundo durante dois dias consecutivos é a parte mais difícil de todo o processo; é difícil para eles se desapegarem da necessidade percebida de estar sempre disponíveis para reuniões e comunicações, quando estão “no trabalho”. É por isso que recorreremos com frequência aos finais de semana. Se você trabalha numa pequena baia ou escritório aberto, será um desafio ainda maior isolar blocos suficientes de tempo para isso num dia normal, durante o expediente.

Não é que o procedimento, em si, seja tão “sagrado”; o fato é que muita energia psíquica é consumida no ato de coletar e processar uma relação tão grande de veios abertos, especialmente quando eles ficaram “abertos”, “sem decisão” ou “agarrados” por tempo demais. As interrupções podem dobrar o tempo necessário para rever tudo. Se você conseguir zerar um determinado período, isso vai lhe dar uma enorme sensação de controle e realização, além de liberar uma boa reserva de energia e criatividade. Mais tarde você poderá manter o seu sistema em “jatos” menores, e “nas entrelinhas” de seu dia normal.

ORGANIZAR O ESPAÇO

Você vai precisar de um espaço físico para servir como cabine central de controle. Se você já tem uma mesa e espaço no local onde trabalha, esse será provavelmente o melhor lugar para começar. Se você tem escritório em casa, é

* Depois do horário é, na verdade, um bom momento para atacar um grupo de tarefas semelhantes que você normalmente não faria no curso de um dia típico de trabalho.

óbvio que *esse* será o seu principal local. Se você possui os dois, vai querer estabelecer sistemas idênticos e intercambiáveis em ambos.

Um espaço funcional de trabalho é vital. Se você ainda não possui um espaço exclusivo e uma caixa de entrada, providencie-os logo. Isso vale para estudantes, donas-de-casa, governantas e aposentados também. Todo mundo precisa ter um local físico de controle onde lidar com tudo o mais.

Se você trabalha num escritório, ainda assim vai precisar de um espaço em casa

Não economize com relação a um espaço de trabalho em casa. Como você descobrirá, ao longo desse processo, é vital que você tenha pelo menos um sistema doméstico satélite, idêntico ao do escritório. Muitas das pessoas com quem trabalhei ficaram um tanto embaraçadas com o nível de caos que reinava em suas casas, em contraste com seus escritórios no trabalho; essas pessoas tiraram muito proveito de se permitirem montar o mesmo ambiente em ambos os lugares. Se você é como muitas delas, vai descobrir que um final de semana consumido em organizar uma estação de trabalho em casa pode revolucionar sua capacidade de organizar sua vida.

UM ESCRITÓRIO EM TRÂNSITO

Se você se movimenta muito, em viagens a serviço ou simplesmente em função de um estilo de vida movimentado, vai querer montar um microescritório-em-trânsito organizado com eficiência. É bem provável que ele consista numa pasta, pacote ou sacola com pastas apropriadas e estoques portáteis de material de trabalho.

Muitas pessoas perdem oportunidades de ser produtivas por não estarem equipadas para aproveitar os momentos livres e janelas de tempo que se abrem enquanto transitam de um lugar para outro, ou quando estão em ambientes externos. A combinação entre um bom estilo de processamento, ferramentas adequadas e bons sistemas interconectados em casa e no trabalho pode fazer das viagens um meio altamente vantajoso de concluir determinados tipos de trabalho.

NÃO DIVIDA ESPAÇO!

É imperativo que você tenha o seu próprio espaço de trabalho — ou, pelo menos, sua própria caixa de entrada e um espaço físico onde possa processar a papelada.

Você pode trabalhar virtualmente em qualquer lugar, se tiver um sistema limpo e compacto — e souber como processar sua tralha de modo rápido e transportável. Mas ainda assim vai precisar de uma “base doméstica”, com um conjunto de ferramentas bem aparelhado e espaço suficiente para todo o material de referência e suporte que você vai querer ter sempre à mão, quando “aportar”. A maior parte das pessoas com quem trabalho precisa de pelo menos quatro gavetas para o tipo de material de referência e suporte a projetos em papel que possuem — e é difícil imaginar que tudo isso possa, algum dia, ser total e facilmente transportável.

REÚNA AS FERRAMENTAS

Se você está comprometido com a implementação integral desse processo de administração do fluxo de trabalho, existem alguns itens e equipamentos básicos de que vai precisar, para começar. À medida que avança, é provável que você fique no meio-termo entre usar as coisas que está acostumado e avaliar as possibilidades de trabalhar com equipamentos novos e diferentes.

As ferramentas básicas para processamento

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

- Pelo menos três bandejas para papéis
- Uma resma de papel em branco, tamanho carta
- Uma caneta/lápis
- Post-its tamanho 3 × 3
- Clips para papel
- Clips para documentos volumosos
- Um grampeador e grampos
- Fita adesiva
- Elásticos
- Uma etiquetadora automática
- Pastas de arquivo
- Um calendário
- Cesto de papel/caixas para reciclar

Bandejas para papéis

Essas bandejas vão servir como suas caixas de entrada e de saída, com uma ou duas para papéis de suporte a trabalhos em andamento, e/ou bandeja de itens para “ler e revisar”. As bandejas mais funcionais são do tipo carta ou ofício empilhável, que não têm “beiras” para impedir que você puxe uma única folha de papel.

Papel em branco

Você vai usar o papel em branco para o processo inicial de coleta. Acredite ou não, colocar uma única idéia em cada folha de papel, em tamanho natural, pode ter um valor enorme. Embora a maioria das pessoas acabe processando suas anotações em algum tipo de organizador de listas, algumas permanecerão com o sistema simples, de uma-idéia-para-cada-folha. Em qualquer caso, é importante ter bastante papel tamanho carta ou blocos por perto, para facilitar a entrada do insumo resultante da coleta *ad hoc*.

Post-its, clips, grampeador etc.

Post-its, clips, grampeador, fita adesiva e elásticos são práticos para direcionar e armazenar materiais em papel.

Etiquetadora

A etiquetadora é uma ferramenta surpreendentemente essencial para o nosso trabalho.

Milhares de executivos, profissionais e donas-de-casa com quem tenho trabalhado agora possuem suas próprias etiquetadoras automáticas.

Você pode ter software e folhas de etiquetas para fazer tudo no computador, mas prefiro a ferramenta individual. Se você tiver de esperar para fazer seu arquivamento ou identificação de pastas como atividade extra, é quase certo que você resista a montar arquivos para uma única folha de papel – e isso trará o fator formalidade, que realmente coloca freios nesse nosso sistema.

Pastas de arquivo

Você vai precisar de muitas pastas de arquivo (se puder, use tamanho carta, se não tamanho ofício). Talvez precise também de um igual número de pastas

suspensas, se seu sistema de arquivamento assim o exigir. Pastas lisas de cartolina são boas – código de cores é um nível de complexidade que raramente vale o esforço. Seu sistema de arquivamento de material de referência genérica deve ser uma simples biblioteca.

Calendário

Embora você talvez não precise de um calendário apenas para coletar seus itens incompletos, certamente definirá ações que precisarão ser inseridas também no calendário. Como já observei anteriormente, o calendário não deve ser usado para manter as listas de ações, mas para monitorar o “panorama árido” das coisas que *têm* de ser feitas num determinado dia ou hora.

Talvez você tenha dúvidas quanto a que tipo de calendário usar, e eu discutirei esse ponto em maior detalhe no próximo capítulo. Por enquanto, continue usando o que você tem. Depois que desenvolver uma sensibilidade em relação à abordagem sistemática como um todo, vai ter um ponto de referência melhor para decidir se precisa ou não elevar o padrão e escolher uma nova ferramenta.

Cesta de lixo/caixas para reciclagem

Se você é como a maioria das pessoas, vai desenterrar muito mais tralha do que imagina; então, prepare-se para uma boa quantidade de lixo. Alguns executivos que treinei consideraram extremamente útil o fato de terem conseguido colocar uma enorme caçamba para lixo bem do lado de fora do escritório, no dia em que trabalhamos juntos!

Você precisa de uma ferramenta organizadora?

Precisar ou não de uma ferramenta organizadora é algo que vai depender de alguns fatores. Você já se comprometeu em usar uma? Como você quer visualizar seus lembretes de ações, agendas e projetos? Onde, e com que frequência, você poderá necessitar revisá-los? Como sua cabeça *não é* o lugar adequado para armazenar coisas, é óbvio que você vai precisar de *algum instrumento* para administrar externamente seus estímulos. Você pode manter tudo de um jeito puramente *low-tech*, arquivando folhas de papel em pastas. Ou pode até usar um caderno ou planejador, ou qualquer versão digital deles. Pode até empregar uma combinação de todos esses instrumentos.

Será que você deve implementar o processo descrito neste livro no sistema que você usa atualmente ou deve instalar algo novo? A resposta é: em qualquer das duas alternativas, o processo aqui descrito vai ajudá-lo a mudar seu comportamento, para que você use as ferramentas adequadamente. Há também fatores de eficiência a serem considerados. Você recebe muitas informações digitais, que seria mais fácil acompanhar com uma ferramenta digital? Você precisa de um calendário em papel para todos os compromissos que precisa marcar e mudar rapidamente? Precisa de lembretes para itens tais como telefonemas que precisa dar, nos momentos em que não é fácil carregar pastas de arquivo? E por aí vai. Há também os fatores estéticos e associados ao prazer. Fiz alguns dos meus melhores planejamentos e atualizações em momentos em que só queria uma desculpa para usar meu Palm (ou seja, brincar com ele), enquanto esperava para jantar num restaurante!

Enquanto você decide se vai comprar e usar um organizador – e, em caso afirmativo, qual deles –, tenha em mente que tudo o que você realmente precisa fazer é administrar listas. Você tem de ser capaz de criar uma lista na correria e revisá-la facilmente, com a regularidade que você precisa. No momento que você souber o que *inscrir* nas listas, e como utilizá-las, o meio que você estiver usando realmente não importa. Preze a simplicidade, a velocidade e o prazer.

O FATOR CRUCIAL NUM SISTEMA DE ARQUIVAMENTO

Um sistema pessoal de referência simples e altamente funcional é crucial nesse processo. O sistema de arquivamento à mão é a primeira coisa que avalio, antes de começar a processar o fluxo de trabalho no escritório de qualquer pessoa.

Nesse ponto, estamos preocupados basicamente com o arquivo de referência geral – diferente dos sistemas distintos de arquivamento que envolvem contratos, informações financeiras ou outras categorias de dados que merecem ter um lugar e indexamento próprios. Os arquivos de referência geral devem armazenar artigos, brochuras, folhas de papel, anotações, impressos, faxes – praticamente qualquer coisa que você queira guardar, por serem dados interessantes ou úteis, e que não se encaixe em seus sistemas especializados de arquivamento; e que não fique em pé sozinha numa prateleira (como ficam os grossos manuais de software e pastas de seminários).

Se você tem uma secretária ou assistente de confiança que possa manter esse sistema para você, de modo que você possa colocar um Post-it dizendo

“Arquivar em tal pasta” e delegar, ótimo. Mas é bom se perguntar se você ainda possui algum material de apoio confidencial, ou de interesse pessoal, que precisa estar acessível a qualquer momento, mesmo quando seu assistente não estiver. Em caso afirmativo, ainda assim você vai precisar ter seu próprio sistema, seja em sua mesa ou em algum lugar muito próximo.

FATORES DE SUCESSO DO ARQUIVAMENTO

Recomendo, veementemente, que você mantenha o seu próprio sistema pessoal de arquivamento sempre à mão. Deve levar menos de um minuto para pegar alguma coisa em sua caixa de entrada ou imprimir do e-mail, decidir que não é necessária qualquer ação, mas existe valor futuro potencial e proceder à sua armazenagem num sistema confiável. Se você gastar mais de um minuto para completar essa seqüência de ações, já tem aí uma oportunidade significativa de melhoria, pois provavelmente não vai arquivar o documento, e sim empilhá-lo ou jogá-lo em algum lugar. Além de ser rápido, o sistema tem de ser divertido e fácil, atualizado e completo. Do contrário você resistirá, inconscientemente, a esvaziar a sua caixa de entrada, porque sabe que é provável que haja qualquer coisa lá que deva ser arquivada, e você não vai querer sequer olhar para os papéis. Crie coragem: já vi pessoas que antes resistiam e agora realmente *curtem* o ato de triar suas pilhas, quando seu sistema pessoal de arquivamento está montado e funcionando a plena capacidade.

Seja o que for que você precise fazer para colocar o seu sistema de referência nesse padrão de rapidez e facilidade em relação a todos os itens que precisa conter, faça. Meu sistema funciona maravilhosamente para mim e para muitos outros que o experimentaram, e eu recomendo enfaticamente que você considere a possibilidade de incorporar todas as orientações que se seguem, para que possa realmente automatizar o arquivamento de referência.

Mantenha seus arquivos de referência geral ao alcance da mão O arquivamento tem de ser instantâneo e fácil. Se você tiver de levantar toda vez que quiser arquivar alguma folha de papel *ad hoc*, a tendência será pôr na pilha em vez de arquivá-lo, e é provável que você simplesmente resista a processar a caixa de entrada como um todo – porque, em seu subconsciente, você sabe que lá dentro tem tralha que talvez seja preciso *arquivar!* Muitas pessoas que treinei redescobriram seu espaço no escritório para que tivessem quatro gavetas de

arquivo de referência geral literalmente à “distância de um giro da cadeira”, e não do outro lado da sala.

Um sistema alfabético Tenho um sistema de arquivamento alfabético, de A a Z, e não múltiplos sistemas. As pessoas têm uma tendência a querer usar seus arquivos como um sistema pessoal de organização; conseqüentemente, tentam organizá-los por projetos ou áreas de foco. Isso aumenta em progressão geométrica o número de lugares em que alguma coisa *não está*, quando você esquece onde a arquivou. Um simples sistema alfabético arquiva qualquer coisa por tópico, projeto, pessoa ou empresa, de modo que o item arquivado pode estar em apenas três ou quatro lugares, se você esquecer exatamente onde o colocou. Em geral, você pode colocar pelo menos um subconjunto de tópicos dentro de cada título, como, por exemplo, “Jardinagem – vasos” e “Jardinagem – idéias”, que seriam arquivados na letra J.

De tempos em tempos, as pessoas têm uma quantidade tão grande de material de referência dentro de um tópico que é preciso dar a ele uma gaveta individual ou móvel próprio. No entanto, se ocupar menos de meia gaveta, recomendo incluir o tópico no sistema alfabético geral.

Tenha um monte de pastas novas Mantenho sempre um estoque astronômico de pastas novas bem ao alcance da mão, que eu possa pegar mesmo sentado, para processar minha caixa de entrada. Nada é pior do que ter alguma coisa para arquivar e não ter pastas em abundância para pegar logo e tornar o processo fácil. Em qualquer dado momento, preciso ter um estoque de quase meia gaveta de pastas não utilizadas ou reutilizáveis. Regra número um: comprar mais sempre que o número de pastas cair abaixo de 100.

Mantenha apenas três quartos da gaveta cheia Sempre tente manter suas gavetas com apenas três quartos do espaço ocupado. Se ficarem entupidas, você resistirá inconscientemente a colocar as coisas lá dentro, e os materiais de referência tenderão a se empilhar novamente. Se o espaço interior da gaveta começar a ficar apertado, você pode limpá-lo enquanto estiver ao telefone.

Etiquete suas pastas de arquivo com uma etiquetadora automática As etiquetas mudam a natureza de seus arquivos e a sua relação com eles. Arquivos etiquetados causam boa impressão numa mesa de reunião; qualquer pessoa pode identificá-los; você pode ver facilmente que arquivos são esses, de uma certa distância e em sua pasta; e quando você abre suas gavetas, consegue ver o que

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 *sua*. 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 nessas datas, de qualquer forma; então, é uma ótima oportunidade para fazer algo diferente e limpar a casa.

5

COLETAR

A hora de juntar as “tralhas”

No 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.

PRONTO, PREPARADO...

Existem razões muito práticas para juntar toda a tralha, antes de *processá-la*:

1. É útil para ter uma sensação do volume de tralha que você precisa administrar.
2. Mostra a você o “final do túnel”.
3. Enquanto você está *processando* e *organizando*, não vai querer ser distraído, psicologicamente, por uma massa amorfa de tralha que possa estar ainda “em algum lugar”. Uma vez que você tem todos os itens que merecem sua atenção reunidos num só lugar, vai automaticamente funcionar num estado de maior foco e controle.

Pode ser desanimadora a idéia de juntar, num único momento e lugar, todas as coisas que não estão bem onde estão. Pode até parecer um pouco contra-intuitivo – porque, em grande parte, quase toda essa tralha não era, e não é, “tão importante assim”; mas é por isso que ela está perdida por aí. Não eram itens urgentes quando apareceram, e provavelmente nada explodiu, ainda, por eles não terem sido administrados. Esse é o tipo de coisa que amola, mas que você ainda não decidiu se vai atacar ou tirar definitivamente de sua lista de veios abertos. Mas, como você acha que ainda *pode* haver algo de importante naquilo, essa “tralha” controla *você* – e consome mais energia psíquica do que merece. Tenha em mente que você só poderá se sentir bem em relação às coisas que não está fazendo quando *souber* exatamente o que não está fazendo.

Então, é hora de começar. Agarre sua caixa de entrada e uma pilha razoável de papel em branco para anotações, e...

...VAMOS EM FRENTE!

Coleta física

A primeira atividade é buscar, em seu ambiente físico, tudo aquilo que estiver no lugar errado, em termos permanentes, da forma que está – e colocar na caixa de entrada. Você vai reunir coisas que estão incompletas, coisas que têm alguma decisão relativa a ações potenciais atrelada a elas. Tudo isso vai para a “entrada”, de modo que esteja disponível para futuro processamento.

O QUE FICA ONDE ESTÁ

A melhor forma de decidir com clareza se um determinado item deve ou não ir para a caixa de entrada é entender claramente o que *não deve* ir. Veja aqui quais são as quatro categorias de coisas que podem ficar onde estão, como estão, sem nenhuma ação atrelada a elas:

- Suprimentos
- Material de referência
- Itens de decoração
- Equipamentos

Suprimentos... envolvem tudo o que você precisa guardar porque usa regularmente. Papel de carta, cartões, selos, grampeadores, blocos Post-it, blocos de papel ofício, cargas de caneta, pilhas, formulários que você precisa preencher regularmente, elásticos – tudo isso cabe. Muitas pessoas também costumam manter uma gaveta de “suprimentos pessoais” no trabalho, com fio dental, lenços de papel, balas de hortelã e por aí vai.

Material de referência... é tudo o que você simplesmente guarda como informação necessária, como os manuais de softwares, o cardápio da delicatessen de entrega rápida ou a tabela de jogos de futebol de seu filho. Essa categoria inclui as informações sobre telefones e endereços, qualquer material que seja relevante para projetos, temas e tópicos – e fontes de referência, como dicionários, enciclopédias e almanaques.

Itens de decoração... são retratos de família, trabalhos de arte e itens divertidos e inspiradores, espetados em seu quadro de avisos. Talvez você possua placas, lembranças e/ou plantas, que também se enquadram aqui.

Equipamentos... são obviamente telefone, computador, fax, impressora, lata de lixo, móveis e/ou videocassete.

Sem dúvida você possui um monte de coisas que se enquadram nessas categorias – basicamente todas as suas ferramentas e acessórios, que não têm ações atreladas a eles. Tudo o mais vai para a “entrada”. Mas muitas das coisas que inicialmente você pode interpretar como suprimentos, materiais de referência, itens de decoração ou equipamentos também podem ter alguma ação associada a elas, porque ainda não estão exatamente do jeito que precisam ficar.

Por exemplo, muita gente tem, em suas gavetas, estantes e quadros de aviso, um monte de materiais de referência que estão desatualizados ou precisam ser organizados em outro lugar. Esses devem ir para a “entrada”. Da mesma forma, se sua gaveta de suprimentos está fora de controle, cheia de coisas vencidas ou desorganizadas, ela se transforma num item incompleto, que precisa ser incluído. As fotos de seus filhos são *atuais*? Esse trabalho de arte é o que você *quer* na parede? As lembranças são coisas que você realmente quer guardar? Os móveis são precisamente do jeito que devem ser? O computador está montado do jeito que você quer? As plantas do seu escritório estão vivas? Em outras palavras, *pode ser* preciso colocar suprimentos, materiais de referência, itens de decoração e equipamentos na caixa de entrada, se eles não estiverem exatamente onde deveriam estar, da forma que deveriam estar.

ALGUMAS QUESTÕES SOBRE A COLETA

À medida que você se envolve na fase de coleta, pode se deparar com uma ou mais das seguintes situações:

- Você tem coisas demais para caberem na caixa de entrada.
- É provável que você fique perdido, no afã de limpar e organizar.
- Talvez você tenha algum tipo de tralha que já tenha sido coletada e organizada, e/ou
- É provável que você se depare com alguns itens cruciais, que queira manter bem na sua frente.

E se um item for grande demais para caber na caixa de entrada? Se você não consegue colocar determinada coisa fisicamente na caixa de entrada, então faça uma anotação numa folha de papel em branco tamanho carta, para representá-la. Por exemplo, se você tem um pôster ou outra peça de arte atrás da porta de seu escritório, escreva “Peça de arte atrás da porta”, numa folha de papel tamanho carta e ponha essa folha na caixa de entrada.

Não se esqueça de colocar a data, também. Essa providência traz alguns benefícios. Se o seu sistema de organização vier a incluir algumas dessas folhas de papel que representam outra coisa, será útil saber quando a anotação foi escrita. É também um grande hábito datar tudo o que você escreve à mão.

E se a pilha for grande demais para caber na caixa de entrada? Se você é como 98% dos meus clientes, sua atividade inicial de coleta reunirá muito mais coisas do que poderia ser confortavelmente empilhado numa caixa de entrada. Se for esse o caso, simplesmente monte pilhas em torno da caixa de entrada, e até mesmo no chão, abaixo dela. Em última análise, você vai esvaziar as pilhas de entrada à medida que processar e organizar tudo. No meio tempo, porém, certifique-se de que haja alguma distinção visual óbvia entre as pilhas que estão “na caixa de entrada” e todo o resto.

Descarte instantâneo Se fica imediatamente evidente que alguma coisa é lixo, vá em frente e descarte-a de cara. Para alguns dos meus clientes, esse ato marca a primeira vez, em toda sua vida, que eles fizeram limpeza na gaveta central de sua mesa!

Se você não tem certeza se vale ou não a pena manter determinada coisa, coloque na “caixa de entrada”. Mais tarde terá a oportunidade de tomar uma decisão sobre ela, quando for processar a caixa de entrada. O que você *não* deseja é se permitir ficar enrolado com cada um dos itens, enquanto *tenta* decidir isso ou aquilo. Mais tarde você vai ter de decidir de qualquer jeito se os itens estiverem na “caixa de entrada” – e é mais fácil fazer essas escolhas enquanto se está no modo de processamento. O objetivo do processo de coleta é colocar tudo na “caixa de entrada” *o mais depressa possível*, para que você esteja adequadamente entrincheirado e possa “definir a linha de fogo”.

Tome cuidado com o “bug” de eliminar-e-organizar! Muitas pessoas são atacadas pelo vírus de eliminar-e-organizar, à medida que mergulham nas diversas áreas de seu escritório (e de sua casa). Se isso acontecer com você, TUDO BEM, desde que você tenha uma boa janela de tempo para executar todo o processo (algo como pelo menos uma semana inteira pela frente). Do contrário, vai precisar dividir a tralha em partes e coletá-la na forma de pequenos projetos ou ações a serem executados – com a inclusão de lembretes em seu sistema, do tipo “Limpar o armário de quatro gavetas” ou “Limpar o armário do escritório”.

Você *não* vai querer é cair na armadilha de ficar preso fazendo limpeza em uma parte de seu trabalho, para depois não conseguir executar todo o processo de implementação do gerenciamento das ações. Talvez leve mais tempo do que você pensa – e você vai querer correr atrás do ouro, concluir o processamento de toda a sua tralha e montar seu sistema o mais rápido possível.

E as coisas que já estão incluídas nas listas e em organizadores? Talvez você já tenha algumas listas e algum tipo de sistema de organização funcionando. No entanto, a menos que você esteja inteiramente familiarizado com este modelo de processamento do fluxo de trabalho e o tenha implementado antes, recomendo que trate essas listas como itens a serem processados ainda, como tudo o mais na “caixa de entrada”. Você vai querer que o seu sistema seja consistente, e para chegar a isso será necessário avaliar tudo a partir do mesmo ponto de vista.

Mas eu não posso perder isso aqui...! É freqüente, durante o processo de coleta, a pessoa se deparar com um papel ou um documento que faz com que ela diga: “Oh, meu Deus! Esqueci disso! Eu *tenho* de resolver isso!”. Pode ser um recadinho telefônico, relativo a uma chamada que ela deveria ter retornado dois dias antes, ou anotações de uma reunião para lembrá-la de uma ação que deveria ter executado há duas semanas. A pessoa não quer colocar esse item numa grande pilha com o resto da tralha na caixa de entrada porque tem medo de perdê-lo de vista de novo.

Se isso acontecer a você, pergunte-se antes se é um item que realmente *tem* de ser administrado antes de você completar esse período inicial de implementação. Em caso afirmativo, é melhor lidar com ele imediatamente, para tirá-lo logo da cabeça. Em caso negativo, vá em frente e coloque-o na “caixa de entrada”. De qualquer maneira, você vai processá-la e esvaziá-la rapidamente, então não há como perder o item.

Se você não tem condições de administrar a questão no momento, e ainda *precisa* ter o lembrete bem na sua frente, é hora de criar uma pilha de “emergência” em algum lugar bem à mão. Não é uma solução ideal, mas vai atender à necessidade. Tenha em mente que uma certa ansiedade potencial vai aparecer, à medida que você se tornar mais consciente do que antes em relação a toda sua tralha. Crie todos os sistemas de suporte que precisar.

Comece pela sua mesa

Você está pronto? Muito bem. Comece a empilhar as coisas que estão em sua mesa na “caixa de entrada”. Certamente vai haver inúmeros itens bem à mão que precisam ser colocados lá. Muitas pessoas usam a mesa inteira como “caixa de entrada”; se você é uma delas, vai ter várias pilhas à volta para começar sua coleta. Comece numa das extremidades de seu espaço de trabalho e caminhe em torno, atacando tudo, em cada metro cúbico. Os itens mais típicos serão:

- Pilhas de correspondência e memos
- Recados telefônicos
- Cartões de visita
- Anotações feitas em reuniões

Resista ao impulso de dizer, como quase todo mundo faz inicialmente: “Bem, eu sei o que está nessa pilha, e é exatamente aqui que quero que ela fique”. Pois saiba que isso é *exatamente* o que não funcionou antes – e que tudo tem de ir para a caixa de entrada.

À medida que vasculha sua mesa, pergunte se você tem alguma intenção de mudar quaisquer ferramentas ou equipamentos. Seu telefone está bom? Seu computador? A própria mesa? Se alguma coisa precisa ser mudada, faça uma anotação a respeito e coloque na “caixa de entrada”.

GAVETAS

Em seguida ataque as gavetas, se você as tem, uma de cada vez. Alguma coisa lá dentro merece atenção? Algum item passível de ação? Alguma coisa que não devia estar ali dentro? Se a resposta a qualquer uma das perguntas acima for “sim”, coloque o item passível de ação na “caixa de entrada”, ou faça uma anotação sobre ele e coloque lá. De novo, se você vai usar essa oportunidade para limpar e organizar as gavetas, ou se simplesmente vai escrever uma nota para fazê-lo mais tarde, é algo que vai depender de quanto tempo você tem e de quanta tralha existe lá dentro.

BANCADAS

Continue trabalhando em toda a área do escritório, recolhendo tudo o que repousa nas bancadas das estantes, balcões ou armários, e que não deva estar lá permanentemente. É comum haver pilhas de material para leitura, correspondência e uma miscelânea de folhetos e material de apoio para ações e projetos. Recolha tudo.

Talvez haja algum material de referência que você já usou e simplesmente abandonou. Nesse caso, se puder devolvê-lo ao arquivo ou à prateleira da estante num segundo, faça isso de uma vez. Tenha o cuidado de verificar, consigo mesmo, se ainda existe alguma ação potencial atrelada ao material antes de dispensá-lo. Se existe, coloque-o na “caixa de entrada” para que possa administrá-lo mais tarde, no curso do processo.

DENTRO DOS ARMÁRIOS

Agora olhe dentro dos armários. O que tem lá dentro? Os armários são áreas perfeitas para enfiar grandes quantidades de suprimentos e materiais de referência – e igualmente sedutoras para abrigar níveis mais profundos de tralha. Alguma coisa quebrada ou desatualizada?

De novo, se algumas dessas áreas estão fora de controle e precisam de eliminação e organização, escreva isso numa nota e enfie na “caixa de entrada”.

O CHÃO, AS PAREDES E AS PRATELEIRAS

Tem alguma coisa nos quadros de avisos que demande ação? Qualquer coisa pregada nas paredes que não deva estar lá? Algum quadro, peça de arte, placa ou item de decoração merece atenção? E quanto às prateleiras abertas? Algum livro que precisa ser lido ou doado? Algum catálogo, manual ou fichário de três furos está desatualizado ou tem alguma ação potencial associada a ele? Alguma pilha de coisas no chão? Simplesmente empurre-as logo para perto de sua caixa de entrada, para fazerem parte do inventário.

EQUIPAMENTOS, MÓVEIS E ARTEFATOS

Há alguma coisa que você deseje fazer ou mudar em relação a qualquer equipamento de escritório ou mobília, ou no espaço físico em si? Tudo funciona? Você tem toda a luz que necessita? Se há algum item passível de ação, você sabe o que fazer: escreva uma nota e enfie na “caixa de entrada”.

OUTROS LOCAIS

Dependendo do escopo do que você está atacando nesse processo, talvez queira executar alguma versão do mesmo tipo de coleta em qualquer outro lugar onde você mantenha tralha. Se você está determinado a esvaziar realmente sua cabeça, é imperativo que o faça em *todos os lugares*.

Coleta mental: a limpeza da mente

Quando sentir que recolheu todos os itens físicos de seu ambiente que precisam ser processados, você vai querer coletar tudo o mais que possa estar residindo em sua RAM psíquica. Que outros itens exigem sua atenção e ainda não estão representados por alguma coisa em sua caixa de entrada?

É aqui que a pilha de papel em branco realmente entra em cena. Recomendando que escreva cada pensamento, cada idéia, cada projeto ou item que exige sua atenção *numa folha de papel separada*. Você poderia fazer uma longa lista num bloco, mas dada a forma como, mais tarde, você vai processar cada item individualmente, na verdade é mais efetivo colocar cada coisa numa folha separada. É provável que você não guarde essas folhas de papel (a menos que decida que o melhor método de organização, para você, é *low-tech*), mas será prático tê-las como itens distintos, enquanto você estiver processando todo o material.

É provável que você leve entre vinte minutos e uma hora para aclarar sua mente em anotações separadas, *depois* de ter recolhido todo o resto. Você vai ver que a tendência é as coisas ocorrerem de forma mais ou menos aleatória – coisas pequenas, coisas grandes, coisas pessoais, coisas profissionais –, sem qualquer ordem em particular.

Nessa instância, aposte na quantidade. É muito melhor exagerar nesse processo do que se arriscar a esquecer alguma coisa. Você sempre poderá descartar o que não for servir mais tarde. Sua primeira idéia pode ser, por exemplo, “Salve a camada de ozônio”, e em seguida você pode pensar: “Preciso comprar comida para o gato!”. Pegue todas. E não se surpreenda caso se dê conta de ter criado uma bela pilha de papel na “caixa de entrada” durante esse procedimento.

LISTA DE “PROVOCAÇÕES”

Para ajudá-lo a aclarar sua mente, talvez você queira rever item por item a lista que segue, que chamo de “Lista de lembretes de coisas incompletas”, para ver se esqueceu alguma coisa. Quase sempre você só precisa de um empurrão para desenterrar alguma coisa que ficou escondida num canto qualquer de sua mente. Lembre-se: quando alguma coisa lhe ocorrer, escreva-a numa folha de papel em branco e enfie na “caixa de entrada”.

Lista de lembretes de coisas incompletas

Profissional

Projetos começados e não concluídos
 Projetos que precisam ser começados
 Compromissos/promessas feitas
 a outros
 Chefe/sócios
 Colegas
 Subordinados
 Outras pessoas dentro da organização
 Pessoas "de fora"
 Clientes
 Outras organizações
 Profissionais
 Comunicações a fazer/receber
 Internas/externas
 Iniciar ou responder a:
 Telefonemas
 Correio de voz
 E-mail
 "Pages" (mensagens eletrônicas)
 Faxes
 Cartas
 Memorandos
 Outros escritos a
 terminar/submeter
 Relatórios
 Avaliações/revisões
 Propostas
 Artigos
 Materiais promocionais
 Manuais/instruções
 Artigos reescritos/edição de textos
 Reuniões que precisam ser marcadas/solicitadas
 Quem precisa saber sobre que decisões?
 Leituras/revisões importantes
 Financeiros
 Fluxo de caixa

Estatísticas
 Orçamentos
 Previsões/projeções
 Lucros e perdas
 Balanço
 Linhas de crédito
 Planejar/organizar
 Planejamento formal (metas, alvos, objetivos)
 Projetos em andamento (próximos estágios)
 Projetos previstos
 Planos de negócios/marketing
 Iniciativas organizacionais
 Eventos em pauta
 Reuniões
 Apresentações
 Estruturação organizacional
 Mudanças nas áreas operacionais
 Instalação de novos sistemas/equipamentos
 Viagens
 Bancos
 A receber
 A pagar
 "Caixinha"
 Administração
 Questões legais
 Seguros
 Pessoal
 Políticas/procedimentos
 Clientes
 Internos
 Externos
 Marketing
 Promoções
 Vendas
 Atendimento ao consumidor

Sistemas
 Telefones
 Computadores
 Equipamento de escritório
 Outros equipamentos
 Utilidades
 Arquivamento
 Armazenagem
 Estoques
 Suprimentos
 Escritório/local
 Organização do escritório
 Móveis
 Decoração
 Em espera...
 Informações
 Tarefas/projetos delegados
 Conclusão de itens críticos para
 projetos
 Resposta a:
 Cartas
 Memorandos
 Telefonemas

Propostas
 Requisições
 Reembolsos
 "Caixinha"
 Seguros
 Itens adquiridos
 Itens em reparo
 Ingressos
 Decisões de outros
 Desenvolvimento profissional
 Treinamento/seminários
 Coisas a aprender
 Itens a consultar
 Técnicas a praticar/aprender, especialmente com referência a computadores
 Treinamento em vídeo
 Currículos
 Educação externa
 Pesquisa – preciso descobrir tudo sobre...
 Guarda-roupa profissional

Pessoal

Projetos iniciados e não concluídos
 Projetos a serem iniciados
 Compromissos/promessas feitas a outras pessoas
 Cônjuge
 Filhos
 Família
 Amigos
 Profissionais
 Itens tomados por empréstimo
 Projetos: outras organizações
 Serviço
 Cívico
 Voluntário
 Comunicações a fazer/receber
 Família
 Amigos

Profissionais
 Iniciar ou responder a:
 Ligações telefônicas
 Cartas
 Cartões
 Eventos em pauta
 Ocasões especiais
 Aniversários
 Aniversários de casamento
 Casamentos
 Formaturas
 Feriados
 Viagens
 Viagens de final de semana
 Férias
 Eventos sociais

Eventos culturais
 Eventos esportivos
 Pesquisa & Desenvolvimento –
 coisas a fazer
 Lugares para ir
 Pessoas a encontrar/convidar
 Atrações locais
 Administração
 Financeira
 Contas
 Bancos
 Investimentos
 Empréstimos
 Impostos
 Seguros
 Assuntos legais
 Arquivamento
 Em espera...
 Pedidos pelo correio
 Consertos
 Reembolsos
 Itens emprestados
 Dados médicos
 RSVP
 Casa/ambiente doméstico
 Senhorios
 Posse de propriedade
 Legal
 Bens imóveis
 Zoneamento
 Impostos
 Construtores/contratantes
 Aquecimento/ar-condicionado
 Bombeiro
 Eletricista
 Telhado
 Vista
 Entrada de automóvel
 Paredes/chão/telhados
 Decoração
 Móveis
 Utilidades domésticas
 Eletrodomésticos
 Lâmpadas/fiação

Coisas de cozinha
 Lavadora/secadora/aspirador
 de pó
 Áreas a organizar/limpar
 Computadores
 Software
 Hardware
 Conexões
 CD-ROM
 E-mail/Internet
 TV
 VCR
 Música/CDs/fitas
 Câmeras/filme
 Telefones
 Secretária eletrônica
 Equipamentos esportivos
 Armários/roupas
 Garagem/armazenagem
 Conserto/manutenção de veículos
 Ferramentas
 Malas
 Animais de estimação
 Cuidados com a saúde
 Médicos
 Dentistas
 Especialistas
 Hobbies
 Livros/discos/fitas/CDs
 Mandados
 Loja de hardware
 Farmácia
 Mercado
 Banco
 Faxineira
 Papelaria
 Comunidade
 Vizinhaça
 Escolas
 Governo local
 Questões cívicas

O INVENTÁRIO DA "CAIXA DE ENTRADA"

Se sua cabeça está vazia de tudo, em termos pessoais e profissionais, então sua caixa de entrada provavelmente está supercheia, literalmente quase derramando. Além dos itens físicos e em papel que estão dentro dela, o inventário da "entrada" em si deve incluir todo e qualquer correio de voz e todos os e-mails que atualmente repousam na área de "entrada" de seu software de comunicação. Deve incluir também quaisquer itens que estejam em suas listas organizadoras e para os quais você ainda não determinou as próximas ações.

Em geral, recomendo que os clientes transformem seus correios de voz em notas em papel e os coloquem na caixa de entrada, junto com os notebooks organizadores inteiros, que em geral precisam de uma reavaliação considerável. Se você está usando algo como um assistente pessoal digital Palm, Microsoft Outlook ou Lotus Organizer para qualquer outra função além de agenda de compromissos e telefones/endereços, sugiro que você imprima todas as listas de tarefas e coisas a fazer e também as coloque na caixa de entrada. Os e-mails ficam melhor onde estão, em função de seu volume e do fator eficiência que reside em lidar com eles dentro de seu próprio minissistema.

Mas a "entrada" não fica na "entrada"

Depois de fazer tudo isso, você já está pronto para dar o próximo passo. E não lhe interessa deixar nada na "entrada" por um período indefinido de tempo – porque nesse caso, infalivelmente, tudo voltaria para sua psique, já que sua mente saberia que você não trabalhou aqueles itens. É claro que um dos principais fatores que explicam a resistência das pessoas em reunir a tralha na "entrada" é a falta de uma boa metodologia de processamento e organização para administrar tudo.

Isso nos leva ao próximo capítulo: "Como esvaziar a 'entrada'."

PROCESSAR

Como esvaziar a "entrada"

Pressupondo que você coletou tudo o que exige sua atenção, seu trabalho agora é chegar de verdade ao fundo da "entrada". Esvaziar a "entrada" não significa, na verdade, *executar* todas as ações e projetos que você coletou. Significa apenas identificar cada item e decidir o que ele é, o que significa e o que fazer com ele.

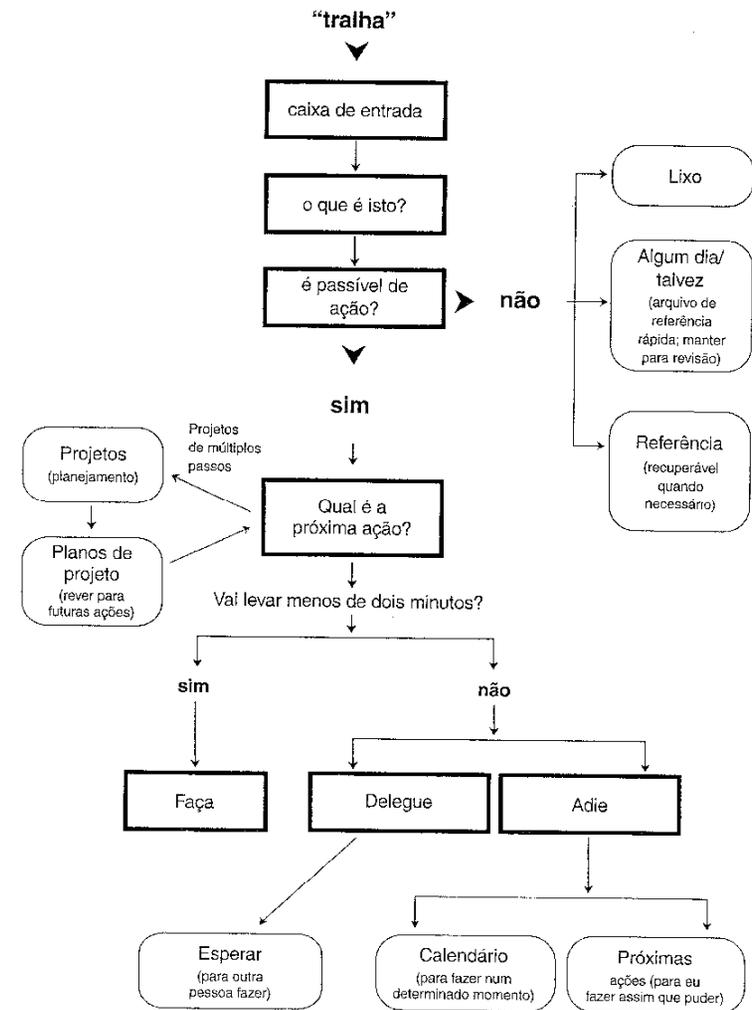
Quando tiver acabado de processar a entrada, você terá:

1. Descartado tudo o que não precisa.
2. Concluído as ações de menos-de-dois-minutos.
3. Passado adiante tudo o que puder ser delegado.
4. Classificado, em seu próprio sistema de organização, os lembretes das ações que levam mais de dois minutos, e
5. Identificado todos os compromissos maiores (projetos) que tem agora, com base nos insumos.

Para ter uma visão geral desse processo, talvez considere útil usar o Diagrama do Fluxo de Trabalho, que está na próxima página, como instrumento de referência. A coluna central ilustra todas as etapas envolvidas em processar e decidir suas próximas ações.

Este capítulo se concentra nos componentes que constam da coluna central do diagrama – as etapas que vão da "entrada" às próximas ações. Você verá imediatamente a organização natural que resulta de seguir esse processo para cada um de seus veios abertos.

DIAGRAMA DO FLUXO DE TRABALHO - PROCESSAMENTO



Recomendo que você leia direto este capítulo e o seguinte, sobre como organizar suas ações, antes de realmente começar a processar tudo o que você coletou na “entrada”. Talvez isso lhe faça economizar algumas etapas. Quando treino clientes nesse processo, ele invariavelmente se transforma numa dança que vai e vem entre o simples estágio decisório de *processar* os veios abertos e a tarefa cheia de armadilhas de descobrir a melhor forma de colocar essas decisões dentro do sistema particular de *organização* do cliente.

Se você ainda não sabe ao certo qual o sistema pessoal de lembretes que vai usar, não se preocupe. Pode começar, muito adequadamente, com o processo inicial *low-tech* de fazer anotações em folhas de papel. Você sempre pode melhorar suas ferramentas mais tarde, depois de ter o sistema todo no lugar.

ORIENTAÇÕES PARA O PROCESSAMENTO

A melhor forma de aprender esse modelo é fazendo. Mas há algumas regras básicas a seguir:

- Processe primeiro o item de cima.
- Processe um item de cada vez.
- Jamais devolva coisa alguma para a “entrada”.

O item de cima primeiro

Ainda que o segundo item na entrada seja um bilhete pessoal do Presidente da República endereçado a você, e que o item de cima seja uma mala-direta, você tem de processar a mala-direta primeiro! É claro que isso é um exagero, só para defender este ponto, mas o princípio é importante: tudo é processado da mesma maneira. O verbo “processar” não significa “perder tempo” com alguma coisa. Significa apenas “Decidir o que aquele item e que tipo de ação é necessária, e então despachá-lo convenientemente”. Você vai chegar ao fundo da bandeja o mais rápido possível, de qualquer forma, e por isso não seria bom evitar lidar com *tudo* que esteja ali dentro.

ARRUMAÇÃO DE EMERGÊNCIA NÃO É PROCESSAR

A maior parte das pessoas vasculha sua caixa de entrada ou seu e-mail e procura lidar primeiro com as coisas mais urgentes, mais divertidas ou mais interes-

santes. Fazer “arrumação de emergência” é bom e às vezes necessário (eu também faço isso). Talvez você tenha acabado de retornar de uma reunião externa e tenha de estar numa longa *conference-call* em quinze minutos. Então você dá uma conferida na entrada ou no e-mail, para ter certeza de que não há minas terrestres prontas a explodir, e também para ver se o seu cliente retornou seu correio, dando o “ok” em uma importante proposta.

Mas isso não é processar sua caixa de entrada; é uma arrumação de emergência. Quando você está no modo de processamento, deve desenvolver o hábito de começar num ponto e simplesmente examinar um item de cada vez, em ordem. Assim que você quebrar essa regra e processar só o que *sente* que deve processar, e em qualquer ordem, invariavelmente começará a deixar de processar coisas. Ai você não vai mais ter um filtro que funcione – e tudo vai voltar a se empilhar por toda parte, em sua mesa e escritório.

Os últimos primeiro ou os primeiros primeiro?

Teoricamente, você deveria virar sua caixa de entrada de cabeça para baixo e processar primeiro a primeira coisa que entrou. Desde que você vá de uma ponta à outra dentro de um período razoável de tempo, isso não vai fazer muita diferença. Afinal, você vai ver tudo rapidamente. E se vai tentar limpar uma grande batelada de e-mails que estão parados na “entrada”, vai descobrir, na verdade, que nesse caso é mais eficiente processar primeiro o mais recente, em função de todas as discussões que se acumulam numa cadeia de e-mails.

Um item de cada vez

Enquanto processa sua caixa de entrada, você pode descobrir que tem uma tendência a abrir um determinado item, sem saber exatamente o que quer fazer com ele – e em seguida desviar seus olhos na direção de outro item que está bem abaixo na pilha, e se envolver com *ele*. Talvez aquele item seja mais atrativo para a sua psique, porque você *sabe*, instantaneamente, o que fazer com *ele* – e não sente vontade de pensar naquele que acabou de abrir. Bem, isso é território perigoso. Muito provavelmente esse item que você acabou de abrir vai aterrissar numa pilha num dos lados de sua mesa, porque você se distraiu com outro mais fácil, mais importante ou mais interessante, que se encontra abaixo dele.

A maioria das pessoas também gosta de tirar um monte de coisas da caixa de entrada de uma vez, colocar bem em frente de si e tentar engrenar nela.

Embora tenha empatia pelo desejo de “atacar logo um monte de papéis”, faço constantemente os meus clientes devolverem tudo, salvo o item que está em cima. O foco em uma única coisa força a atenção e a tomada de decisão necessárias para correr a pilha inteira. E se você for interrompido, o que é provável, não terá um monte de partes da “entrada” espalhadas em volta, fora da bandeja e fora de controle de novo.

A EXCEÇÃO MULTITAREFA

Existe uma exceção sutil à regra de um-item-de-cada-vez. Alguns tipos de personalidade realmente *precisam* desviar o foco de uma determinada coisa durante pelo menos um minuto para que possam tomar uma decisão a respeito dela. Quando percebo que isso acontece com alguém, deixo-o apanhar dois, ou às vezes três itens de uma vez, enquanto está processando. Assim fica mais fácil e mais rápido para ele decidir que ação é necessária.

Lembre-se, o modo multitarefa constitui uma exceção – e só funciona se você se aferrar à disciplina de trabalhar cada item bem rápido, e de nunca evitar *qualquer* decisão por mais de um ou dois minutos.

Nada volta para a “entrada”

A saída de um item da “entrada” é um caminho sem volta. Esse é o verdadeiro sentido da antiga advertência para “lidar com as coisas uma única vez” – embora lidar com as coisas uma única vez seja, na verdade, uma má idéia. Se você fizesse isso, jamais teria uma lista, porque concluiria qualquer tarefa assim que a recebesse. E também seria muito pouco efetivo e altamente ineficiente, já que a maior parte das coisas com que você lida *não* exige uma ação no primeiro momento em que você toma consciência delas. O conselho é bom para eliminar o mau hábito de tirar constantemente as coisas da “entrada”, não decidir o que elas significam, nem o que fazer com elas – e depois simplesmente deixá-las no mesmo lugar. Uma advertência melhor seria: “Da primeira vez que você tirar um item de sua caixa de entrada, decida o que fazer com ele e para onde ele vai. Jamais o recoloca na entrada.”

A PERGUNTA-CHAVE NO PROCESSAMENTO: “QUAL É A PRÓXIMA AÇÃO?”

Você captou a mensagem. Vai atacar um item de cada vez. E vai tomar uma próxima decisão firme em relação a cada um. Isso pode soar fácil, e é fácil,

mas exige que você pense rápida e profundamente sobre o assunto. Na maior parte das vezes, a ação não ficará evidente por si mesma; será necessário determiná-la.

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

– STEPHEN BAYNE

E quando não existe ação?

É bem provável que uma parte de sua caixa de entrada não exija qualquer ação. Nessa categoria costuma haver três tipos de coisas:

- Lixo
- Itens a serem incubados
- Material de referência

LIXO

Se você vem seguindo minhas sugestões, sem dúvida já jogou fora uma grande pilha de tralha. É também provável que tenha colocado, na “entrada”, pilhas de material que contenham itens dos quais você não precisa mais. Não se surpreenda, portanto, se ainda houver um monte de coisas para jogar fora, à medida que for processando sua tralha.

O ato de processar todas as coisas que existem em seu mundo vai torná-lo mais consciente do que você vai fazer – e do que *não* deve fazer.

É provável que, em algum ponto, você se depare com a questão de manter ou não determinado item para futura referência. Tenho duas formas de lidar com isto:

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

Faça sua escolha. Acho que ambas as abordagens são adequadas. Você só precisa confiar em sua intuição e ser realista quanto ao espaço de que dispõe. A maioria das pessoas tem algum tipo de angústia em relação a tudo isso, porque seus sistemas, na verdade, nunca foram totalmente funcionais e claramente definidos antes. Se você fizer uma distinção bem clara entre o que são referência e suprimentos e o que demanda ação, e se o seu sistema de referência for simples e operacional, poderá manter com facilidade o máximo de material que conseguir acomodar. Já que não há uma demanda

de ação com relação a esses itens, trata-se apenas de uma questão de espaço físico e de logística.

Os especialistas em arquivamento podem lhe dar orientações mais detalhadas sobre tudo isso, e seu contador pode fornecer tabelas de retenção de registros que o informarão que tipo de documentação manter, e por quanto tempo. Minha sugestão é que você faça a distinção entre coisas passíveis de ação e coisas não passíveis de ação. Uma vez que esteja bem claro que não é necessária uma ação, passa a haver espaço para um monte de opções.

INCUBAR

É provável que haja itens em sua caixa de entrada em relação aos quais você dirá a si mesmo: “Não há nada a fazer sobre isso *agora*, mas no futuro *pode* haver.” Veja alguns exemplos:

- A agenda de uma reunião de conselho para a qual você foi convidado, e que acontecerá em três semanas. Não há ação atrelada a isso, exceto você se atualizar um dia antes da reunião, pela leitura da agenda.
- Uma idéia que você teve sobre alguma coisa que talvez queira fazer para a reunião anual de vendas do próximo ano. Não há nada a ser feito agora, mas você gostaria de ser lembrado na época em que o planejamento da reunião fosse começar.
- Um bilhete para si mesmo a respeito de entrar para um curso de aquarela, para o qual dispõe de zero tempo, atualmente.

O que fazer com esse tipo de coisa? Existem duas opções que podem funcionar:

- Escrevê-las numa lista de “Algum dia/talvez”.
- Colocar em sua agenda ou num arquivo de referência rápida.

O ponto mais importante desses procedimentos de incubação é que eles lhe proporcionam uma maneira de tirar os itens de sua mente *nesse exato momento* — e lhe fazem confiar em que, no momento apropriado, algum lembrete sobre a possível ação envolvida virá à tona. Vou elaborar isso com maior detalhe no próximo capítulo, que ensina *como organizar*. Por enquanto, ponha apenas um Post-it nesses itens e os identifique como “talvez” ou “lembrar

disto em 17 de outubro”, e depois separe-os numa categoria “pendente”, que você vai acumular para uma triagem posterior.*

REFERÊNCIA

Muitas das coisas que você descobrirá na “entrada” não vão exigir qualquer ação, mas talvez tenham valor como informação potencialmente útil sobre projetos e tópicos. O ideal será se você já tiver montando um sistema funcional de arquivamento (como descrito no Capítulo 4) para o seu material de referência e apoio. À medida que você encontrar, em sua caixa de entrada e no e-mail, material que gostaria de manter para arquivamento ou razões de apoio, archive-o.

Você provavelmente descobrirá que há um monte de itens variados que quer guardar, mas jogou em pilhas ou enfiou em gavetas porque o seu sistema de referências era formal demais, ou simplesmente não existia. Permita-me lembrá-lo, neste ponto, de que um sistema de arquivo de referência geral que leve menos de sessenta segundos e seja divertido de usar, bem ao alcance da mão e do lugar onde você se senta, é um componente crítico para a missão de conduzir a implementação total dessa metodologia. No “campo de batalha” da vida real, se o ato de arquivar não for fácil, rápido e divertido, você vai empilhar as coisas em vez de organizá-las. E aí vai ser muito mais difícil continuar processando as coisas.

Sempre que se deparar com algum item que você quer manter, faça um rótulo para ele, coloque-o numa pasta e enfie em sua gaveta de arquivo. Ou então ponha um Post-it instruindo sua secretária ou assistente para fazer o mesmo.

E se houver uma ação... que ação será essa?

Essa é o grande sacada. Se há algo que precisa ser *feito* em relação ao item que está na “entrada”, você precisa então decidir qual, exatamente, será a próxima ação. Por “Próximas ações”, mais uma vez, entenda-se a próxima atividade física e visível que seria necessária para fazer a situação caminhar rumo à sua conclusão.

Isso é, ao mesmo tempo, mais fácil e mais difícil do que parece.

A próxima ação *deveria* ser fácil de identificar, mas é comum haver algumas análises rápidas e várias etapas de planejamento que ainda não ocorreram

* Uma de nossas cestas de entrada extras é ideal para esse propósito. Use-a temporariamente, durante esse processamento inicial, para reunir as coisas a organizar mais tarde. Depois, você poderá usá-la para abrigar papéis pendentes de trabalhos em andamento e lembretes físicos de próximas ações.

em sua mente – e que precisam acontecer, para que você possa determinar com precisão o que é necessário para concluir aquele item, mesmo que ele seja razoavelmente simples.

A etapa da ação precisa ser realmente a próxima ação física a ser executada

Lembre-se de que essas são atividades físicas, visíveis. Muitas pessoas acham que determinaram a “próxima ação” quando chegam, por exemplo, a “marcar reunião”. Mas essa *não é* a próxima ação, porque não descreve um comportamento físico. Como você marca uma reunião? Bem, pode ser por meio de um telefonema ou de um e-mail, mas para quem? Decida. Se você não decidir agora, terá de decidir em algum outro momento, e esse processo foi desenhado para fazer com que você realmente *conclua* o exercício de reflexão sobre esse item. Se você não tiver identificado a próxima ação física necessária para dar o pontapé inicial no processo, vai haver um desnível psicológico toda vez que você pensar no assunto, ainda que vagamente. E sua tendência será resistir a perceber a questão.

Quando você pega o telefone ou aciona o seu computador, vai querer ter todo o raciocínio concluído para que possa usar as ferramentas de que dispõe e o local em que está para fazer as coisas com maior facilidade, depois de ter definido aquilo que há para ser feito.

E se você disser a si mesmo: “Bem, a próxima coisa que preciso fazer é decidir o que fazer sobre isto?” Essa é capciosa. Decidir não é realmente uma ação, porque as ações tomam tempo, e decidir não. Há sempre alguma atividade física que pode ser feita para facilitar sua tomada de decisão. Em 99% do tempo, você só precisa de mais informações, antes de tomar uma decisão. Essas informações adicionais podem vir de fontes externas ou de reflexão interna. De uma forma ou de outra, ainda vai haver uma próxima ação a ser determinada para fazer o projeto andar.

Uma vez definida a ação...

Uma vez definida qual será, realmente, a próxima ação, você tem três opções:

- *Fazer* (se a ação levar menos de dois minutos).
- *Delegar* (se você não for a pessoa mais indicada para executá-la).
- *Adiar* (e inserir em seu sistema de organização, como uma opção de trabalho a ser feito posteriormente).

FAZER

Se a próxima ação puder ser feita em dois minutos ou menos, execute-a no instante em que atacar o item.

Mesmo que o item não seja de “alta prioridade”, faça-o agora, se é que vai fazê-lo. A explicação racional para a regra dos dois minutos é que esse espaço de tempo é mais ou menos o ponto em que armazenar e acompanhar um item começa a levar mais tempo do que executá-lo assim que lhe cair em mãos – em outras palavras, é o corte de eficiência. Se o item não for importante o suficiente para ser executado, *jogue-o fora*. Se é, e você vai ter de executá-lo em algum momento, é preciso considerar o fator eficiência.

Muitas pessoas descobrem que desenvolver o hábito de seguir a regra dos dois minutos melhora dramaticamente a sua produtividade.

Dois minutos são, na verdade, apenas uma orientação. Se você tem uma longa janela de tempo em que possa processar sua caixa de entrada, pode estender o tempo dedicado a cada item para cinco a dez minutos. Se você precisa chegar ao final de todos os seus insumos rapidamente, talvez queira encurtar o tempo para um minuto, ou até trinta segundos, para correr tudo um pouco mais rápido.

Não é má idéia marcar o seu tempo durante algumas dessas execuções rápidas, enquanto você se familiariza com o processo. A maioria dos clientes com quem trabalho tem dificuldade em estimar a duração real de dois minutos, e *subestimam* enormemente o tempo que determinadas ações costumam levar. Por exemplo, se sua ação for deixar uma mensagem para alguém, e você encontra a pessoa no telefone, em vez do correio de voz, esse telefonema, de modo geral, vai levar bem mais do que dois minutos.

Não há nada que seja realmente necessário acompanhar, em suas ações de dois minutos: você simplesmente as executa, ponto. Se, no entanto, você executar uma ação e isso não concluir o projeto, vai precisar ter clareza sobre o que vem a seguir, e administrar essa ação dentro dos mesmos critérios. Por exemplo, se você substituiu o cartucho de sua caneta favorita e descobre que não tem mais refis, vai querer decidir a próxima ação para obtê-los e *fazer, delegar* ou *adiar* essa ação da forma mais apropriada.

Adote a regra dos dois minutos e veja quanta coisa consegue fazer no processo de limpar suas pilhas de “entrada”. Muitas pessoas ficam impressionadas ao verem quantas ações de dois minutos são possíveis em alguns de seus projetos mais críticos em andamento.

DELEGAR

Se a próxima ação for levar mais de dois minutos, pergunte-se: “Será que eu sou a pessoa mais indicada para fazer isto?” Se não for, delegue o tópico ao profissional mais qualificado, num formato sistematizado.

Nem sempre a delegação é para baixo. Você pode decidir: “Isto tem que ir para o Serviço ao Consumidor”, ou “Meu chefe tem de ver isto logo”, ou “Preciso da opinião do meu sócio sobre isto”.

Qualquer um desses pode ser um “formato sistematizado”:

- Enviar um e-mail ao profissional mais indicado para a tarefa.
- Escrever uma nota ou uma mensagem mais elaborada num papel e direcionar o item para aquela pessoa, na “saída”.
- Enviar uma mensagem pelo correio de voz.
- Acrescentar o item a uma agenda ou lista, para sua próxima conversa direta com a pessoa.
- Falar diretamente com ela, pessoalmente ou por telefone.

Embora qualquer uma dessas opções possa funcionar, eu recomendaria sua utilização nessa ordem, de cima para baixo. O e-mail é, em geral, o meio mais fácil disponível no sistema; ele cria um registro eletrônico, e o receptor pode administrá-lo de acordo com sua conveniência. As notas escritas vêm a seguir, porque elas também podem entrar no sistema imediatamente, e o receptor passa a ter um item físico para usar como lembrete organizacional. Se você está enviando material de referência em papel como parte da atribuição, uma comunicação escrita é obviamente o meio mais correto a ser utilizado; assim como o e-mail, a pessoa a quem você remete o trabalho pode administrá-lo de acordo com seu próprio cronograma. O correio de voz pode ser eficiente, e muitos profissionais vivem à mercê dele; o lado ruim é que o acompanhamento passa a ser uma exigência adicional, tanto para você como para o receptor – e o que você diz nem sempre é igual ao que é ouvido. A opção seguinte seria inseri-lo numa agenda, lista ou pasta, para sua próxima reunião regular com a pessoa. Às vezes isso é necessário por causa da natureza sensível ou detalhada do tópico; no entanto, será preciso esperar até que a reunião aconteça para que o assunto possa avançar. A opção menos preferível seria interromper o que você e aquela pessoa estão fazendo para falar sobre o item. Isso é imediato, mas atrapalha o fluxo de tra-

balho de ambos e tem o mesmo inconveniente do correio de voz: não há registro escrito.

Acompanhar a delegação de tarefa Se você efetivamente delega uma ação a outra pessoa, e se se importa minimamente com o resultado, vai precisar acompanhar. À medida que caminharíamos juntos no próximo capítulo, que trata do tópico *organizar*, você verá que os “Itens em espera” são uma categoria relevante a ser administrada.

À medida que você desenvolve o seu próprio sistema personalizado, as tarefas que você acaba delegando a outra pessoa e depois acompanha podem ser uma lista num planejador, uma pasta de arquivo contendo folhas separadas para cada item e/ou uma lista classificada como “Itens em espera” em seu software. Por enquanto, se você não possui um sistema confiável já estabelecido, simplesmente escreva uma nota numa folha de papel e coloque-a num conjunto de notas “Pendentes”, numa pilha ou bandeja separada que talvez seja o resultado de seu processamento.

E se a bola já estiver na mão de outra pessoa? Num dos exemplos anteriormente citados, a próxima ação está, no momento, na mão de outra pessoa. Em tais situações, você também vai querer acompanhar a ação como um item delegado, ou como um “Item em espera”.

É importante que você registre a data em tudo o que encaminha aos outros. De todas as categorias existentes em seu sistema pessoal, esta é a mais crucial de se controlar. As poucas vezes que você realmente quiser fazer referência a essa informação serão suficientes para garantir que vale a pena criar e manter este hábito para o resto da vida.

ADIAR

É provável que a maior parte das próximas ações que você determinar para os itens da “entrada” sejam atribuição sua, e que levem mais de dois minutos para serem concluídas.

Essas ações terão de ser escritas em algum lugar e depois organizadas em categorias apropriadas, para que você possa ter acesso a elas quando precisar. Por enquanto, vá em frente e ponha Post-its com a ação especificada nas folhas de papel da “entrada” e acrescente-as à pilha de papéis “Pendentes” que foram processados.

AS “PENDÊNCIAS”

Se você seguir as instruções deste capítulo, vai jogar fora um monte de coisas, arquivar outras tantas, executar um monte de ações de dois minutos e delegar inúmeros itens a outras pessoas. Vai terminar com uma pilha de itens que têm ações associadas a eles, e que você ainda precisa executar – logo, algum dia ou numa data específica –, além de lembretes de coisas que você está esperando de outras pessoas. Esse grupo de “Pendentes” é composto das ações que você delegou ou adiou. É isso que ainda precisa ser organizado, de alguma forma, em seu sistema pessoal – um tópico que abordarei em detalhes no próximo capítulo.

IDENTIFICAR OS PROJETOS QUE VOCÊ TEM

Essa última etapa para chegar ao fundo da “entrada” exige uma mudança de perspectiva, dos detalhes de ação única para o quadro mais amplo – ou seja, os seus projetos.

Mais uma vez, defino um “projeto” como qualquer resultado que você se comprometa a atingir, e que exija mais de uma ação para ser concluído. Se você der uma olhada num inventário de ações que já vem gerando, sem dúvida vai reconhecer um bom número de itens que são bem maiores do que a ação individual que você definiu.

Espero que você seja capaz de enxergar a razão – muito prática – para definir os projetos de forma tão ampla quanto eu os defino: se a etapa de ação que você identificou não concluir o compromisso, então você vai precisar instituir algum marco que continue a lembrá-lo das ações pendentes, até o fechamento. Você precisa fazer uma lista de projetos. O objetivo dessa lista não é refletir suas prioridades, mas simplesmente garantir que você tenha anotações para todos esses itens em aberto.

Na verdade, pouco importa se você monta a sua lista de “Projetos” enquanto está começando a processar sua caixa de entrada ou depois de definir suas listas de ações. Ela só precisa ser feita em *algum* momento – e tem de ser mantida, já que vai ser o principal elemento propulsor para você saber onde está e onde quer chegar.

Por enquanto, vamos garantir que, em seu modelo de organização, “todos os sistemas andem”.

Certifique-se de que o seu sistema de organização é do tipo “tudo funciona”.



ORGANIZAR

Como definir os compartimentos certos

Ter um sistema de organização completo e contínuo, montado e funcionando, é algo que lhe dá um tremendo poder, porque permite à sua mente abandonar o raciocínio de nível inferior e se elevar até a concentração intuitiva, sem ser distraída por questões que não foram apropriadamente trabalhadas. Mas o seu sistema físico de organização precisa ser melhor do que o mental para que isso possa ocorrer.

Neste capítulo, vou orientá-lo ao longo das etapas e ferramentas de organização que serão necessárias à medida que você for processando a sua caixa de entrada. Enquanto você processa, inicialmente, a “entrada”, vai criar listas e agrupamentos de coisas que deseja organizar – e vai lembrar, invariavelmente, de itens adicionais a incluir. Em outras palavras: você não vai, necessariamente, criar o seu sistema de organização inteiro de uma vez, de qualquer maneira. Ele vai evoluir à medida que você processa sua tralha e verifica se colocou todas as coisas no melhor lugar, *do seu ponto de vista*.

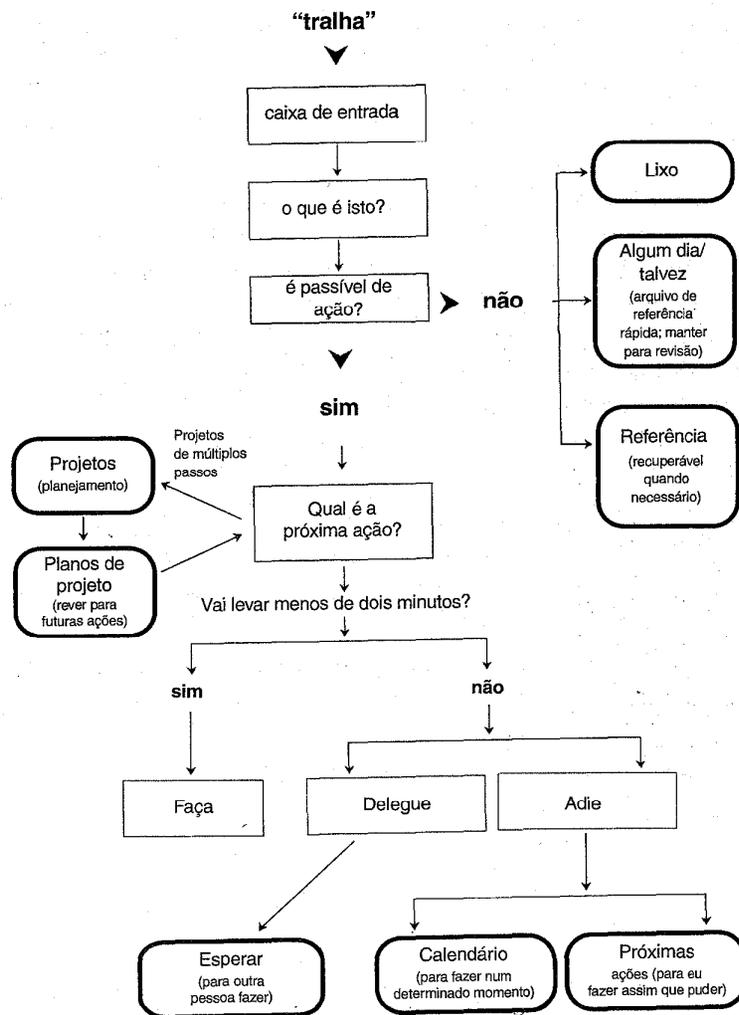
O anel externo do Diagrama do Fluxo de Trabalho, exibido na página a seguir, mostra os principais agrupamentos para os quais os itens serão direcionados, enquanto você decide o que eles representam e o que precisa ser feito em relação a cada um.

AS CATEGORIAS BÁSICAS

Existem sete *tipos* primários de coisas que você vai querer acompanhar e administrar, dentro de uma perspectiva de organização:

- Uma lista de “Projetos”

DIAGRAMA DO FLUXO DE TRABALHO - ORGANIZAÇÃO



- Material de suporte a projetos
- Ações e informações inseridas na agenda
- Listas de “Próximas Ações”
- Uma lista “Em espera...”
- Material de referência
- Uma lista de “Algum dia/talvez”

A importância de ter limites bem-definidos

É crucial que todas essas categorias sejam mantidas originalmente distintas umas das outras. Cada uma delas representa um tipo diferente de acordo que fazemos conosco mesmos; portanto, se elas perderem a linha divisória e começarem a se misturar, grande parte do valor do ato de organizar será perdido.

Se você colocar os materiais de referência na mesma pilha que as coisas que você ainda quer ler, por exemplo, ficará anestesiado em relação à pilha. E se incluir em sua lista de “Próximas Ações” itens que na verdade deveriam estar na agenda, porque precisam ocorrer em datas específicas, você não confiará mais em sua agenda – e vai ter de reavaliar suas listas de ações o tempo todo. Se você tem um projeto em relação ao qual não fará nada durante algum tempo, ele deve ir para sua lista de “Algum dia/talvez”, para que o seu relacionamento com a lista de “Projetos” possa ter o foco rigoroso e gerador de ações que ela demanda. E se algum item pelo qual você está “À espera” for incluído em uma de suas listas de ações, você ficará o tempo todo “atolado” em reflexões redobradas e improdutivas.

Juntei tudo, mas esqueci onde coloquei.
– ANÔNIMO

Tudo o que você realmente precisa são listas e pastas

Uma vez que você já sabe *o que* precisa ser acompanhado (item coberto no capítulo anterior, sobre *Processamento*), tudo o que você realmente vai precisar são listas e pastas para materiais de suporte e referência. Suas listas (que, como indiquei, também podem ser itens colocados em pastas) vão acompanhar os projetos e os itens “Algum dia/talvez” – e também as ações que precisará executar, relativas aos seus itens em aberto ativos. Será preciso ter pastas (digitais ou de papel) para guardar seu material de referência e as informações de suporte aos projetos ativos.

Muitas pessoas fazem listas há anos, mas nunca consideraram esse procedimento particularmente efetivo. Existe um ceticismo arraigado em rela-

Eu não daria um centavo pela simplicidade que há deste lado da complexidade, mas daria minha vida pela simplicidade que existe do outro lado da complexidade.

– OLIVER WENDELL HOLMES

ção a sistemas simples como o que eu recomendo. Mas a maioria dos fazedores de listas não inseriram os itens apropriados em suas listas, ou os deixaram incompletos – e isso fez com que as listas, por sua vez, não se tornassem muito funcionais. Se você sabe o que deve *entrar* nas listas, porém, as coisas ficam bem mais fáceis; a partir daí, você só precisa de um sistema para administrá-las.

Como já disse, você não deve se dar ao trabalho de criar, em suas listas, qualquer tipo de estrutura externa de prioridades que seja necessário reorganizar ou reescrever, à medida que as coisas forem mudando. As tentativas de impor uma camisa-de-força dessa natureza têm sido uma enorme fonte de frustração, dentro do esforço organizador de muitas pessoas. Você vai aprender a priorizar de maneira muito mais intuitiva ao enxergar a lista inteira, contra um número significativo de variáveis que mudam o tempo todo. A lista é apenas uma forma de você acompanhar a relação total de itens ativos com os quais você se comprometeu de alguma forma, e disponibilizar essa relação para futuras revisões.

Quando me refiro a uma “lista”, tenha em mente que quero dizer nada mais do que um agrupamento de itens com características semelhantes. Uma lista poderia ser uma dessas três coisas: (1) uma pasta de arquivo, com anotações feitas em folhas separadas para cada item dentro de uma determinada categoria; (2) uma lista mesmo, numa folha contendo título (quase sempre guardada num fichário ou organizador de folhas soltas); ou (3) um inventário num software de programação ou num assistente digital, como as categorias de “tarefas” no Microsoft Outlook ou uma categoria num assistente pessoal digital de mão.

COMO ORGANIZAR SEUS LEMBRETES PARA AÇÃO

Se você já esvaziou sua caixa de entrada, sem dúvida terá gerado uma pilha de lembretes “Pendentes” para si mesmo, representando as ações que tomam mais de dois minutos e não podem ser delegadas a outra pessoa. Você provavelmente tem um volume de itens desse tipo que fica entre 20 e 60 ou 70, ou mais. E também terá acumulado lembretes de coisas que delegou a outras pessoas – e talvez alguns itens que precisem ser colocados em sua agenda ou numa pasta “Algum dia/talvez”.

Você precisará classificar tudo isso em agrupamentos que façam sentido para você, de modo que possa revisá-los como opções de trabalhos a fazer, quando tiver tempo. Você também vai querer decidir sobre a forma mais adequada de organizar fisicamente esses grupos – como itens em pastas ou em listas, em papel ou digitais.

As ações que vão para o seu calendário

Para fins de organização, como eu já disse, existem dois tipos básicos de ação: aquelas que precisam ser executadas num determinado dia e/ou hora e aquelas que apenas precisam ser feitas o mais rápido que você conseguir, em meio a outros itens já agendados. Os itens agendados podem ter hora certa.

Enquanto processava sua caixa de entrada, provavelmente se deparou com coisas que você inseriu direto na agenda, assim que apareceram.

O que muitas pessoas *querem* fazer, no entanto (com base em velhos hábitos de montar, diariamente, listas de coisas a fazer), é colocar na agenda aquelas ações que elas realmente *gostariam* de concluir, digamos, na próxima segunda-feira – mas que talvez não queiram, ou talvez, por isso, tenham de ser adiadas para os dias que se seguem. *Resista a esse impulso*. Você precisa confiar em sua agenda como se ela fosse um território sagrado; ele deve refletir com exatidão as fronteiras de seus compromissos de cada dia. Essas fronteiras precisam ser claramente percebidas mesmo com uma simples olhada, quando você está com pressa. Isso será muito mais fácil se os únicos itens nele incluídos forem aqueles que você absolutamente *tem* de executar naquele dia. Quando a agenda fica restrita ao seu papel mais adequado no sistema de organização, a maioria das ações que você precisa executar é congregada na categoria de “o mais rápido possível, na frente de todas as outras coisas que preciso fazer”.

Como organizar as ações “o mais rápido possível” pelo contexto

Depois de muitos anos, descobri que a melhor forma de ser lembrado de uma ação do tipo “o mais depressa possível” é por meio do *contexto* específico exigido para aquela ação – ou seja, a ferramenta, a locação ou a pessoa necessária para executá-la.

O nível de distinção necessário entre essas categorias vai depender de (1) quantas ações você realmente precisa acompanhar; e (2) com que frequência você muda os contextos dentro dos quais executa essas ações.

Outro fator de produtividade que esse tipo de organização oferece é a capacidade de potencializar sua energia, quando você está num determinado modo.

Quando você está no “modo telefone”, é hora de fazer um monte de ligações – então acione a sua lista de “Telefonemas”. Quando seu computador está a mil por hora e você navega digitalmente em ritmo de cruzeiro, é melhor concluir o maior número de tarefas on-line que puder, sem ter de desviar o foco para outro tipo de atividade.

Sair de um conjunto de comportamentos e entrar em outro tipo de ritmo e conjunto de ferramentas consome mais energia do que muita gente imagina. E quando uma pessoa-chave estiver sentada à sua frente, em seu escritório, é óbvio que você vai querer ter todos os assuntos que precisa tratar com ela imediatamente à mão.

AS CATEGORIAS MAIS COMUNS DE LEMBRETES DE AÇÃO

Você provavelmente descobrirá que pelo menos alguns dos títulos mais comuns de próximas ações listados abaixo têm sentido para você:

- Telefonemas
- No computador
- Tarefas
- Ações no escritório ou No escritório (diversas)
- Em casa
- Agendas (para pessoas e reuniões)
- Ler/revisar

Telefonemas É a lista de todos os telefonemas que você precisa dar; você pode trabalhar nela sempre que tiver um telefone disponível. Quanto mais você se movimentar (especialmente se tiver um telefone celular), mais útil vai ser ter uma lista única, com todas as chamadas a fazer. E essas estranhas janelas de tempo que de repente aparecem, quando você está fora do escritório ou viajando – enquanto espera um avião, talvez – oferecem a oportunidade perfeita para trabalhar sua lista. Ter uma lista separada, só de “Telefonemas”, torna muito mais fácil manter o foco e escolher, intuitivamente, o melhor telefonema a dar naquele momento.

Sugiro que você tenha o cuidado de anotar o número do telefone ao lado de cada item. Existem muitas situações em que você provavelmente daria o telefonema caso o número estivesse à mão, mas não se tivesse que procurar.

No computador Se você trabalha no computador – particularmente se viaja com um laptop ou tem um PC no trabalho e outro em casa –, talvez seja útil agrupar todas aquelas ações que você precisa executar enquanto ele está ligado e conectado. Isso lhe permitirá visualizar todas as suas opções de atividades a desenvolver no computador, além de lembrá-lo de todos os e-mails que precisa enviar, documentos que precisa rascunhar ou editar, e por aí vai.

Tarefas Faz um enorme sentido agrupar, em um único lugar, lembretes de todas as coisas que você precisa fazer quando está em trânsito.

É claro que essa lista não precisa ser nada mais elaborado do que um Post-it que você mantém em algum lugar, em seu organizador pessoal, ou numa tela na pasta “Tarefas” da seção de “Coisas a fazer” de seu organizador Palm.

Ações no escritório/No escritório Se você trabalha num escritório, vai haver determinadas coisas que você só poderá fazer lá, e será útil ter uma lista delas bem à sua frente, no local – embora, obviamente, se você tiver um telefone e um computador em seu escritório e tiver “Telefonemas” e “No computador” como listas separadas, estas também entrarão em cena.

Eu usaria uma lista de “Ações no escritório” ou “No escritório” para tudo que dependesse da disponibilidade de uma conexão com a Internet – ou ainda, de modo mais conveniente, no escritório. Por exemplo: um lembrete para baixar da Internet um grande programa em software, no meu entendimento, iria para essa lista.

Em casa Muitas ações só podem ser executadas em casa – e faz sentido manter uma lista específica para esse contexto. Tenho certeza de que você tem inúmeros projetos pessoais e da casa, e com frequência a próxima coisa a fazer, com relação a eles, é simplesmente fazê-los.

Se você tem um escritório em casa, como eu, tudo o que só pode ser feito lá é colocado em minha lista “Em casa”.

Agendas Você verá que, invariavelmente, muitas de suas próximas ações precisam ocorrer numa interação em tempo real com alguém, ou então ser levantadas numa reunião de comitê, equipe ou staff.

As próximas ações desse tipo devem ser inseridas em listas de “Agenda” separadas para cada pessoa e cada reunião (desde que você compareça a elas regularmente).

Se você participa de reuniões regulares – de staff, de projeto, de conselho, de comitês ou seja lá do que for –, elas também merecem ter seus próprios arquivos, nos quais você possa reunir itens que precisarão ser tratados nessas ocasiões.

É comum que você queira manter uma lista corrente de itens a tratar com determinada pessoa, com a qual vai interagir durante um período limitado de tempo. Por exemplo, se tiver contratado um profissional para fazer um trabalho grande em sua casa ou propriedade, pode criar uma lista para ele no período em que durar o projeto. Ao inspecionar o local ao final do dia de trabalho, depois que ele tiver saído, você poderá identificar várias coisas sobre as quais precisará conversar com ele, e por isso vai querer que essa lista seja fácil de acessar, sempre que necessário.

Dada a utilidade desse tipo de lista, seu sistema deve permitir que você acrescente “Agendas” *ad hoc*, sempre que necessário, de forma rápida e simples.

Ler/revisar Sem dúvida você descobriu, em sua caixa de entrada, um certo número de itens para os quais a sua próxima ação é *ler*. Espero que se atenha à regra dos dois minutos e com isso já tenha se livrado desses itens numa rápida triagem – jogando-os fora, arquivando-os ou redirecionando-os adequadamente.

Os itens para ler que você sabe que vão tomar mais de dois minutos de seu tempo costumam ser melhor administrados numa caixa fisicamente separada, etiquetada com o nome “Ler/revisar”. De acordo com minha definição, isso ainda é uma forma de “lista”, só que é mais fácil lidar com ela agrupando os documentos e revistas numa bandeja e/ou pasta-arquivo portátil.

Em muitos casos, a pilha “Ler/revisar” tende a crescer muito. É por isso que é crucial que a pilha seja destinada única e exclusivamente àqueles itens de mais de dois minutos que você realmente quer ler, quando tiver tempo.

Só isso já costuma ser suficientemente desanimador, mas as coisas ficam seriamente fora de controle e psicologicamente anestesiante quando os limites desta categoria não são claramente definidos. Uma delimitação primária vai, pelo menos, torná-lo consciente do volume – e, se você é como a maioria das

Devemos lutar para atingir aquela simplicidade que mora além da sofisticação.
– JOHN GARDNER

pessoas, o fato de possuir algum tipo de mecanismo auto-regulador vai ajudá-lo a definir melhor o que quer guardar e do que deve se livrar.

É prático ter essa pilha de material para leitura bem à mão e fácil de pegar, na pressa, quando você estiver a caminho de uma reunião que talvez demore a começar, um seminário durante o qual pode haver uma janela de tempo em que nada acontece – ou uma consulta ao dentista, quando talvez você tenha de esperar para fazer sua limpeza dentária. Todas essas são grandes oportunidades para cobrir esse tipo de leitura. Pessoas que não têm o seu material para “Ler/revisar” organizado costumam desperdiçar muito tempo, já que a vida é cheia de estranhos intervalos em que ele pode ser processado.

Como organizar o que está na “Espera”

Assim como os lembretes das ações que você precisa executar, os lembretes de todos os itens que você aguarda que retornem de, ou sejam executados por outras pessoas, precisam ser classificados e agrupados. Nesse caso, você não terá necessariamente de acompanhar etapas distintas das ações, e sim a conclusão de itens ou projetos que são de responsabilidade de outras pessoas, tais como os ingressos para o teatro que você encomendou, o scanner que está chegando para o escritório, o OK de seu cliente na proposta, e por aí vai. Quando a próxima ação depende de outra pessoa, você precisa de um lembrete para ação; só de um estímulo que lhe diga o que está esperando, e de quem. Seu papel é revisar essa lista sempre que precisar e avaliar se deve tomar alguma atitude, como, por exemplo, conferir o status do projeto ou agitá-lo.

Você provavelmente chegará à conclusão de que a melhor solução é manter essa lista “Em espera...” sempre à mão, no mesmo sistema em que estão suas próprias listas de “Próximas Ações”. A responsabilidade pela próxima etapa pode ir e voltar de lá para cá várias vezes, antes da conclusão do projeto.

Você vai ter uma sensação maravilhosa quando perceber que sua lista “Em espera...” é o inventário completo de todos os itens que são importantes para você, e que outras pessoas estão encarregadas de executar.

UTILIZAR O ITEM ORIGINAL COMO LEMBRETE DE SI MESMO

A forma mais eficiente de acompanhar seus lembretes de ação é acrescentá-los a listas ou pastas, à medida que lhe forem ocorrendo. O primeiro lembrete deixará de ser necessário, depois de você o processar. Você poderá fazer anotações na

reunião com seu chefe, mas descartá-las depois de ter executado quaisquer projetos e ações associados a elas. Apesar de algumas pessoas tentarem arquivar os correios de voz em relação aos quais ainda precisam “fazer alguma coisa”, essa não é a melhor forma de administrar os lembretes neles embutidos.

Há algumas exceções a essa regra, no entanto. Determinados tipos de insumos costumam funcionar melhor se eles próprios forem lembretes das ações necessárias – em vez de você ter de escrever alguma coisa sobre eles numa lista. Isso é particularmente verdadeiro no caso de determinados materiais em papel e certos e-mails.

COMO ADMINISTRAR O FLUXO DE PAPÉIS

Aqueles que fazem o pior uso do seu tempo são os primeiros a reclamar de que o tempo é curto.

– JEAN DE LA BRUYERE

Alguns itens são, eles mesmos, os melhores lembretes do trabalho a ser feito. A categoria de artigos, publicações e documentos para “Ler/revisar” é o exemplo mais comum. Outro exemplo: as pessoas que consideram mais fácil lidar com as contas pagando-as todas de uma vez e em um só lugar vão querer manter suas contas numa pasta ou bandeja intitulada “Contas a pagar” (ou, mais genericamente, “Itens financeiros a processar”). Da mesma forma, recibos para relatórios de despesas devem ser administrados no momento em que são gerados, ou então mantidos em seu próprio envelope ou pasta, com o título “Recibos a serem processados”.*

A natureza específica de sua atividade, seus insumos e sua estação de trabalho podem tornar mais eficiente o ato de organizar outras categorias utilizando apenas o próprio documento. Um profissional de serviço ao consumidor, por exemplo, talvez lide com inúmeras requisições que seguem um padrão escrito. Nesse caso, manter uma bandeja ou arquivo apenas com esses itens passíveis de ação é a melhor forma de administrá-los.

Decidir se faz mais sentido escrever lembretes numa lista ou manter os próprios documentos numa bandeja ou pasta é algo que vai depender, em grande parte, da logística. Você pode usar esses lembretes em algum outro lu-

* Essa abordagem pode ser perigosa, no entanto, se você não colocar essas “Contas a pagar” ou os “Recibos a processar” bem na sua frente com a devida frequência. Só ter as contas/recibos “organizados” não é suficiente para tirá-los de sua cabeça: você precisa também revisá-los adequadamente.

gar que não a sua mesa? Se assim for, é importante considerar a mobilidade do material. Se você não puder fazer esse trabalho em nenhum outro lugar a não ser em sua mesa, então administrar os lembretes unicamente nesse espaço será a melhor opção.

Seja qual for a alternativa que você escolher, os lembretes devem figurar em categorias visivelmente distintas, baseadas na próxima ação necessária. Se a próxima ação, em um pedido de serviços, for dar um telefonema, ele deve estar num grupo de “Telefonemas”; se a próxima etapa for revisar informações e inseri-la no computador, o grupo deve se chamar “No computador”.

Um dos fatores que mais prejudica a produtividade de muitos fluxos de atividades que vejo é o fato de que todos os documentos de um mesmo tipo (por exemplo, requisições de serviço) são mantidos numa única bandeja, mesmo que sejam necessárias ações de diferentes tipos para cada um deles. Um pedido demanda um telefonema, outro uma revisão de dados e um terceiro espera que alguém retorne com uma determinada informação – mas todos estão classificados juntos. Esse tipo de arranjo pode fazer com que a mente de uma pessoa fique entorpecida diante da pilha, por causa de todas as decisões que ainda estão pendentes no nível de execução das próximas ações.

Meu sistema pessoal é altamente portátil, com quase tudo colocado em listas, mas eu ainda mantenho duas categorias de lembretes em papel. Viajo com uma pasta plástica de arquivo chamada “Ler/revisar” e outra chamada “Entrada de dados”. Nessa última coloco todos os itens cuja próxima ação seja simplesmente inserir dados em meu computador (cartões de visita que precisam ir para minha lista de telefones/endereços, citações para meu banco de dados de “citações”, artigos sobre restaurantes que quero incluir em minhas sublistas de “Viagem – cidades” etc.).

COMO ADMINISTRAR O FLUXO DE E-MAILS

Assim como certos materiais em papel, os e-mails que demandam ação costumam ser, eles mesmos, os melhores lembretes dessas ações – neste caso, dentro de um sistema próprio de acompanhamento de e-mails. Isso tende a ser particularmente verdadeiro se você recebe muitos e-mails e passa grande parte de seu tempo no trabalho com o software de e-mail aberto. Os e-mails em

relação aos quais você precisa agir podem, então, ser armazenados dentro do sistema, em vez de ter as ações embutidas transcritas para uma lista.

Muitos de meus clientes consideram útil montar duas ou três pastas exclusivas em suas barras de navegação de e-mails. É verdade que a maioria das pastas criadas no e-mail devem ser usadas para materiais de referência ou arquivo, mas também é possível estabelecer um sistema funcional que mantenha as mensagens que exigem ação organizadas seletivamente, fora da área de "entrada" em si (que é onde a maioria das pessoas as mantém).

Recomendo que você crie uma pasta para todos os e-mails que exijam ações que durem mais de dois minutos (de novo, você deve ser capaz de despatchar muitas mensagens sem pensar duas vezes, utilizando a regra dos dois minutos). O nome da pasta deve começar com um prefixo formado por uma letra ou símbolo, de modo que (1) pareça diferente de seus arquivos de referência e (2) fique no topo das pastas, na barra de navegação.

Como "esvaziar" a "caixa de entrada" do e-mail O método anteriormente detalhado vai lhe dar condições de tirar literalmente tudo da caixa de entrada de seu e-mail, o que vai ser uma enorme contribuição para sua maior clareza e controle em relação ao seu trabalho, no dia-a-dia. Você vai passar a usar a "entrada" como "entrada", o que significa que tudo o que estiver ali será como uma mensagem em sua secretária eletrônica: uma luz piscando, para dizer que você precisa processar alguma coisa! A maioria das pessoas usa a "entrada" do e-mail para guardar os itens passíveis de ação ou de referência, que ainda estão sem decisão – uma prática que anestesia rapidamente a mente: elas sabem que precisam reavaliar todos os itens *toda vez* que olham para a tela! Se você nunca recebeu uma quantidade de e-mails que ocupasse mais do que uma tela, essa abordagem pode ser razoavelmente funcional; porém, com o volume de mensagens que a maioria dos profissionais tem de administrar atualmente, isso simplesmente não funciona.

De novo: esvaziar a "entrada" não significa que você resolveu tudo. Significa que você DELETOU tudo o que podia, ARQUIVOU o que queria guardar mas não precisa agir em cima, EXECUTOU as respostas de menos de dois minutos e moveu para suas pastas-lembrete todos os itens em espera e todos os e-mails passíveis de ação. Não é mais fácil utilizar este processo do que ficar todo atrapalhado revirando múltiplas telas, o tempo inteiro com medo de esquecer alguma coisa que acabe estourando em cima de você?

UM ALERTA QUANTO A DISPERSAR SEUS LEMBRETES DE AÇÕES

Existe um perigo óbvio em colocar os lembretes sobre coisas que você precisa fazer em lugares fora do seu raio de visão. A função primária de um sistema de organização é fornecer os lembretes que você precisa ver *nos momentos em que precisa vê-los*, para que você possa confiar nas opções que faz em relação ao trabalho que está executando (e ao que não está executando). Antes de deixar o escritório a cada dia, você deve rever individualmente cada um dos e-mails passíveis de ação que ainda estão pendentes, assim como suas listas de "Telefonemas" ou "No computador". Seu fluxo de atividades "Pendentes" em papel precisa igualmente ser avaliado como uma lista, se os materiais em papel estiverem sendo usados como seus únicos lembretes.

Distribuir os lembretes de ações entre uma pasta, listas e/ou um sistema de e-mail é perfeitamente CORRETO, desde que você revise igualmente todas as categorias nas quais incluiu seus lembretes, com a frequência necessária. Você não quer ver nenhum lembrete escondido nos recessos de seus sistemas, sem ser usado para o objetivo para o qual foi criado: lembrá-lo de alguma coisa.

COMO ORGANIZAR LEMBRETES DE PROJETO

Criar e manter uma lista de todos os seus projetos (ou seja, de novo, todos os compromissos ou resultados almejados que possam demandar mais de uma ação para serem concluídos) pode ser uma experiência profunda!

É provável que você tenha mais projetos do que imagina. Se você ainda não fez isso, recomendo que, inicialmente, faça uma lista de "Projetos" num formato muito simples, semelhante ao que você utilizou para suas listas de ações. Pode também ser uma categoria num organizador digital, uma folha em um fichário ou mesmo uma única pasta de arquivo, chamada "Projetos", com uma lista geral ou folhas soltas de papel para cada um deles.

A(s) lista(s) de "Projetos"

A lista de "Projetos" não foi feita para abrigar planos ou detalhes sobre os projetos em si, nem você deve tentar mantê-la organizada por prioridade, tamanho ou urgência: é apenas um sumário abrangente de seus veios abertos. Na verdade, você não vai trabalhar fora da lista de "Projetos" durante as atividades do dia-a-dia; na maior parte, suas listas de ação e quaisquer tarefas *ad hoc* que apare-

cerem vão constituir o seu foco tático em cada momento. Lembre-se, você não pode *executar* um projeto; pode executar apenas as ações que ele demanda.

O verdadeiro valor da lista de “Projetos” reside na revisão completa que ela pode proporcionar (pelo menos uma vez por semana), o que lhe permite ter certeza de que tem passos de ação definidos para todos os seus projetos, e que nada está vazando pelas rachaduras. Uma rápida olhada nessa lista, de tempos em tempos, vai melhorar sua sensação subjacente de controle. E você vai saber que possui um inventário disponível para você (e para os outros), sempre que for aconselhável avaliar a(s) carga(s) de trabalho.

LISTA ÚNICA OU SUBDIVIDIDA?

Muita gente acha que uma lista única é a melhor solução, porque serve como um inventário geral, e não como um guia para a priorização diária. Esse sistema de organização contém apenas anotações para todos os seus veios abertos e opções – para que sua mente possa tomar, com mais facilidade, as decisões intuitivas e estratégicas necessárias a cada momento.

Francamente, não importa quantas listas diferentes de projetos você tenha, desde que examine o conteúdo de *todas elas* com a frequência que for necessária, já que você vai fazer a maior parte desse trabalho de um só golpe, durante a sua Revisão Semanal.

ALGUMAS FORMAS COMUNS DE SUBCLASSIFICAR PROJETOS

Existem algumas situações em que faz muito sentido subclassificar uma lista de projetos. Vamos examiná-las uma por uma.

Pessoal/profissional Muitas pessoas se sentem mais confortáveis em ter duas listas de projetos: uma pessoal e outra profissional. Se você é uma delas, esteja ciente de que sua lista “Pessoal” terá de ser revisada tão judiciosamente quanto sua lista “Profissional”, e não reservada apenas para os finais de semana. Muitas ações de caráter pessoal vão precisar ser administradas em dias úteis, exatamente como todo o resto. E, com frequência, algumas das maiores pressões sobre os profissionais vêm dos aspectos pessoais de suas vidas, que eles deixam escapar.

Projetos delegados Se você é um gerente ou executivo sênior, provavelmente é diretamente responsável por vários projetos, que delegou a pessoas subordina-

das a você. Embora você possa, é claro, inseri-los em sua lista de “Itens em espera”, talvez faça mais sentido criar uma lista chamada “Projetos delegados”, para acompanhá-los; sua tarefa será simplesmente revisar a lista com regularidade suficiente para garantir que tudo esteja caminhando da melhor forma.

Tipos específicos de projetos Alguns profissionais têm, como parte de seu trabalho, vários projetos diferentes do mesmo *tipo* – que, em algumas instâncias, pode ser interessante juntar, como uma sublista da lista-mãe de “Projetos”. Por exemplo, eu mantenho numa categoria separada, chamada “Projetos a serem executados”, uma listagem cronológica de todos os seminários, treinamentos e consultorias que estão por acontecer, e com os quais estou comprometido. Esses eventos são “projetos” da mesma forma que os outros, no sentido de que preciso estar atento e verificar se tudo estão bem orientado e caminhando, até que estejam concluídos. Mas considero útil vê-los todos organizados numa lista, na ordem em que vão acontecer em minha agenda, separadamente de meus outros projetos.

E QUE TAL SUBPROJETOS?

Alguns de seus projetos tenderão a ter *subprojetos* importantes – e cada um deles poderia, em tese, ser visto como um projeto inteiro. Se você vai se mudar para uma casa nova, por exemplo, e está reformando e modificando grande parte da propriedade, talvez tenha uma lista de itens passíveis de ação, tais como “Finalizar o paisagismo”, “Renovar a cozinha”, “Refazer a parte elétrica do subsolo”, e por aí vai. Todos esses itens poderiam ser considerados, individualmente, projetos separados. Você insere todos os subprojetos em sua lista de “Projetos” dentro de um item único – digamos, “Concluir a reforma da nova casa” – ou inscreve cada um individualmente?

Na verdade isso não é importante, desde que você revise todos os componentes do projeto com a frequência necessária para que o conjunto continue produtivo. Nenhuma ferramenta externa ou formato de organização será perfeito para classificar todos os seus projetos horizontal e verticalmente; você ainda precisará ter a visão do todo de uma forma coesa (por exemplo, por meio da Revisão Semanal). Se você transformar o projeto maior num único item em sua lista de “Projetos”, vai querer manter uma lista dos subprojetos e/ou do plano do projeto em si, como “material de suporte do projeto”, a ser revisada quando você chegar àquele item principal. Eu recomendo organizar

os tópicos dessa forma se parcelas importantes do projeto *dependem* da conclusão de outras parcelas. Nesse cenário, talvez você tenha subprojetos sem próximas ações associadas, porque eles estão, num certo sentido, “esperando” que outras coisas aconteçam para que possam avançar.

Não se preocupe demais em definir que forma de organizar é a melhor. Se você não tem certeza, eu apostaria em colocar seus “Grandes projetos” dentro da lista de “Projetos” e manter as subpeças em seu material de suporte do projeto, tendo o cuidado de incluí-las em sua Revisão Semanal. Se esse arranjo não funcionar muito bem, tente incluir os subprojetos *ativos* e independentes como itens separados, na lista principal.

Não existe um sistema perfeito para acompanhar todos os seus projetos e subprojetos da mesma maneira. Você só precisa saber que *tem* projetos – e, se esses possuem componentes associados, onde encontrar os lembretes adequados para eles.

Materiais de suporte aos projetos

Os materiais de suporte de cada projeto não são ações, nem lembretes. São recursos para sustentar suas ações e reflexões sobre seus projetos.

Não use o material de suporte como lembrete É comum as pessoas usarem pilhas de papéis e pastas de arquivo entupidas como *lembretes* de que: (1) elas *têm* um projeto, e (2) elas *têm* de fazer alguma coisa em relação a ele. Em essência, elas estão fazendo com que os materiais de suporte funcionem como lembretes de ações. O problema é que as próximas ações e itens em “Espera” desses projetos, em geral, não foram determinados – e ainda estão psicologicamente embutidos nas pilhas e pastas –, dando-lhes uma aura de apenas mais “tralha” que repele o seu (des)organizador, em vez de atraí-lo para a ação. Quando você está na maior correria, no calor das atividades do dia, arquivos como esses são a última coisa que você vai querer pegar e examinar atentamente para definir ações. Na verdade, você vai ficar anestesiado diante dos arquivos e das pilhas, porque elas não o estimulam a fazer nada: só fazem gerar mais ansiedade.

Se você está nesse tipo de situação, primeiro precisa acrescentar o próprio projeto à sua lista de “Projetos”, como um lembrete de que existe um resultado a ser atingido. Depois, os passos da ação e os itens em “Espera” precisam ser inseridos nas listas de lembretes apropriadas. Finalmente, quando chegar a hora de realmente *executar* uma ação, como ligar para alguém para falar

sobre o projeto, você pode resgatar todos os materiais que acha que pode precisar, como suporte, durante a conversa.

Quero reiterar aqui que você *não* necessita usar os materiais de suporte como o primeiro lembrete do que precisa ser feito: esse papel deve ser relegado às suas listas de ação. Se, no entanto, os materiais contêm planos de projeto e visões gerais, além de informações de arquivo e referência *ad hoc*, talvez você queira ter esse material mais visivelmente acessível do que os simples materiais de referência que estão em seu arquivo. Esse último lugar também serve para guardar material de suporte, desde que você tenha a disciplina de abrir a gaveta do arquivo e dar uma olhada no plano toda vez que fizer sua Revisão Semanal. Caso contrário, será melhor armazenar esse tipo de arquivo de suporte numa pasta dura, ou numa pilha de “Pendentes” em sua mesa ou estante.

COMO ORGANIZAR REFLEXÕES SOBRE PROJETOS AD HOC

No Capítulo 3, sugeri que você sempre terá idéias de novos projetos que vai querer guardar – mas que não representam, necessariamente, próximas ações. Essas idéias se enquadram na ampla categoria de “materiais de suporte a projetos”, e podem ser qualquer coisa – desde uma vaga idéia sobre alguma coisa que você poderá vir a querer fazer, em suas próximas férias, até um esclarecimento sobre certos componentes importantes de um plano de projeto. Essas idéias podem surgir em sua mente enquanto você dirige pela estrada, ouvindo o noticiário no rádio, ou enquanto está lendo um artigo de relevância. O que você faz com esse tipo de material?

Minha recomendação, nesse caso, é que você reflita sobre o local onde mantém tabelas relativas ao projeto ou tópico em si, como adicionar informações a elas naquele formato, e onde poderia armazenar quaisquer dados mais extensos associados ao projeto. A maioria dos profissionais terá várias opções para administrar os materiais de suporte, entre as quais anexar anotações a um item numa lista, organizar as informações digitalmente, em e-mails e/ou bancos de dados, e manter arquivos em papel e anotações em cadernos.

Anotações anexadas A maioria dos softwares de organização permite que você anexe uma “anotação” digital a uma lista ou lançamento na agenda. Se você mantém uma lista de “Projetos” dentro do software, pode ir até o projeto sobre o qual você teve a idéia, abri-lo ou anexar uma “anotação” a ele e inserir aí a sua idéia. É uma excelente maneira de captar as reflexões tipo “verso

do envelope” sobre projetos. Se sua lista de “Projetos” está no papel, pode anexar uma anotação em Post-it próximo ao item que está na lista principal – ou, se você faz o gênero *low-tech*, na folha individual daquele item. Em qualquer caso, você precisará lembrar que deve ler o anexo quando for revisar o projeto ou utilizar os dados.

E-mail e bancos de dados Os e-mails que podem conter informações relacionadas aos seus projetos podem ser armazenados numa pasta exclusiva de e-mail. Talvez você ache que vale a pena montar um tipo mais rigoroso de banco de dados digital, se você ainda não possui um, para organizar o seu pensamento em relação a um determinado projeto ou tópico.

Arquivos em papel Ter um arquivo separado para cada projeto faz muito sentido quando você acumula materiais em papel; pode ser *low-tech*, mas ainda assim é uma solução elegante. A simplicidade e a facilidade de manuseio contribuem para a geração de um bom sistema de arquivamento de referência geral – que o faça sentir-se confortável ao criar um arquivo para os rabiscos de papel que sobram de uma reunião.

Páginas em fichários Uma grande vantagem dos fichários de folhas soltas é que você pode dedicar uma página inteira, ou conjunto de páginas, a um projeto isolado. Mantive durante anos um fichário de tamanho médio com uma lista de “Projetos” na frente e uma seção de “Suporte de projetos” do meio para o final, onde eu sempre tinha algumas páginas em branco para captar qualquer idéia aleatória ou planos e detalhes sobre os projetos em minha lista.

Cada um dos métodos anteriormente descritos pode ser efetivo para organizar o pensamento em relação a projetos. A chave da questão é que você precisa procurar de forma consistente, em suas anotações de projetos, quaisquer passos de ação inerentes – e revisar as próprias anotações com a frequência que julgar necessária, dada a natureza do projeto.

Você também vai querer eliminar muitas de suas anotações sempre que elas se tornarem inativas ou irreais, para evitar que o sistema inteiro contraia o vírus do “ranço”. Aprendi a dar muito valor ao ato de captar esses tipos de pensamento, muito mais porque isso ajuda o meu processo de reflexão de forma muito consistente do que por acabar usando todas as idéias (o que não acontece, pois a maioria delas eu não uso). Mas procuro não guardar as velhas idéias por um período demasiado longo, fingindo que elas são úteis quando não o são.

COMO ORGANIZAR DADOS NÃO PASSÍVEIS DE AÇÃO

Curiosamente, um dos maiores problemas que ocorrem nos sistemas pessoais de administração de muitas pessoas é que eles misturam uns poucos itens que demandam ação com uma grande quantidade de dados e materiais que têm valor, mas não estão associados a ações. Possuir estruturas boas e consistentes com as quais administrar os itens que não demandam ação, tanto em nosso trabalho quanto em nossas vidas, é tão importante quanto administrar nossos lembretes de ações e projetos. Quando os itens que não demandam ação não são administrados adequadamente, eles atravancam o processo inteiro.

Os itens que não demandam ação se enquadram em duas categorias: materiais de referência e lembretes relativos a itens que não demandam ação agora, mas poderão demandar posteriormente.

Materiais de referência

Grande parte dos itens que vão parar em sua mesa de trabalho e entram em sua vida, em geral, são materiais de referência. Não demandam ação, mas representam informações que você deseja guardar, por diversas razões. Você vai decidir, principalmente, que quantidade desses itens deve guardar, qual o espaço a ser destinado a eles, de que forma devem ser armazenados e onde. A maior parte desse processo será uma decisão pessoal ou organizacional, baseada em preocupações legais ou lógicas, ou em referências pessoais. O único momento em que você precisa estar atento ao seu material de referência é a hora em que precisar mudar o seu sistema de alguma forma, por possuir informação demais ou de menos, dadas as suas necessidades ou preferências.

Em termos psicológicos, o problema que a maioria das pessoas tem com toda a sua “tralha” é o fato de ela ainda ser “tralha” – ou seja, essas pessoas ainda não definiram o que demanda e o que não demanda ação. Uma vez feita uma distinção clara sobre o que é o que, os itens considerados de referência não devem estar associados a qualquer esforço ou lacuna; eles são apenas a sua biblioteca. Sua única decisão, nesse caso, é o tamanho que você quer que a sua biblioteca tenha. Quando você tiver implementado inteiramente essa metodologia de administração de ações, você pode ser um juntador de tralha tão profuso quanto o seu espaço físico e digital o permitir.

OS VÁRIOS SISTEMAS DE REFERÊNCIA

Existem várias maneiras de organizar materiais de referência, e muitos tipos de ferramentas que podem ser utilizadas. O que se segue é uma rápida análise de alguns dos mais comuns.

- Arquivos de referência geral, em papel e no e-mail
- Arquivos por categorias amplas
- Rolodex e gerenciadores de contatos
- Bibliotecas e arquivos

Arquivos de referência geral Como eu já disse, um bom sistema de arquivamento é crucial para processar e organizar a sua tralha. É também fundamental para administrar o, às vezes, enorme volume de materiais em papel que são importantes para você, por uma ou outra razão. O ideal é que você já tenha montado um sistema de arquivamento de referência geral, enquanto processava sua “entrada”. Você precisa se sentir confortável em armazenar mesmo uma única folha de papel, à qual desejará recorrer mais tarde. Seu sistema deve ser informal e acessível a tal ponto que seja possível arquivá-lo num estalo, em seu sistema alfabético de referência geral, bem à mão em seu local de trabalho. Se você ainda não se organizou dessa forma, volte ao Capítulo 4 para obter ajuda nesse tópico.

A maioria das pessoas acaba tendo de 200 a 400 arquivos em papel e 30 a 100 pastas de referência de e-mails.

Arquivos por categorias amplas Qualquer tópico que demande mais de 50 pastas de arquivo deveria, provavelmente, merecer sua própria seção ou gaveta, com seu próprio sistema alfabético. Por exemplo, se você está administrando uma fusão corporativa e precisa manter sob controle muitos papéis, talvez queira destinar dois ou três armários inteiros para toda a documentação exigida no processo de auditoria. Se sua paixão é jardinagem, velejar ou cozinhar, talvez precise de pelo menos uma gaveta inteira só para esses hobbies.

Tenha em mente que, se a sua “área de foco” possui material que tem a ver com outras “áreas de foco”, você pode se ver diante do dilema de não saber se arquiva essas informações em referência geral ou no arquivo especializado. Quando você lê um excelente artigo sobre cercas de madeira e deseja guardá-lo, arquiva no armário sobre “Jardinagem” ou no sistema geral, junto com outras informações sobre projetos relacionados à casa? Como regra ge-

ral, é melhor ficar com um sistema de referência geral, a não ser no caso de um número bastante limitado de tópicos distintos.

Rolodex e gerenciadores de contatos Grande parte das informações que você precisa guardar está diretamente relacionada às pessoas que figuram em sua rede de relacionamentos. Você precisa acompanhar toda e qualquer informação sobre todo tipo de contato – telefones e endereços de casa e do escritório, números de celular, números de fax etc. Além disso, se você julgar útil, talvez queira armazenar informações sobre aniversários, nomes de membros da família de amigos e colegas, hobbies, vinhos/pratos favoritos e outras informações correlatas. Num sentido mais rigorosamente profissional, talvez queira ou precise registrar datas de contratação, datas de análises de desempenho, metas, objetivos e outros dados potencialmente relevantes para efeito de desenvolvimento da equipe.

Junto com a agenda, a seção de telefones/endereços é provavelmente a parte mais usada da maioria dos organizadores comercializados nos últimos 50 anos. Todo mundo precisa ter um registro de números de telefone. É instrutivo observar que este é, pura e simplesmente, um material de referência. Não demanda ação; é apenas informação que você pode precisar consultar, no futuro.

Assim sendo, organizá-la não constitui grande mistério; nada além da logística das suas necessidades individuais. Mais uma vez, o único problema é quando as pessoas tentam fazer seus arquivos giratórios de fichas (rolodex) funcionarem como ferramentas para lembrá-los das coisas que precisam *fazer*. Isso não funciona. Desde que todas as ações relativas às pessoas que você conhece estejam identificadas e sejam acompanhadas em suas listas de lembretes de ações, os sistemas de arquivamento de telefones e endereços não têm de desempenhar qualquer outro papel, além do seu próprio – ou seja, ser um livro de endereços neutro.

A partir daí, a única questão é saber a quantidade de informação que você precisa manter – além de onde e em que equipamento arquivá-la, para que esteja sempre disponível na hora em que você precisar. Nesse particular, nada é perfeito, mas à medida que as pequenas ferramentas digitais se tornam mais fáceis de usar e se conectam com bancos de dados maiores, você passa a ter condições de armazenar e ter à mão uma quantidade maior de informações com o mesmo (ou até com menos) esforço.

Bibliotecas e arquivos: níveis personalizados As informações potencialmente úteis estão disponibilizadas em muitos níveis. É bem provável que você consiga en-

contrar praticamente *qualquer coisa*, se estiver disposto a procurar de verdade. A questão do volume de informação a ser armazenado, a que distância e em que formato, será sempre uma realidade mutável, dadas as variáveis que envolvem as suas necessidades e seus níveis pessoais de conforto em relação aos dados. No que diz respeito à sua organização e produtividade pessoal, essa não é uma questão fundamental, desde que todos os seus projetos estejam dentro de um sistema de controle no qual você trabalhe regularmente. Com isso, o material de referência, em todas as suas formas, torna-se nada mais do que material a ser reunido e disponibilizado de acordo com suas inclinações e demandas específicas.

Algum nível de consistência sempre facilita muito as coisas. Quais os itens que você precisa ter com você o tempo todo? Eles devem ser inseridos em seu planejador ou PDA onipresente. O que você precisa especificamente para reuniões ou eventos fora do escritório? Essas coisas você deve colocar na pasta, mochila, sacola ou na bolsa. O que você pode vir a precisar quando está trabalhando em seu escritório? Esses itens devem ser colocados em seu sistema pessoal de arquivamento ou no computador ligado em rede. E quanto a situações que ocorrem mais raramente, relacionadas ao seu trabalho? O material necessário nessas situações pode ser guardado nos arquivos do departamento ou armazenado em outro local. E aquilo que você pode encontrar sempre que precisar na Internet? Não precisa fazer nada com esse tipo de informação, a não ser que necessite dela quando estiver sem condições de se conectar à rede. Nesse caso, deve imprimir os dados quando estiver on-line e arquivá-los numa pasta que possa levar consigo.

Vê como a organização pessoal do material de referência é simplesmente uma questão de logística? Distinguir os itens passíveis de ação dos que não demandam ação é o fator-chave para o sucesso nessa área. Uma vez feito isso, você tem total liberdade para administrar e organizar o volume máximo ou mínimo de material de referência que quiser. É uma decisão altamente individual, que precisa ser baseada na relação entre o valor que o material agrega e o tempo/esforço necessários para coletá-lo e mantê-lo.

Os “Algum dia/talvez”

A última coisa a administrar, em seu sistema de organização, é a forma de acompanhar os itens que você poderá querer reavaliar, no futuro. Que podem ser os mais diversos – desde uma viagem especial que talvez queira fazer um dia até livros que pode vir a querer ler, ou projetos que talvez queira reali-

zar no próximo ano fiscal – ou mesmo habilidades e talentos que deseje desenvolver. Para a total implementação desse modelo, você vai precisar de algum tipo de componente que esteja “na geladeira” ou “em suspenso”.

Existem várias formas de preparar os itens para uma futura revisão. Todas elas vão funcionar no sentido de retirar esses itens de seu atual “radar” e de sua mente. Você pode inseri-los em várias versões de listas “Algum dia/talvez” ou, então, como lembretes, em sua agenda ou num sistema de referência rápida em papel.

A LISTA DOS “ALGUM DIA/TALVEZ”

Se você fez uma limpeza completa da mente enquanto coletava os itens em sua memória psíquica RAM, é altamente provável que tenha encontrado coisas com as quais não tem *certeza* se quer se comprometer.

Se você ainda não tem, recomendo que crie uma lista de itens “Algum dia/talvez”, em qualquer sistema de organização que venha a escolher. Depois, quero que se permita povoar essa lista com todos os itens desse tipo que lhe tenham ocorrido até o momento. É provável que você descubra que só o fato de ter essa lista e começar a preenchê-la vai fazer com que comece a ter todo tipo de idéias criativas.

Talvez você também se surpreenda ao descobrir que algumas das coisas que você escreveu na lista vão efetivamente se consumir, sem qualquer esforço consciente de sua parte para fazê-las acontecer. Se você reconhece o poder da imaginação para gerar mudanças na percepção e no desempenho, será fácil ver como o fato de ter uma lista de itens “Algum dia/talvez” na frente de sua mente consciente pode acrescentar muitas aventuras maravilhosas à sua vida e ao seu trabalho. Temos mais chances de agarrar as oportunidades, quando elas se apresentam, se já as identificamos e captamos previamente como uma possibilidade. Essa tem sido, certamente, a minha experiência: em meu caso, aprender a tocar flauta e pilotar barcos grandes foram atividades que começaram exatamente nessa categoria. Além de sua caixa de entrada, existem duas fontes muito ricas às quais recorrer, na hora de preencher sua lista de “Algum dia/talvez”: sua imaginação criativa e sua lista de projetos atuais.

Faça um inventário de seus devaneios criativos Quais são as coisas que você realmente poderia querer fazer algum dia, se tivesse o tempo, o dinheiro e a aptidão? Escreva-as em sua lista de “Algum dia/talvez”. Veja algumas categorias típicas:

- Coisas a comprar ou construir, para a casa
- Hobbies a serem adotados
- Técnicas a aprender
- Expressões criativas a explorar
- Roupas e acessórios a comprar
- Brinquedos (engenhocas!) a adquirir
- Viagens a fazer
- Organizações a aderir
- Projetos de serviço social com os quais contribuir
- Coisas a ver e fazer

Reveja seus atuais projetos Esse é um bom momento para revisar sua lista de “Projetos” a partir de uma perspectiva mais elevada (ou seja, do ponto de vista do seu trabalho e de suas metas) e considerar a possibilidade de transferir alguns de seus compromissos atuais para a lista de “Algum dia/talvez”. Se, durante essa reflexão, você concluir que um projeto opcional não tem chance de merecer sua atenção durante os próximos meses ou mais, transfira-o para essa lista.

CATEGORIAS ESPECIAIS DE “ALGUM DIA/TALVEZ”

É mais do que provável que você tenha determinados interesses especiais, que envolvam um monte de possíveis coisas a fazer. Pode ser divertido reuni-las nessas listas. Por exemplo:

- Comida – receitas, cardápios, restaurantes, vinhos
- Filhos – coisas a fazer com eles
- Livros para ler
- CDs a serem comprados
- Vídeos a serem comprados/alugados
- Eventos culturais a comparecer
- Idéias de presentes
- Idéias para o jardim
- Web sites para navegar
- Viagens para fazer em finais de semana
- Idéias para reuniões
- Idéias para festas
- Idéias diversas (o que significa que você não sabe onde colocá-las!)

Esses tipos de listas podem ser um misto de referência e “Algum dia/talvez” – referência porque você pode apenas coletar dados e acrescentá-los a listas de bons vinhos, restaurantes ou livros, para consultar como quiser; e “Algum dia/talvez” porque você pode querer revisar os itens listados regularmente, para se lembrar de experimentar um ou mais deles em algum momento.

Em qualquer caso, essa é mais uma ótima razão para possuir um sistema de organização no qual seja fácil reunir itens que possam agregar valor, variedade e interesse à sua vida – sem atravancar sua mente e seu espaço de trabalho com assuntos inacabados e sem decisão.

O PERIGO DOS ARQUIVOS E PILHAS A “GUARDAR E REVER”

Muitas pessoas criam algum tipo de pilha, arquivo ou até uma gaveta de coisas a “guardar e rever”, que se enquadram vagamente na categoria de “Algum dia/talvez”. E dizem a si mesmas: “Quando eu tiver tempo, talvez queira mexer com isso” – e um arquivo tipo “Guardar e rever” parece um lugar conveniente para colocar esse tipo de item. Pessoalmente, não recomendo esse tipo específico de subsistema, porque em literalmente todos os casos com que me deparei, o cliente “guardou” mas não “reviu”, e havia entorpecimento e resistência em relação à pilha em questão. O valor do “Algum dia/talvez” desaparece se você não retorna a ele com sua mente consciente e em termos consistentes.

Há também uma grande diferença entre algo que está bem administrado, como uma lista de “Algum dia/talvez”, e algo que é apenas um depósito de “tralha”. Em geral, grande parte desses itens precisam ser jogados fora, alguns devem ser direcionados para “Ler/rever”, outros precisam ser arquivados como referência, alguns se enquadram melhor na agenda ou num arquivo de referência rápida (ver página 133), para serem revistos dentro de um mês ou talvez no início do próximo trimestre, e outros realmente têm próximas ações associadas. Muitas vezes, depois de processar adequadamente uma gaveta ou arquivo “Guardar e rever”, descobri que não sobrou nada!

COMO USAR O CALENDÁRIO PARA OPÇÕES FUTURAS

Sua agenda pode ser um local muito prático para “estacionar” lembretes de coisas que você *talvez* pense em fazer, no futuro. A maioria das pessoas que

treinei não se sentiam, nem de longe, tão confortáveis quanto deveriam em relação às suas agendas; do contrário, certamente teriam encontrado muito mais coisas para incluir nelas.

Uma das três utilidades de uma agenda é conter as *informações específicas de cada dia*. Essa categoria pode incluir vários itens, mas uma das formas mais criativas de utilizá-la é inserir itens que você quer tirar da cabeça e reavaliar, numa data posterior. Aqui vão apenas algumas, dentro da miríade de coisas que você pode inserir na agenda:

- Lembretes para ativar projetos
- Eventos dos quais gostaria de participar
- Catalisadores de decisões

Lembretes para ativar projetos Se você tem um projeto no qual não precisa realmente pensar já, mas que merece uma “bandeirinha” em algum momento no futuro, pode escolher uma data adequada e colocar um lembrete sobre ele em sua agenda, naquele dia. Deve entrar em alguma brecha específica de dia (em oposição à específica de hora) na agenda, reservada aos itens dos quais você gostaria de ser lembrado naquele dia; aí, quando esse dia chegar, você verá o lembrete e inserirá o item em sua lista de “Projetos”, como um projeto ativo. Veja alguns candidatos típicos a receber esse tratamento:

- Eventos especiais que têm um certo prazo para serem administrados (lançamentos de produtos, maratonas para arrecadação de fundos etc.).
- Eventos regulares para os quais você precisa se preparar com antecedência, tais como revisões orçamentárias, conferências anuais, eventos de planejamento ou reuniões (por exemplo, quando você deve acrescentar a “conferência anual de vendas” do próximo ano à sua lista de “Projetos”?).
- Datas-chave para pessoas importantes em sua vida, em relação às quais você deseja fazer alguma coisa (aniversários, bodas, presentes de final de ano etc.).

Eventos dos quais gostaria de participar Sem dúvida você recebe constantemente informações sobre seminários, conferências, palestras e eventos sociais e culturais – dos quais você talvez decida participar, quando se aproximar a

época. Verifique qual é a “época próxima” e ponha um lembrete em sua agenda na data apropriada.

Se você lembrar de quaisquer alertas desse tipo que deseje inserir em seu sistema, faça isso agora.

Catalisadores de decisões De vez em quando pode haver uma decisão importante que você precisa tomar, mas não pode ou não quer tomá-la na hora. Tudo bem, desde que você tenha chegado à conclusão de que a informação adicional que você precisa tem de vir de uma fonte *interna*, em vez de *externa* (ou seja, você precisa refletir sobre ela). (É óbvio que os dados externos que você precisa para tomar uma decisão devem ser inseridos em suas listas de “Próximas ações” ou “Espera”.) No entanto, para poder chegar a um nível de tranquilidade em relação a *não* tomar aquela decisão, é melhor estabelecer uma rede de segurança na qual você possa confiar para focá-lo adequadamente naquela questão, no futuro. Um lembrete na agenda pode atender a esse objetivo.*

Algumas das áreas de decisão típicas dessa categoria são:

- Contratação/demissão
- Fusão/aquisição/venda/alienação
- Mudança de emprego/carreira

O ARQUIVO DE REFERÊNCIA RÁPIDA

Uma forma elegante de administrar itens não passíveis de ação, mas que talvez demandem alguma ação no futuro, é o “arquivo de referência rápida”.** É uma versão tridimensional da agenda, que lhe permite manter lembretes *físicos* de coisas que você deseja ver ou lembrar – não agora, mas no futuro. Pode ser uma ferramenta extremamente funcional, que lhe dê condições de criar, efetivamente, o seu próprio serviço postal – e “enviar” correspondências a si mesmo, para receber numa data determinada, no futuro. Eu próprio uso um arquivo de referência rápida há anos, e não consigo me imaginar sem ele.

* Se você estiver usando uma agenda que o grupo todo acessa, precisa manter discrição em relação a esses tipos de lembrete. De modo geral, as agendas digitais possuem funções de categorização “privativa”, que você pode usar para as entradas que não deseja, necessariamente, que todo mundo veja.

** Também chamado de arquivo “suspensão”, “antecipador” ou “follow-up”.

Em essência, o arquivo de referência rápida é um sistema simples de pastas de arquivos, que lhe permite distribuir papéis e outros lembretes físicos de tal forma que tudo aquilo que você deseja ver numa determinada data, no futuro, aparece “automaticamente” em sua caixa de entrada, no dia exato.

Embora você possa (e provavelmente deva) utilizar sua equipe para administrar grande parte desse material, como é apropriado, recomendo que você mantenha o seu próprio arquivo de referência rápida, se conseguir integrá-lo ao seu estilo de vida.

Conclusão: para funcionar, o arquivo de referência rápida exige apenas um novo comportamento que dura um segundo por dia – e o seu valor de retorno é exponencialmente maior do que o investimento pessoal.

Como montar um arquivo de referência rápida Você vai precisar de 43 pastas: 31 diárias, numeradas “1” a “31”, e mais 12, com os nomes dos doze meses do ano. Os arquivos diários ficam na frente, a começar com o arquivo da data de amanhã (por exemplo, se o dia de hoje é 5 de outubro, o primeiro arquivo será o “6”). Os arquivos diários que se sucedem representam os dias do resto do mês (de “6” até “31”). Atrás da pasta “31” fica o arquivo mensal para o mês seguinte (de acordo com o exemplo, seria “Novembro”), e logo atrás dele os arquivos diários de “1” a “5”. Em seguida vem o restante dos arquivos mensais (de “Dezembro” até “Outubro”). O arquivo diário seguinte é esvaziado em sua caixa de entrada todo dia, e em seguida a pasta é rearquivada no final das pastas diárias (nesse ponto, em vez de representar 6 de outubro, agora ela representa 6 de novembro). Da mesma forma, quando o arquivo mensal seguinte chega à frente (em 31 de outubro, depois que você esvaziar o arquivo diário, o arquivo mensal de “Novembro” virá em seguida, com os arquivos diários de “1” a “31” atrás dele), é esvaziado na caixa de entrada e rearquivado no final dos arquivos mensais, representando o mês de novembro do próximo ano. Trata-se de um arquivo “perpétuo” – o que significa que, em qualquer dado momento, ele contém arquivos para os próximos 31 dias e os próximos 12 meses.

A grande vantagem de usar pastas de arquivo para compor o seu sistema de arquivo de referência rápida é que com isso você pode armazenar documentos reais (o formulário que precisa ser preenchido num determinado dia, o memorando que precisa ser revisado então, a anotação telefônica que demanda ação numa data específica etc.).

Para que o sistema funcione, você precisa atualizá-lo todos os dias. Se você esquecer de esvaziar o arquivo diário, não vai confiar mais no sistema para administrar dados importantes – que terão de ser administrados de alguma outra forma. Se você sair da cidade (ou não acessar o arquivo no final de semana), deve conferir os arquivos dos dias em que estará ausente antes de viajar.

LISTAS DE VERIFICAÇÃO: LEMBRETES CRIATIVOS

O último tópico do sistema pessoal de organização a merecer nossa atenção é o cuidado e a alimentação das listas de verificação – essas *receitas de ingredientes potenciais* para projetos, eventos e áreas de valor, interesse e responsabilidade.

Em geral, as listas de verificação mais criativas são geradas no final de um bom processo de consultoria com uma equipe ou empresa. Boas listas também aparecem como áreas de foco para treinar equipes ou fazer contratações para cargos específicos.

Quando estou limpando caixas de entrada com os clientes e revisando outros itens com os quais eles se preocupam, sempre nos deparamos com pequenos “Recados para si mesmo”, tais como:

- Fazer exercícios com mais regularidade.
- Garantir que tenhamos formulários de avaliação para cada tipo de treinamento.
- Passar mais tempo de qualidade com meus filhos.
- Fazer mais planejamento proativo para a divisão.
- Manter um bom moral com minha equipe.
- Garantir que estejamos alinhados com a estratégia da empresa.
- Manter atualizado o processo de cobrança do cliente.

O que você deve fazer com esse tipo de compromisso interno “cabeludo” e as áreas que demandam atenção?

Primeiro, torne mais claros os projetos e ações inerentes

Para grande parte desse tipo de “tralha”, ainda existe um projeto e/ou ação que precisa ser definida. Nesses casos, os projetos e ações *inerentes* ainda precisarão ser esclarecidos e organizados num sistema pessoal.

Mas *existem* alguns itens que não se enquadram muito bem nessa categoria.

Como esquematizar áreas-chave de trabalho e responsabilidade

Objetivos como “Manter um bom condicionamento físico” ou “Saúde física e vitalidade” talvez ainda precisem ser inseridos em algum tipo de lista global de verificação, que seja revista regularmente. Você tem múltiplos níveis de resultados e padrões agindo em sua psique e em suas escolhas, em qualquer dado momento no tempo – e é sempre uma boa idéia saber quais são eles, em todos os diferentes níveis.

Sugeri anteriormente que existem pelo menos seis níveis em seu “trabalho” que podem ser definidos, e que cada nível merece ser reconhecido e avaliado individualmente. Um inventário completo de tudo aquilo que você considera importante, e com que está comprometido em cada um desses níveis, seria uma lista de verificação impressionante. Essa lista pode incluir:

- Metas de carreira
- Serviços
- Família
- Relacionamentos
- Comunidade
- Saúde e energia
- Recursos financeiros
- Expressão criativa

Depois, descendo um nível dentro de seu trabalho, você pode querer ter alguns lembretes relativos às suas áreas-chave de responsabilidade, sua equipe, seus valores e por aí vai. Uma lista assim poderia conter pontos como:

- Moral da equipe
- Processos
- Prazos
- Questões relativas à equipe
- Carga de trabalho
- Comunicação

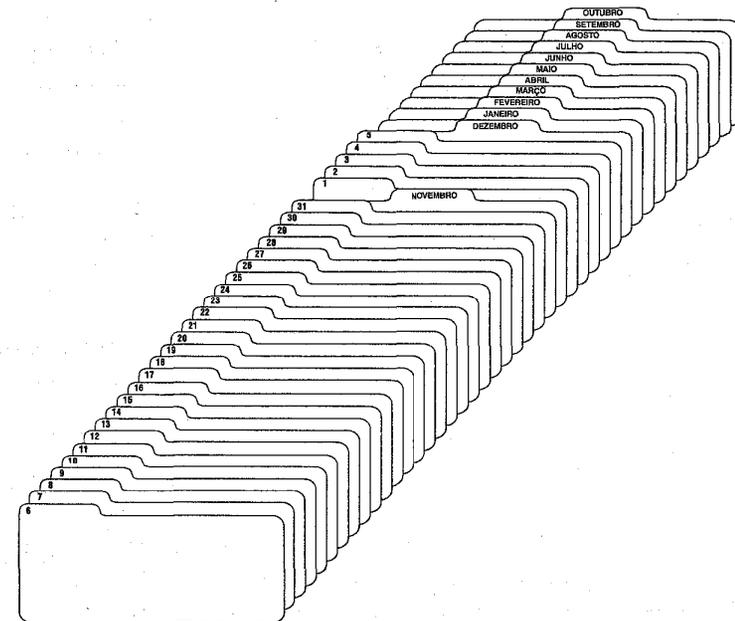
Todos esses itens, por sua vez, poderiam ser incluídos nas listas de seu sistema pessoal, como lembretes para você manter o navio em seu curso e estável, de acordo com a necessidade.

QUANTO MAIS NOVA É A SITUAÇÃO, MAIOR A NECESSIDADE DE CONTROLE

Em que nível qualquer um de nós precisa manter listas de verificação e controles externos é algo que está diretamente relacionado à nossa pouca familiaridade com a área de responsabilidade. Se você já faz o que faz há muito tempo e não existe pressão sobre você para mudar nessa área, provavelmente vai precisar de um mínimo de organização pessoal externa para continuar no controle. Você sabe quando as coisas precisam acontecer e como fazê-las acontecer – e o seu sistema é bom, melhor não mexer. No entanto, quase sempre não é esse o caso.

Muitas vezes, você vai querer algum tipo de lista de verificação que o ajude a manter um foco, até que esteja mais familiarizado com suas atividades. Se o seu CEO desaparecesse de repente, por exemplo, e você tivesse de ocupar o lugar dele instantaneamente, precisaria de uma visão geral e algumas diretrizes bem à

AMOSTRA DE ESTILO DE PASTA DE ARQUIVO (por exemplo, 5 de outubro)



mão, durante algum tempo, para garantir o controle sobre todos os aspectos da atividade que são cruciais para o desempenho da missão. E se você acaba de ser contratado para ocupar uma nova posição, com novas responsabilidades que são relativamente desconhecidas para você, vai precisar de uma moldura de controle e estrutura, ainda que seja apenas nos primeiros meses.

Listas de verificação em todos os níveis

Esteja aberto para criar qualquer tipo de lista de verificação, sempre que surgir a necessidade. As possibilidades são infinitas – desde “Valores fundamentais da vida” a “Coisas para levar quando for acampar”. Fazer listas, *ad hoc*, à medida que elas lhe ocorrem, é um dos procedimentos mais poderosos, e ao mesmo tempo mais sutis e simples, que você pode incorporar à sua vida.

Para acender a sua imaginação criativa, aqui vai uma lista de alguns dos tópicos para listas de verificação que tenho visto e usado, ao longo dos anos:

- Afirmações pessoais (ou seja, declarações de valores pessoais).
- Áreas de responsabilidade no trabalho (áreas-chave de responsabilidade).
- Lista de verificação de viagem (tudo o que é preciso levar ou fazer antes de uma viagem).
- Revisão semanal (tudo que deve ser revisto e/ou atualizado semanalmente).
- Componentes de um programa de treinamento (todas as coisas a serem administradas quando se monta um evento, de frente para trás).
- Clientes.
- Lista de verificação para conferências (tudo o que precisa ser administrado na hora de montar uma conferência).
- Áreas de foco (papéis-chave e responsabilidades na vida).
- Pessoas-chave em minha vida/trabalho (relacionamentos a serem avaliados regularmente, para completar e desenvolver oportunidades).
- Mapa da organização (pessoas-chave e áreas de resultado para administrar e manter).
- Desenvolvimento pessoal (coisas a serem avaliadas regularmente, para garantir o equilíbrio e o progresso pessoal).

Fique à vontade com as listas de verificação, tanto *ad hoc* quanto as mais permanentes. Esteja pronto para criá-las e eliminá-las conforme a necessidade. Usadas de forma apropriada, elas podem ser um tremendo ativo em termos de produtividade pessoal.

Se na verdade você já *coletou*, até agora, tudo que representa um veio aberto em sua vida e trabalho; já *processou* cada um dos itens, em termos do que significam para você e das ações necessárias; e já *organizou* os resultados dentro de um sistema completo, que apresente uma visão geral completa e atual, macro e micro, de todos os seus projetos presentes e “para algum dia”, então está pronto para o processo de revisão – a próxima fase de implementação na arte da produtividade sem stress.

REVISAR

Como manter seu sistema funcional

O objetivo deste método completo de administração do fluxo de trabalho *não é* fazer seu cérebro ficar desorientado, e sim dar-lhe condições de avançar na direção de atividades mais nobres e produtivas. Para conquistar essa liberdade, porém, seu cérebro precisa se envolver com todos os seus compromissos e atividades, de forma consistente. Você deve ter certeza de que está fazendo aquilo que precisa fazer – e que é **CORRETO não fazer** as coisas que você não está fazendo.

Revisar o seu sistema regularmente e mantê-lo atualizado e funcional são pré-requisitos para ter esse tipo de controle.

Se você tem uma lista de telefonemas a dar, por exemplo, a partir do momento em que essa lista não estiver totalmente atualizada com *todos* os telefonemas que você precisa dar, seu cérebro não vai mais confiar no sistema – e não vai se desobrigar das tarefas mentais de nível inferior. Terá de ter de novo o trabalho de lembrar, processar e recordar – trabalho esse que ele não executa com muita eficiência, como você já deve saber a essa altura.

Tudo isso quer dizer que seu sistema não pode ser estático. Para que possa dar suporte às escolhas apropriadas de ações, ele precisa estar sempre atualizado. E deve estimular a avaliação consistente e adequada de sua vida e trabalho, em vários horizontes.

Nesse ponto, há duas questões que precisam ser administradas:

- O que você observa em tudo isso, e quando?
- O que você precisa fazer, e com que frequência, para garantir que tudo funcione como um sistema consistente, que possa liberá-lo para pensar e administrar num nível mais elevado?

Um verdadeiro processo de revisão vai levar a uma nova maneira de pensar, mais elaborada e pró-ativa, em áreas-chave de sua vida e de seu trabalho. Essa nova reflexão emerge simultaneamente de uma concentração mais focada e de um *brainstorming* pleno de boas descobertas – que por sua vez serão estimulados e impulsionados por uma revisão pessoal consistente de seu inventário de ações e projetos.

O QUE DEVE SER VISTO, E QUANDO

Seu sistema pessoal e seus comportamentos precisam ser estabelecidos de tal forma que você possa enxergar todas as opções de ação que precisa enxergar, *no exato momento* em que precisa enxergá-las. Na verdade, isso não passa de senso comum, mas poucas pessoas têm realmente os seus processos e sua organização afiados ao ponto de serem funcionais à máxima capacidade.

Quando você tem acesso a um telefone e dispõe de algum tempo livre, deve dar pelo menos uma olhada na lista de todas as ligações que precisa fazer – e direcionar sua atenção para aquela que puder administrar melhor, ou simplesmente permitir sentir-se bem em não fazer qualquer das ligações. Quando estiver prestes a entrar para discutir alguns assuntos com seu chefe ou sócio, reserve um momento para rever as principais agendas que tem para levar a ele – assim saberá que está usando seu tempo da forma mais efetiva. Quando você precisa pegar alguma coisa na lavanderia a seco, revise rapidamente todas as outras pendências que talvez possa resolver pelo caminho.

Partindo do princípio de que você já coletou, processou e organizou totalmente a sua tralha, o mais provável é que você gaste apenas uns poucos minutos, a determinados intervalos, para acessar seu sistema e conferir os lembretes diários.

Examine seu calendário primeiro...

A revisão mais freqüente será provavelmente a do seu calendário diário – e de seu arquivo de referência rápida diário, se você mantém um, para ver o “panorama difícil” e avaliar o que precisa ser feito. Você deve conhecer, primeiro, os parâmetros de tempo e espaço. Saber que você tem reuniões consecutivas de 8 da manhã às 6 da tarde, com um intervalo de no máximo meia hora para almoço, é um dado que vai ajudá-lo a tomar as decisões necessárias a respeito de quaisquer outras atividades.

... e em seguida suas listas de ações

Depois de você revisar todos os seus compromissos com dia e hora específicos, e administrar o que for preciso em relação a eles, os próximos itens a serem revistos com maior frequência serão as listas de todas as ações que você tem possibilidade de executar, no atual contexto. Se você está em seu escritório, por exemplo, vai revisar as listas de telefonemas, ações no computador e coisas a fazer no escritório. Isso não significa, necessariamente, que você vai efetivamente *executar* qualquer das ações relacionadas nessas listas; vai apenas avaliá-las à luz do fluxo das outras atividades que chegam, para ter certeza de estar tomando as melhores decisões quanto ao que fazer. Você precisa estar confiante de que nenhum item crítico passe despercebido.

Se o seu calendário é confiável e suas listas de ações estão atualizadas, talvez esses sejam os únicos itens do sistema que você vai precisar consultar com frequência maior do que de dois em dois dias. Já houve muitos dias em que não precisei consultar *nenhuma* de minhas listas, na verdade, pois estava claro desde o início – ou seja, minha agenda – que eu *não teria* condições de fazê-lo.

A revisão certa no contexto certo

Você pode precisar ter acesso a qualquer uma de suas listas, a qualquer momento. Quando você e sua esposa estão relaxando, no final do dia, e você quer ter certeza de que ambos vão dar conta do “negócio” que administram juntos – a casa e a família –, talvez você queira dar uma olhada nas agendas acumuladas a serem discutidas com ela. Por outro lado, se seu chefe entra de repente para uma conversa cara a cara sobre realidades e prioridades atuais, será extremamente funcional ter sua lista de “Projetos” atualizada e sua lista de “Agendas” a discutir com ele bem à mão.

COMO ATUALIZAR SEU SISTEMA

O verdadeiro truque para garantir a confiabilidade do sistema organizacional como um todo está em refrescar regularmente a sua psique e o seu sistema, a partir de uma perspectiva mais elevada. Isso é impossível de fazer, no entanto, se suas listas ficarem muito para trás em relação à sua realidade. Você não terá condições de se enganar sobre isso: se o seu sistema estiver desatualizado, seu cérebro será forçado a se envolver completamente, de novo, no nível inferior do processo de lembrar. Talvez esse seja o maior de todos os desafios. A partir

do momento que você sentir o gostinho de como é ter a mente clara e estar no controle de tudo o que está acontecendo, vai ter condições de fazer o que for necessário para manter esse estado de coisas como um padrão operacional? Os vários anos que passei pesquisando e implementando essa metodologia, com incontáveis pessoas, me mostraram que a chave mágica para a 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 vir até você a uma velocidade maior do que você consegue acompanhar, não importa quão boas sejam as suas intenções. Muitos de nós parecemos ter em nossa natureza, de forma consistente, o hábito de nos envolver em muito mais coisas do que temos condições de administrar.

Esse redemoinho de atividade é precisamente o que torna a Revisão Semanal tão valiosa. Ela incorpora algum tempo de captação, reavaliação e reprocessamento para manter você em equilíbrio. E simplesmente não há como fazer esse reagrupamento tão necessário enquanto você tenta fazer o trabalho diário.

A Revisão Semanal vai também aguçar o seu foco intuitivo em seus projetos importantes, à medida que você lida com a avalanche de novos insumos e potenciais distrações que chegam até você, ao longo do resto da semana. Você vai ter de aprender a dizer não – mais depressa, e a mais coisas – para se manter à tona e sentir-se confortável. Ter sempre algum tempo reservado para poder refletir, pelo menos até atingir o nível de reflexão que você planejou, é um adiantamento considerável no sentido de facilitar esse processo.

Para tornar o conhecimento produtivo, teremos de aprender a enxergar tanto a floresta quanto a árvore. Vamos ter que aprender a nos conectar.

– PETER F. DRUCKER

O QUE É A REVISÃO SEMANAL?

Em termos bem simples, a Revisão Semanal é tudo o que você precisa fazer para esvaziar sua cabeça novamente. É percorrer as quatro fases da administração do fluxo de trabalho – coletar, processar, organizar e revisar todos os seus principais envolvimento – até poder dizer, honestamente: “Neste momento, eu tenho consciência de absolutamente tudo o que não estou fazendo, mas que poderia estar fazendo, se assim decidisse.”

De um ponto de vista bem básico e prático, veja agora o exercício que vai fazer você chegar lá:

Papéis soltos Pegue todos os diversos pedaços de papel, cartões comerciais, recibos e por aí vai, que se esgueiram pelas frestas de sua mesa, roupas e acessórios. Ponha tudo em sua caixa de entrada, para ser processado.

Processe suas anotações Revise todos os registros contábeis, anotações de reuniões ou notas diversas rabiscadas em folhas de caderno. Relacione itens de ações, projetos, itens em espera, eventos no calendário e “Algum dia/talvez”, da forma apropriada. Arquive todas as notas e materiais de referência. Prepare seu material para “Ler/revisar”. Seja implacável consigo mesmo, processando todas as anotações e idéias relativas a interações, projetos, novas iniciativas e insumos que cruzaram o seu caminho desde a sua última atualização – e expurgando tudo o que não for necessário.

Dados anteriores no calendário Revise detalhadamente as datas passadas no calendário, à procura de itens de ação remanescentes, informações de referência e tudo o mais – e transfira esses dados para o sistema ativo. Crie condições para arquivar o calendário da semana anterior sem deixar de captar nada.

O calendário que vem por aí Dê uma olhada em futuros eventos no calendário (de longo e curto prazos). Junte todas as ações relativas a arranjos e preparativos para qualquer evento que esteja próximo de acontecer.

Esvazie a sua cabeça Ponha por escrito (nas categorias apropriadas) todos os novos projetos, itens para ação, itens em espera, algum dia/talvez e tudo o mais que ainda não tiver sido captado.

Revise as listas de “Projetos” (e resultados maiores) Avalie o status de projetos, metas e resultados um a um, para garantir que seu sistema contenha pelo menos uma ação de rápida execução para cada item.

Revise as listas de “Próximas ações” Desmarque as ações já concluídas. Revise as listas para procurar os lembretes relativos aos próximos passos para ação.

Revise a lista “Em espera” Registre as ações adequadas para qualquer acompanhamento que se faça necessário. Assinale os itens recebidos.

Revise todas as listas de verificação relevantes Será que você não deixou de fazer alguma coisa que precisava fazer?

Revise a lista de “Algum dia/talvez” Procure quaisquer projetos que tenham se tornado ativos e transfira-os para a pasta “Projetos”. Delete os itens que não interessam mais.

Revise os arquivos “Pendentes” e de apoio Dê uma olhada geral em todo o material de suporte a atividades em progresso, para estimular novas ações, conclusões e itens em espera.

Seja criativo e corajoso Existe alguma idéia nova, maravilhosa, temerária, que faça pensar e seja arriscada, que você possa adicionar ao seu sistema?

Esse processo de revisão é senso comum, mas poucos de nós o realizamos tão bem quanto poderíamos – e isso quer dizer com a regularidade que deveríamos, para manter a mente clara e conservar uma sensação de controle relaxado.

O MOMENTO E O LOCAL CERTOS PARA A REVISÃO

A Revisão Semanal é tão crítica que obriga você a estabelecer bons hábitos, ambientes e ferramentas para dar suporte a ela. Uma vez estabelecida a sua zona de conforto para o tipo de controle relaxado de que este livro trata, você não terá de se preocupar demais em se obrigar a fazer sua revisão: você *terá* de voltar novamente aos seus padrões pessoais.

Até lá, faça tudo o que tiver de fazer, uma vez por semana, para ter a ilusão de se afastar do trabalho pesado do dia-a-dia, pelo menos durante algumas horas – não para se desligar, e sim para elevar-se a uma altura de pelo menos “10 mil pés” e recuperar a vantagem.

Se você tem o privilégio de ter um escritório ou área de trabalho relativamente isolado das pessoas e interações do dia, e se você tem uma semana de trabalho mais ou menos típica, de segunda a sexta, recomendo que bloqueie duas horas, toda sexta-feira à tarde, para a revisão. Três fatores tornam este horário ideal:

- Os eventos da semana tendem a ainda estar frescos o suficiente para que você tenha condições de fazer um *post-mortem* completo (“Puxa vida, preciso estar certo de que voltarei a conversar com ela sobre...”).

"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...

Num mundo de conteúdo hiperabundante, o ponto de vista se tornará o mais escasso dos recursos.

- PAUL SAFFO

ça esse hábito, acrescentando a ele um processo de revisão numa "altitude" mais elevada.

As pessoas que têm mais dificuldade em criar o tempo para essa revisão são aquelas que vivem em ambientes de constante demanda, em casa e no trabalho, com zero espaço reservado para recarregar as baterias. Os profissionais mais estressados que conheço são aqueles que têm de ser extremamente reativos no trabalho e têm em casa duas crianças menores de 10 anos e uma esposa que também trabalha. Os mais afortunados são os que têm uma viagem de trem de uma hora para o trabalho.

Se você se reconhece nesse quadro, seu maior desafio será incorporar um processo consistente de se recarregar, no qual o seu mundo não esteja tão diretamente à sua frente. Você terá de aceitar a necessidade de ficar um tempo depois da hora em sua mesa, numa noite de sexta-feira, ou estabelecer um local e um espaço de tempo relaxantes, mas de trabalho, em sua casa.

Tempo para a revisão operacional do executivo Já treinei muitos executivos para bloquear duas horas em seu calendário, às sextas-feiras. Para eles, o maior problema é equilibrar a reflexão de qualidade e o tempo para se atualizar com as exigências urgentes das interações **mission-critical**. É uma parada dura. Os mais experientes e sensatos, porém, sabem o valor que reside em sacrificar o aparentemente urgente em favor do realmente importante, e criam suas ilhas de tempo para praticar uma versão desse processo.

- Quando você (invariavelmente) traz à tona ações que exigem que encontre as pessoas no trabalho, ainda terá tempo de fazer isso antes que elas saiam para o final de semana.
- É fantástico poder limpar os seus cais psíquicos, para que você possa ir para o final de semana pronto para a renovação e a diversão, sem nada na cabeça.

Talvez você seja o tipo de pessoa, porém, que não tem fins de semana normais. Seja qual for o seu estilo de vida, você precisa de um ritual semanal para se recarregar. É provável que você já pratique algo semelhante. Se assim é, enriqueça esse hábito, acrescentando a ele um processo de revisão numa "altitude" mais elevada.

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.

EXECUTAR

Como escolher as melhores ações

Quando 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.

que é útil, mais uma vez, trabalhar de baixo para cima – o que significa que vou começar com os níveis mais básicos.

O MODELO DOS QUATRO CRITÉRIOS PARA ESCOLHER AÇÕES NO MOMENTO

Lembre-se de que você escolhe suas ações com base nos quatro critérios abaixo, em ordem:

1. Contexto
2. Tempo disponível
3. Energia disponível
4. Prioridade

Vamos examiná-los, individualmente, à luz da melhor maneira de estruturar seus sistemas e comportamentos, para tirar o máximo proveito da dinâmica própria de cada um.

Contexto

Em qualquer momento no tempo, a primeira coisa a considerar é: o que você tem condições de fazer, no local onde está e com as ferramentas que possui? Você tem um telefone? Tem acesso à pessoa com quem necessita falar pessoalmente sobre três itens na agenda? Está na loja onde precisa comprar um determinado item? Se você não pode executar a ação porque não está no local apropriado ou não possui a ferramenta apropriada, não se preocupe com o assunto.

Como eu já disse, você deve sempre organizar seus lembretes de ações por contexto. Como o contexto é o primeiro critério levado em conta em sua escolha de ações, as listas organizadas por contexto evitam reavaliações desnecessárias dos itens a serem executados. Se você tem uma única lista com um monte de coisas a fazer, mas na verdade não pode fazer grande parte delas no mesmo contexto, você se obriga a estar sempre reconsiderando *todas* as coisas a serem feitas.

Se você está preso no trânsito e as únicas ações que pode executar são telefonemas pelo celular, vai querer ter condições de usar somente a sua lista de “Telefonemas”. Suas listas de ação devem ser fáceis de guardar ou abrir, em função daquilo que você tem condições de fazer, em qualquer dado momento.

Um segundo benefício real advém de organizar todas as suas ações em função do contexto *físico* necessário – o que, em si, força você a tomar a decisão mais importante em relação à próxima ação física em sua lista. Todas as minhas listas de ações são organizadas dessa forma; assim, eu tenho de decidir qual será a primeiríssima ação física, antes de saber em qual das listas inserir um determinado item (Para fazer isso vou precisar do computador? Do telefone? De estar numa loja?). As pessoas que possuem uma lista de ações do tipo “Miscelânea” (ou seja, sem um contexto específico) costumam escorregar também na hora de decidir a próxima ação.

Costumo incentivar meus clientes a estruturar suas categorias de listas logo no primeiro momento, quando estão processando suas caixas de entrada, porque isso automaticamente ancora seus projetos nos itens que realmente precisam ser executados, para que os projetos possam avançar.

Tempo disponível

O segundo fator, na hora de escolher uma ação, é a sua disponibilidade de tempo, antes que tenha de fazer alguma outra coisa. Se sua reunião está começando em dez minutos, é bem provável que você selecione, para executar agora, uma ação diferente da que escolheria se tivesse as próximas duas horas livres.

Obviamente, é bom saber de quanto tempo você dispõe (daí a ênfase na agenda e no relógio). Um inventário completo de todos os lembretes de ações vai lhe proporcionar o máximo de informações sobre o que você precisa fazer, e tornará muito mais fácil casar suas ações com as janelas de tempo que tiver disponíveis. Em outras palavras, se você tem dez minutos livres antes daquela próxima reunião, encontre uma tarefa de dez minutos para fazer. Se suas listas contiverem apenas as coisas “grandes” ou “importantes”, nenhum dos itens relacionados poderá ser administrado em apenas dez minutos. E como você precisa fazer essas pequenas coisas de qualquer jeito, a forma mais produtiva de executá-las é utilizar as pequenas e “estranhas” janelas de tempo que aparecem ao longo do dia.

Energia disponível

Embora você possa aumentar o seu nível de energia, às vezes, mudando seu contexto e redirecionando seu foco, isso é o máximo que você consegue fazer. O fi-

nal de um dia tomado, em sua maior parte, por uma maratona de planejamento orçamentário, provavelmente não será o melhor momento para ligar para um cliente em perspectiva ou começar a traçar uma política de revisão de desempenho. Talvez seja melhor ligar para a companhia aérea para mudar uma reserva, processar recibos de despesas ou folhear uma publicação sobre comércio.

Assim como o fato de ter todas as suas opções de próximas ações disponíveis permite que você aproveite diversos intervalos de tempo, o fato de estar ciente de tudo o que você precisará processar e fazer em um determinado momento permitirá que você combine a atividade produtiva com o seu nível de vitalidade.

Recomendo que você tenha sempre à mão uma relação só de coisas que precisam ser feitas, mas que exigem muito pouca energia mental ou criativa. Quando você está num desses estados de baixa energia, vá fazendo essas coisas.

Essa é uma das melhores razões para ter limites muito bem-definidos em seu sistema pessoal de administração: torna mais fácil continuar a ter atividade produtiva, nos momentos em que você não está na melhor forma. Se você está num modo de baixa energia e o seu material de leitura está desorganizado, seus recibos estão por toda parte, seu sistema de arquivamento é caótico e sua caixa de entrada é pouco funcional, encontrar e organizar as tarefas mais urgentes parece demasiado trabalhoso; com isso, você simplesmente evita fazer qualquer coisa e depois se sente ainda *pior*. Uma das melhores maneiras de aumentar sua energia é fechar alguns de seus veios abertos. Então, tenha sempre alguns veios fáceis de fechar bem à mão.

Esses três primeiros critérios para escolher ações (contexto, tempo e energia) apontam para a necessidade de um sistema completo de lembretes de próximas ações. Algumas vezes você não estará com disposição para fazer esse tipo de reflexão; será preciso que tenha sido feita antes. E se tiver sido feita, você vai operar bem mais “em seu território” e poderá escolher, entre as ações já delineadas, aquelas que se aplicam à situação do momento.

Prioridade

Dado o contexto em que você se encontra e o tempo e energia que você tem, o próximo critério óbvio para a escolha de ações é a prioridade relativa: “Dentre todas as opções que me restam, qual é a coisa mais importante a fazer?”

Todos nós temos momentos em que pensamos de forma mais efetiva – e momentos em que não deveríamos pensar de jeito nenhum.
– DANIEL COHEN

“Como eu decido quais são as minhas prioridades?” é uma pergunta que as pessoas com quem trabalho me fazem com muita frequência. E ela surge da própria experiência dessas pessoas, que em geral têm muito mais coisas a fazer do que conseguem administrar de forma confortável. Elas sabem que algumas escolhas difíceis terão de ser feitas, e que algumas coisas talvez não possam ser feitas.

No final do dia, para que você possa se sentir bem em relação ao que não fez, você precisará ter tomado algumas decisões conscientes em relação às suas responsabilidades, metas e valores. Esse processo invariavelmente inclui uma interação quase sempre complexa com metas, valores e diretrizes de sua organização e de outras pessoas importantes de sua vida – e também com a importância que esses relacionamentos têm para você.

O MODELO TRÍPLICE PARA AVALIAR O TRABALHO DIÁRIO

O ato de estabelecer prioridades pressupõe que alguns itens são mais importantes do que outros, mas importantes em relação a quê? Nesse contexto, a resposta é: em relação ao seu trabalho – ou seja, ao trabalho que você aceitou de si mesmo e/ou de outros. É exatamente aí que as duas próximas molduras precisam ser trazidas à luz, em seu pensamento. Elas tratam de definir o seu trabalho. Tenha em mente que, embora grande parte dessa metodologia esteja na arena de seu foco profissional, estou usando a palavra “trabalho” no sentido universal, significando qualquer coisa que você se comprometa a fazer acontecer, tanto no nível pessoal como no profissional.

Hoje em dia, a atividade diária de trabalho apresenta um tipo relativamente novo de desafio para a maioria dos profissionais – algo que é útil compreender, à medida que nos esforçamos para montar os sistemas mais produtivos. Como já expliquei anteriormente, durante o curso de um dia de trabalho, em qualquer momento no tempo, você se envolverá em um desses três tipos de atividades:

- Fazer trabalhos predefinidos
- Fazer os trabalhos à medida que aparecem
- Definir o seu trabalho

Talvez você esteja fazendo coisas que estão em suas listas de ações, fazendo coisas à medida que aparecem ou processando os insumos que entram, para determinar qual é o trabalho que precisa ser feito, na hora ou depois, a partir do conteúdo de suas listas.

Isso é senso comum. Mas muitas pessoas se envolvem muito facilmente na segunda atividade – ou seja, lidar com as coisas que surgem *ad hoc* – e com isso deixam escapar as outras duas, em detrimento de si próprias.

Já notei que as pessoas na verdade se sentem mais confortáveis em lidar com as surpresas e as crises do que em ter controle dos processos, organizar, revisar e reavaliar aquela parte do seu trabalho que *não* é assim tão evidente por si mesma. É fácil ficar absorvido no modo “ocupado” e “urgente”, especialmente quando você tem uma grande quantidade de trabalho não-processado e relativamente fora de controle em sua mesa, em seu e-mail e em sua mente.

Na verdade, grande parte de nossa vida e de nosso trabalho simplesmente acontece no momento – e, em geral, quando ocorre, torna-se prioridade. Para muitos profissionais, é realmente verdadeiro o fato de a natureza de seu trabalho exigir que eles estejam instantaneamente disponíveis para administrar novas atividades à medida que aparecem, sob muitas formas.

Todas essas são decisões compreensíveis. Mas a angústia começa a se avolumar quando as outras ações presentes em suas listas não são revistas e renegociadas por você, ou entre você e todas as outras pessoas. Os constantes sacrifícios decorrentes de não executar as atividades que você definiu em suas listas só podem ser tolerados se você *sabe* o que não está fazendo. Isso exige um processamento regular de sua caixa de entrada (definir o seu trabalho) e uma revisão consistente das listas completas de todas as atividades predeterminadas.

Se a decisão de fazer coisas que simplesmente surgem, em vez de fazer o trabalho que você predefiniu, for uma escolha consciente, baseada em seu melhor julgamento, isso é jogar o jogo da melhor maneira possível. A maioria das pessoas, porém, tem de melhorar muito a forma como esclarece, administra e renegocia sua relação inteira de projetos e ações. Se você se deixar envolver pelas urgências do momento, sem estar confortável em relação às coisas com as quais *não* está lidando, o resultado é frustração e ansiedade. É muito comum culpar as “surpresas” pelo stress e pela baixa produtividade. Se você sabe o que está fazendo e o que *não* está fazendo, as surpresas são apenas mais uma oportunidade de ser criativo e brilhar.

Muitas pessoas usam o caráter inevitável de um fluxo quase infinito de coisas imediatamente evidentes a serem feitas como uma forma de evitar a responsabilidade de definir o próprio trabalho e administrar tudo o que têm a fazer. É fácil se deixar seduzir por coisas nem tão críticas assim que estejam bem à mão, particularmente se sua caixa de entrada e sua organização pessoal

O melhor lugar para ter sucesso é onde você está, com aquilo que você tem.

– CHARLES SCHWAH

seu trabalho não combina com o ponto em que você precisa estar daqui a um ano, você deve repensar a forma como modelou suas áreas de foco e responsabilidades, se quer chegar onde deseja de forma mais efetiva.

A abordagem mais saudável para um controle relaxado e produtividade inspirada é administrar todos os níveis de forma equilibrada. Em qualquer um desses níveis, é crucial identificar todos os veios abertos, todas as lacunas e todos os compromissos que você tem neste momento, da melhor forma que puder. Sem uma aceitação e uma avaliação objetiva de tudo o que é verdadeiro no presente, é sempre difícil rumar para novas praias. Todos esses são veios abertos em sua psique, embora quase sempre seja preciso processos mais profundos e introspectivos para identificar as metas maiores e as inclinações mais sutis.

Existe magia no fato de estar no presente, em sua vida. Sempre me impressiono com o poder da simples observação clara do que está acontecendo, daquilo que é verdadeiro. Identificar os detalhes exatos de suas finanças pessoais, esclarecer os dados históricos sobre a empresa que você está comprando ou obter os fatos reais sobre quem disse o que a quem, num conflito interpessoal, podem ser coisas construtivas, quando não profundamente restauradoras.

Fazer as coisas e sentir-se bem com isso significa estar aberto a reconhecer, constatar e administrar apropriadamente todos os itens em que sua consciência se engajou. Dominar a arte da produtividade sem stress exige isso.

TRABALHAR DE BAIXO PARA CIMA

Para poder criar um alinhamento produtivo em sua vida, você pode, em termos bem razoáveis, começar com uma elucidação de cima para baixo. Decida por que você está neste planeta. Descubra que tipo de vida, trabalho e estilo de vida lhe dariam melhores condições de cumprir esse “contrato”. Que tipo de trabalho e relacionamentos pessoais dariam melhor suporte a esse direcionamento? Quais os itens-chave que você precisa estabelecer e fazer acontecer agora, e o que você pode fazer fisicamente, o mais rápido possível, para dar partida rápida em cada um deles?

Na verdade, você pode abordar suas prioridades a partir de qualquer nível, em qualquer momento. Sempre tem alguma coisa que eu possa fazer, construtivamente, para melhorar minha percepção e meu foco em qualquer

nível. Nunca me faltam mais visões a elaborar, metas a reavaliar, projetos a identificar ou criar, ou ações sobre as quais tomar decisões. O truque é aprender a prestar atenção às coisas que você precisa no momento apropriado, para manter você e seus sistemas em equilíbrio.

Seu trabalho é descobrir o seu trabalho – e depois, com toda a sua energia, doar-se a ele.

– BUDA

Como tudo acaba mesmo sendo movido pelas prioridades do nível imediatamente superior, qualquer formulação de suas prioridades obviamente começaria mais eficientemente vindo de cima. Por exemplo, se você consome tempo priorizando seu trabalho e depois descobre que aquele não é o trabalho que você deveria estar fazendo, poderá ter “desperdiçado” tempo e energia que poderiam ser usados para definir o próximo trabalho que você realmente quer fazer. O problema é que, sem um sentido de controle nos níveis de implementação (ações e projetos atuais), e sem uma confiança interior em sua própria habilidade para administrar esses níveis apropriadamente, tentar se auto-administrar de cima para baixo costuma gerar frustração.

A partir de uma perspectiva prática, sugiro, em vez disso, começar de baixo para cima. Já treinei pessoas em ambas as direções, e em termos de valor duradouro, posso dizer honestamente que colocar uma pessoa no controle dos detalhes de seu atual mundo físico, e depois elevar o foco a partir daí, é uma perspectiva que nunca falhou.

A razão básica para trabalhar nessa direção – de baixo para cima – é que, para começo de conversa, isso desimpede os espaços psíquicos e permite que sua atenção criativa se concentre nas visões mais significativas e indefiníveis que você talvez precise se autodesafiar a identificar. Esse método específico tem também um elevado grau de flexibilidade e liberdade, além de incluir uma prática de reflexão e organização que é universal e efetiva, não importa qual seja o foco. Isso faz com que valha a pena aprender, seja qual for o contexto real com o qual você esteja lidando no momento. Mude sua mente, e esse processo vai ajudá-lo a se ajustar com a máxima velocidade. E só o fato de saber que você possui essa habilidade é algo que vai lhe permitir jogar um jogo maior. É realmente um instrumento que confere poder.

Embora o nível dos “50 mil pés” seja obviamente o contexto mais importante dentro do qual estabelecer prioridades, a experiência tem demonstrado que, quando entendemos e implementamos *todos* os níveis de trabalho nos quais estamos engajados, particularmente a decolagem e o nível dos 10 mil pés,

conquistamos maior liberdade e recursos para realizar o trabalho maior a que fomos destinados. E, ainda que uma abordagem de baixo para cima não seja uma prioridade conceitual-chave, de uma perspectiva prática é um fator crítico para conquistar uma vida equilibrada, produtiva e confortável.

Decolagem A primeira coisa a fazer é ter certeza de que suas listas de ações estão completas – o que, em si, pode ser uma tarefa considerável. Aqueles que se concentram em reunir e objetivar todos esses itens costumam descobrir que esqueceram, situaram erradamente ou simplesmente não reconheceram vários deles.

Além da agenda, se você não possui pelo menos 50 próximas ações e itens em espera, incluindo todas as pautas para despachos com pessoas e reuniões, eu desconfiaria seriamente e questionaria se você realmente listou *todos* os itens. Se você seguiu rigorosamente as etapas e sugestões da Parte 2 deste livro, talvez tenha feito tudo. Se não fez e deseja atualizar esse nível, reserve algum tempo para trabalhar os Capítulos 4 a 6, efetivamente concentrado no modo de implementação.

Quando terminar e estiver atualizado nesse nível de controle, você terá imediatamente uma sensação mais realista das prioridades imediatas, o que é quase impossível de conseguir de outra forma.

10 mil pés Finalize a sua lista de “Projetos”. Ela reflete realmente todos os compromissos que você tem, e que exigirão mais de uma ação para serem concluídos? Isso definirá as fronteiras do tipo de mundo operacional, semana a semana, em que você se encontra – e permitirá que você relaxe sua consciência durante intervalos mais longos.

Se você fizer uma lista completa de todas as coisas que você quer ver acontecer em sua vida e em seu trabalho nesse nível, vai descobrir que existem ações que você precisa executar, mas que ainda não tinha percebido. Só o fato de gerar esse inventário objetivo vai lhe dar uma base mais firme para tomar decisões em relação ao que fazer, quando tiver algum tempo disponível. Quando conseguem ter sua lista de “Projetos” atualizada, as pessoas invariavelmente descobrem que há várias coisas que poderiam ser feitas prontamente para fazer caminhar determinados itens que são importantes para elas.

Muito poucas pessoas têm esses dados claros, definidos e disponíveis para si mesmas, de uma forma objetiva. E antes que comece alguma discussão sobre o que deve ser feito esta tarde, essa informação precisa estar disponível.

Mais uma vez, se você vem colocando em prática a metodologia descrita neste livro, sua lista de “Projetos” está onde precisa estar.

20 mil pés Esse é o nível de “responsabilidades atuais no trabalho”. Em termos profissionais, isso tem a ver com sua posição e seu trabalho atuais. Em termos pessoais, inclui os papéis que você assume na família, na comunidade e, é claro, em relação a si mesmo, como pessoa funcional.

Talvez você já tenha alguns desses papéis definidos e descritos. Se assumiu recentemente uma nova posição e existe um acordo ou contrato relativo às suas áreas de responsabilidade, esse certamente seria um bom começo. Se você fez qualquer tipo de exercício de estabelecimento de metas pessoais e elucidação de valores no passado, e ainda possui algum material que criou naquela ocasião, adicione-o à mistura.

Em seguida, recomendo que você faça e mantenha uma lista chamada “Áreas de foco”. Talvez você queira dividi-la em duas sublistas, “Profissional” e “Pessoal”; nesse caso, vai querer usá-las da mesma forma, para uma revisão consistente. Essa é uma das listas de verificação mais úteis que você pode criar para a sua própria auto-administração. Ela não exigirá o mesmo tipo de recalibragem semanal que a lista de “Projetos” exige; é provável que tenha mais sentido num ciclo mais longo de reavaliação. Dependendo da velocidade das mudanças em algumas das áreas mais importantes da sua vida e de seu trabalho, essa lista deve ser usada como um estímulo aos novos projetos em potencial, a intervalos entre um e três meses.

Você provavelmente tem alguma coisa em torno de quatro a sete áreas-chave de responsabilidade em seu trabalho, e um número semelhante na vida pessoal.

O objetivo operacional da lista “Áreas de foco” é garantir que você tenha todos os seus projetos e suas próximas ações bem definidos, para que possa administrar adequadamente suas responsabilidades. Se você tivesse de criar uma contabilidade para elas e avaliá-las objetivamente, em termos daquilo que está e do que deveria estar fazendo, sem dúvida alguma encontraria novos projetos a serem acrescentados à sua lista de “Projetos”. Ao revisar a lista, você pode muito bem decidir que algumas áreas estão bem cuidadas e encaminhadas. E pode também perceber que alguma coisa o está incomodando numa determinada área, e que um projeto deve ser criado para alicerçá-la. A lista “Áreas de foco” é, na verdade, apenas uma versão mais abstrata e refinada da lista de “Estímulos”, da qual falamos anteriormente.

Uma discussão de “prioridades” teria de incorporar todos esses níveis de acordos atuais entre você mesmo e os outros. E isso certamente vai ajudá-lo muito a passar da esperança à confiança, à medida que você faz as escolhas necessárias, no dia-a-dia, em relação ao que fazer.

De 30 a 50 mil pés ou mais Ao mesmo tempo que os três níveis inferiores têm mais a ver com o atual estado de coisas – suas ações, projetos e áreas de responsabilidade –, daqui para cima os fatores do futuro, assim como suas diretrizes e intenções, são primordiais. Ainda há um inventário a fazer nesses platôs, porém é mais em relação a “O que realmente existe de verdadeiro, neste momento, em relação a, onde eu decidi que quero chegar e a como vou chegar lá?” Isso pode variar desde as metas anuais em seu trabalho (30 mil pés) até uma visão de três anos de sua carreira e valor pessoal líquido (40 mil pés), ou até o processo de intuir a razão de sua existência e a forma de maximizar sua expressão pessoal (50 mil pés ou mais).

Estou misturando os três níveis superiores aqui porque, em geral, as situações não podem ser facilmente compartimentadas em uma ou outra dessas três categorias. Além disso, como este livro tem mais a ver com a arte da implementação do que com a definição de metas e visão, não farei aqui um exame rigoroso da questão. No entanto, por sua própria natureza, essa investigação pode mexer em arenas potencialmente profundas e complexas, entre as quais estratégia de negócios, desenvolvimento organizacional, planejamento de carreira e direcionamento de vida e valores.

Para os nossos objetivos, o foco deve estar em captar que motivação existe para você na atual realidade, e que determina o inventário daquilo que é realmente o seu trabalho nesse momento. Se suas diretrizes e metas devem ser mudadas – com base em reflexões mais profundas, análises e intuição – já seria outra discussão. E, como o próprio trabalho é um alvo móvel, dadas as areias movediças do mundo profissional hoje em dia, pode ser necessário ter projetos definidos, para garantir a viabilidade dos resultados de sua área.

Num escopo mais amplo, você poderá reavaliar, por exemplo: Como vai sua carreira? Como anda caminhando a sua vida pessoal? O que a sua organização está fazendo em relação a mudanças no ambiente, e que impacto isso tem sobre você? Essas são perguntas colocadas num horizonte de um a cinco anos. Quando eu as faço, vejo que suscitam tipos diferentes e importantes de respostas de cada pessoa.

Se você está envolvido com qualquer item que tenha um futuro superior a um ano (casamento, filhos, uma carreira, uma empresa, uma forma de arte), seria bom refletir sobre o que poderá precisar fazer para administrar as coisas ao longo desse vetor.

Neste ponto, há algumas perguntas que você precisa fazer a si mesmo:

- Quais são as metas e os objetivos de longo prazo em minha organização, e quais os projetos que preciso ter, em relação a eles, para cumprir minhas responsabilidades?
- Quais as metas e objetivos de longo prazo que estabeleci para mim mesmo, e quais os projetos que preciso ter para fazê-los acontecer?
- Que outras coisas significativas estão acontecendo, e que poderiam afetar minhas opções em relação ao que estou fazendo?

Veja alguns exemplos dos tipos de questões que aparecem nesse nível de discussão:

- A natureza mutável de seu trabalho, dadas as prioridades também mutáveis da empresa. Em vez de administrar a produção de seus próprios programas de treinamento com recursos internos, você vai ter de terceirizá-los.
- A direção na qual você sente que precisa caminhar em sua carreira. Você se vê fazendo um tipo diferente de trabalho daqui a um ano, e precisa conduzir uma transição em relação ao trabalho de hoje, ao mesmo tempo em que explora as opções de transferência ou promoção.
- A direção em que caminha a organização, em função da globalização e de uma eventual expansão. Você vê muitas viagens internacionais importantes no horizonte para você – e, dadas as suas preferências de estilo de vida, precisa refletir e ver como vai readaptar seus planos de carreira.
- Preferências de estilo de vida e necessidades em transformação. À medida que seus filhos crescem, sua necessidade de estar em casa com eles diminui, e cresce seu interesse em investimentos e no planejamento da aposentadoria.

No nível mais elevado de reflexão, você vai precisar fazer algumas perguntas essenciais. Por que a sua empresa existe? Por que *voce* existe? Qual é o DNA central de sua existência, em termos pessoais e/ou organizacionais, e

que move as suas escolhas? Esse é o famoso “quadro mais amplo”, que centenas de livros, gurus e modelos insistem em ajudá-lo a captar.

“Por quê?” – essa é a grande questão, com a qual todos nós lutamos.

Todos os outros níveis de sua vida e trabalho podem estar em ordem, definidos e organizados à perfeição. Ainda sim, se você estiver um milímetro fora do curso, em termos do que você quer ou é chamado a fazer no nível mais profundo, vai se sentir desconfortável.

Como tirar da sua cabeça a reflexão sobre prioridades

Reserve pelo menos alguns minutos, se você já não o fez, para rabiscar algumas anotações informais sobre coisas que lhe ocorreram enquanto você lia este capítulo. Seja o que for que veio à sua mente nesses níveis mais elevados de seu radar interno, anote e tire de sua cabeça.

Depois processe essas anotações. Decida se realmente quer dar andamento ao que você escreveu ou não. Se não, jogue a anotação fora ou coloque-a numa lista de “Algum dia/talvez”, ou numa pasta chamada “Sonhos e metas que posso vir a retomar em algum momento”. Talvez você queira continuar acumulando mais itens desse tipo de reflexão futura, e queira fazer o exercício com mais formalidade. Se assim for, coloque esse resultado em sua lista de “Projetos” e decida qual será a próxima ação. Depois execute essa ação, delegue-a ou coloque o lembrete de ação na lista apropriada.

Feito isso, talvez queira concentrar seu foco na reflexão sobre o desenvolvimento de projetos específicos, que tenham sido identificados mas não tão bem oxigenados como você desejaria. Você vai querer ter certeza de que está preparado para esse tipo de processamento “vertical”.

10

TER OS PROJETOS SOB CONTROLE

Os Capítulos 4 a 9 disponibilizaram todos os truques e métodos necessários para você aclarar sua mente e fazer escolhas intuitivas em relação ao que fazer, e quando. Esse é o nível horizontal, ou seja, tudo o que demanda sua atenção e ação, ao longo do panorama horizontal de sua vida. A última peça do quebra-cabeça é o nível vertical – o pensamento que vai fundo e se eleva ao céu, e que pode alavancar o poder criativo de seu cérebro. Isso nos leva de volta ao ponto de refinar e energizar nosso planejamento de projetos.

A NECESSIDADE DE MAIS PLANEJAMENTO INFORMAL

Após anos de trabalho com milhares de profissionais na linha de frente, posso dizer com segurança que virtualmente todos nós poderíamos planejar mais os nossos projetos e a nossa vida, de modo mais informal e com maior frequência. E que, se fizéssemos isso, aliviaríamos uma enorme pressão em nossa psique, além de produzirmos uma grande quantidade de resultados criativos, com um esforço mínimo.

Descobri que a maior oportunidade de melhoria, em planejamento, não consiste em técnicas para os tipos altamente elaborados e complexos de organização de projetos que os gerentes profissionais de projeto às vezes usam. A maior parte das pessoas que precisam desses instrumentos já os tem, ou pelo menos tem acesso ao treinamento e ao software necessários para aprender a usá-los. Mas o que realmente se precisa é captar e utilizar mais a reflexão criativa e pró-ativa que fazemos – ou *podíamos* fazer.

O meio de todo projeto de sucesso sempre parece um desastre.

– ROSABETH MOSS CANTOR

por isso que a minha abordagem tende a ser de baixo para cima. Se você sente que não tem controle sobre seus atuais compromissos que exigem ação, vai resistir ao planejamento focado: ocorre aí um recuo inconsciente. À medida que você começa a aplicar esses métodos, porém, poderá concluir que eles liberam um volume enorme de reflexão criativa e construtiva. Se você possui sistemas e hábitos prontos para alavancar suas idéias, sua produtividade pode se expandir exponencialmente.

No Capítulo 3, cobri com algum detalhe as cinco fases do planejamento de projeto que tiram determinada coisa do estágio de idéia e a transformam em realidade física.

O que se segue é uma compilação de dicas e técnicas práticas para facilitar os processos naturais e informais de planejamento que recomendo. Embora todas essas sugestões sejam baseadas no senso comum, não são seguidas nem de perto com a frequência que poderiam ser. Use-as todas as vezes e sempre que puder, em vez de ficar economizando suas reflexões para as grandes reuniões formais.

QUE PROJETOS VOCÊ DEVERIA ESTAR PLANEJANDO?

A maior parte dos resultados desejados que você identificou para sua lista de “Projetos” não necessitará de qualquer tipo de planejamento inicial, além daquele que você faz em sua cabeça, de forma rápida e instantânea, para gerar uma próxima ação em relação a eles.

Existem dois tipos de projetos, porém, que merecem pelo menos algum tipo de atividade de planejamento: (1) aqueles que ainda demandam sua atenção mesmo depois de você ter determinado as próximas ações; e (2) aqueles em relação aos quais simplesmente surgem idéias potencialmente úteis e detalhes de sustentação.

O primeiro tipo – os projetos em relação aos quais você sabe que existem outras coisas que precisam ser decididas e organizadas – necessitará de uma abordagem mais detalhada do que o simples ato de identificar uma próxima ação. Para esses você vai precisar aplicar, de forma mais específica, uma

A principal razão para a falta desse tipo de reflexão que efetivamente agrega valor é a carência de sistemas para administrar a quantidade potencialmente infinita de detalhes que podem surgir, em consequência da própria reflexão. É

ou mais das outras quatro fases do modelo natural de planejamento: objetivo e princípios, visão/resultado, *brainstorming* e/ou organização.

O segundo tipo – os projetos nos quais as idéias simplesmente surgem, *ad hoc*, na praia, no carro ou numa reunião – precisa de um lugar adequado onde essas idéias associadas possam ser reunidas. Podem, então, ficar lá para serem usadas mais tarde, se necessário.

Projetos que exigem próximas ações de planejamento

Existem provavelmente alguns projetos – dos quais você pode se lembrar neste exato momento, dentre os que estão em sua cabeça – que você deseja ter mais objetivados, pé no chão e sob controle. Talvez uma importante reunião esteja para acontecer e você saiba que tem de preparar a pauta e o material para ela. Ou quem sabe você acaba de herdar a tarefa de coordenar a conferência anual de associados, e precisa tê-la organizada o mais depressa possível, para que possa começar a delegar parcelas significativas da atividade. Ou você precisa definir com clareza a descrição de cargo de uma nova posição em sua equipe, para fornecer à área de recursos humanos. Se você ainda não fez isso, invente *agora* uma próxima ação que inicie o processo de planejamento de cada um desses eventos, e coloque-a nas listas de ações apropriadas. Depois prossiga com as etapas seguintes do planejamento.

ETAPAS TÍPICAS DO PLANEJAMENTO

Os tipos mais comuns de ações orientadas para o planejamento serão o seu próprio *brainstorming* e o ato de organizar, marcar reuniões e coletar informações.

Brainstorming Alguns dos projetos que demandam sua atenção neste momento vão exigir que você faça sua própria reflexão; isso é particularmente verdadeiro no caso daqueles em que você não percebia com clareza qual seria a próxima ação quando tomou aquela decisão. Todos esses deveriam ter uma próxima ação, como, por exemplo, “Esboçar idéias com relação a X”.

Você precisa decidir onde e como quer executar determinada ação para poder saber em que lista de ações deve incluí-la. Você faz melhor esse tipo de reflexão no computador ou escrevendo suas idéias à mão num papel? Eu, pessoalmente, posso escolher qualquer dos dois meios, dependendo do que mi-

nha intuição me diz. Para mim, essa próxima ação poderia tanto entrar em minha lista “No computador” ou na lista “Em qualquer lugar” (porque posso traçar mapas mentais onde eu estiver, desde que tenha uma caneta e uma folha de papel).

Organizar Talvez você tenha alguns projetos para os quais já tenha coletado anotações e material variado de apoio – e precise apenas classificá-los e colocá-los numa forma mais estruturada. Nesse caso, sua próxima ação provavelmente seria “Organizar as anotações do projeto X”. Se você tem de estar em seu escritório para fazer isso (porque é onde estão os arquivos, e você não vai querer ficar carregando esse material por aí), essa ação deve ser incluída em sua lista de ações “No escritório”. Se você carrega as anotações do projeto com você numa pasta, fichário portátil ou laptop, então a ação “Organizar as anotações do projeto X” deveria ser incluída numa lista de ações “Em qualquer lugar” ou “Diversos”, se você for executá-la manualmente, ou então na lista “No computador”, se você vai usar um processador de texto, *outliner* ou software de planejamento de projetos.

Marcar reuniões Com frequência, a reflexão sobre um projeto avança quando você marca uma reunião com as pessoas que gostaria de envolver no processo de *brainstorming*. Isso em geral significa mandar um e-mail para todo o grupo ou para um assistente para que agende a reunião, ou então dar um telefonema para a primeira pessoa para acertar uma hora.

Coletar informações Às vezes a próxima tarefa, na reflexão sobre um projeto, é reunir mais dados. Talvez você precise falar com alguém para obter seus insumos.

Reflexão aleatória sobre projetos

Não perca qualquer idéia sobre projetos que poderia ser potencialmente útil. Muitas vezes você vai ter uma idéia que não deseja esquecer justamente quando estiver num lugar que não tem nada a ver com o projeto.

Ainda que essas não sejam propriamente próximas ações, que possam ser incluídas diretamente em suas listas de ações, você precisará reuni-las e organizá-las de uma forma que faça sentido. É claro que as ferramentas mais críticas para assegurar que nada se perca são as que compõem o seu sistema de coleta – sua caixa de entrada, seu bloco e papel (ou equivalentes), no trabalho e em casa,

e numa versão portátil (uma ficha) quando você estiver fora. Você precisa reter todas as suas idéias até que, mais tarde, possa decidir o que fazer com elas.

FERRAMENTAS E ESTRUTURAS QUE DÃO SUPORTE À REFLEXÃO SOBRE PROJETOS

Não importa em que nível as idéias de projeto apareçam; é ótimo ter boas ferramentas sempre fáceis de acessar, para captá-las no momento em que surgirem. E, uma vez captadas as idéias, é útil ter acesso a elas sempre que precisar consultá-las.

Ferramentas para reflexão

Um dos grandes segredos para ter idéias e aumentar sua produtividade é utilizar o fenômeno a-função-segue-a-forma, ou seja, grandes ferramentas podem estimular boas reflexões.

Se você não estiver anotando nada, fica extremamente difícil manter o foco em qualquer coisa por mais de alguns minutos, especialmente se você está sozinho. Mas quando você utiliza ferramentas físicas para manter seu pensamento ancorado, pode ficar construtivamente envolvido durante horas.

Instrumentos de escrita

Mantenha boas ferramentas de escrever à sua volta o tempo todo, para que nunca tenha qualquer resistência inconsciente a pensar, em função de não ter qualquer instrumento com que captar suas idéias. Se não tenho nada com que escrever, posso não me sentir tão confortável para me permitir refletir sobre projetos e situações.

De forma inversa, já fiz excelentes reflexões e planejamentos algumas vezes só porque queria usar minha bela e macia caneta esferográfica! Talvez você não se inspire, como eu, em instrumentos frios; mas se esse não for o caso, então faça um favor a si mesmo e invista em ferramentas de qualidade para escrever.

Sugiro também que você mantenha boas canetas esferográficas nos locais onde você provavelmente pode querer tomar notas – particularmente próximas aos telefones em sua casa.

A sorte afeta tudo. Deixe sempre o seu anzol lançado; no regato em que você menos esperar, haverá um peixe.
– Ovídio

PAPEL E BLOCOS

Além das ferramentas de escrita, você deve ter sempre à mão blocos de papel que sejam funcionais. Os blocos tamanho ofício funcionam bem porque você pode facilmente arrancar páginas com idéias e anotações e colocá-las em sua caixa de entrada, até que tenha uma chance de processá-las. Além disso, você quase sempre vai querer guardar alguns de seus mapas mentais informais, e pode colocar essas folhas soltas de papel em pastas de arquivo apropriadas, sem que seja preciso reescrevê-las.

FLIP-CHARTS E QUADROS BRANCOS

Se você tem espaço para eles, os quadros brancos e/ou flip-charts são ferramentas muito funcionais de reflexão para serem usadas de tempos em tempos. Eles lhe dão bastante espaço para rabiscar suas idéias, e pode ser útil mantê-los bem à sua frente durante algum tempo, enquanto você incuba um determinado tópico. Certifique-se de ter sempre muitas canetas carregadas à mão; é frustrante querer escrever num quadro branco e ver que todas as canetas estão secas e inúteis.

Como posso saber o que eu penso, até eu escutar o que digo?

– E. M. FORSTER

Sempre que duas ou mais pessoas se juntam para uma reunião, alguém deve começar a escrever em algum lugar onde o(s) outro(s) possam ver. Mesmo que você apague suas reflexões após alguns minutos, só o ato de escrevê-las facilita, como nenhuma outra ferramenta, um processo construtivo de reflexão. (Algumas vezes me foi imensamente útil traçar diagramas informais e fazer anotações em toalhas de mesa de papel, jogos americanos ou mesmo guardanapos em restaurantes, quando eu não tinha meu próprio bloco de papel em mãos.)

COMPUTADOR

Muitas vezes gosto de pensar em meu laptop, com meu processador de texto. Existem tantas coisas que eu gostaria de fazer, depois, com as minhas idéias – e é maravilhoso tê-las já em algum formato digital, para depois poder editar, cortar e colar em vários outros aplicativos. Uma vez ligado o computador, com a tela já pronta na minha frente, vejo que o pensamento começa automaticamente a fluir e acontecer. Essa é outra boa razão para certificar-se de que suas técnicas de digitação e conhecimento do teclado

são suficientemente boas para interagir com o computador de maneira pelo menos fácil, quando não inteiramente divertida.

Estruturas de suporte

Além de boas ferramentas sempre à mão, é produtivo ter formatos acessíveis, dentro dos quais as reflexões sobre projetos possam ser captadas. Assim como papel e caneta à sua frente dão suporte ao *brainstorming*, ter boas ferramentas e locais para organizar os detalhes de projeto é algo que facilita o planejamento mais linear que muitos projetos exigem.

CRIE PASTAS DE ARQUIVO OU PÁGINAS SOLTAS, CONFORME A NECESSIDADE

Um bom sistema de arquivamento de referência geral, bem à mão e fácil de usar, não é apenas crucial para administrar o processo genérico do fluxo de trabalho, mas também altamente funcional para a reflexão de projetos. É comum um projeto começar a emergir quando é estimulado por dados relevantes, anotações e materiais diversos – e, por essa razão, você vai querer criar uma pasta para um determinado tópico, assim que tiver alguma coisa para colocar dentro dela. Se seu sistema de arquivamento for demasiado formal (ou inexistente), você provavelmente vai perder muitas oportunidades de gerar um foco para o projeto com a antecedência necessária. Logo que você retornar daquela primeira reunião com suas anotações iniciais sobre um tópico que acabou de surgir no horizonte, crie um arquivo e guarde suas anotações nele imediatamente (depois de vislumbrar quaisquer próximas ações, obviamente).

Muitas vezes, durante o treinamento de clientes, vejo que o simples ato de criar um arquivo para um determinado tópico, no qual se pode organizar anotações aleatórias e materiais potencialmente relevantes, dá a eles uma sensação de controle bastante melhorada. É uma forma de colocar seus “braços em torno” do assunto de forma física, visível e psicológica.

Se você gosta de trabalhar com um fichário ou planejador, é bom manter um estoque de papel em branco ou quadriculado para anotações, que você pode usar para montar uma página sobre um tema ou projeto, quando aparecer. Embora alguns projetos talvez mereçam, mais tarde, uma seção inteira ou até mesmo um fichário próprio, eles não começam assim. E a maior parte de seus projetos talvez precise de apenas uma ou duas páginas para as poucas idéias que você precisa acompanhar.

Ferramentas de software

O software é, num certo sentido, um grande buraco negro a ser explorado, na busca de boas ferramentas de “administração de projetos”. Em sua maior parte, os aplicativos que foram especificamente concebidos para organizar projetos são demasiado complexas, com “cavalos de força” demais para serem realmente funcionais em relação a 98% das coisas que a maioria das pessoas precisa administrar. Só são apropriados para um pequeníssimo percentual de pessoas do mundo profissional, que realmente precisam delas. O resto de nós, de modo geral, considera porções e partes de determinadas aplicações bem mais informais e amigáveis. Como já observei, nunca vi dois projetos que precisassem da mesma quantidade de detalhamento e estrutura para serem controlados. Assim sendo, seria difícil criar um único aplicativo que atendesse à maioria.

Esboço digital Grande parte do que qualquer pessoa precisa para estruturar suas reflexões sobre projetos pode ser encontrada em qualquer tipo de aplicativo que possua uma simples função hierárquica de esboçar.

O que é ótimo nos aplicativos de esboço é que eles podem ser tão complexos ou tão simples quanto necessário. Existem vários softwares de programas que oferecem esse tipo de estruturação hierárquica básica. A dica é encontrar um com o qual você se sinta confortável, de modo que possa se familiarizar rapidamente com a forma de inserir títulos e subtítulos, e movimentá-los da forma necessária. Até que você possa parar de se concentrar na forma de usar o programa, vai resistir a abri-lo e utilizá-lo para pensar e organizar.

Na verdade, não importa muito o local onde você vai colocar esse tipo de reflexão, desde que seja facilmente acessível para que você possa inserir dados e revisar tudo sempre que necessário.

Aplicativos de brainstorming Diversos aplicativos têm sido desenvolvidos com o objetivo específico de facilitar o processo de *brainstorming*.

O problema com o *brainstorming* digital é que, na maioria das vezes, não precisamos salvar o produto do *brainstorm* da forma como ele fica no *brainstorm*; o crítico são as conclusões que desenvolvemos a partir daquele exercício rudimentar. As ferramentas vistosas para captar *brainstorms*, como os quadros brancos eletrônicos e copiadoras digitais de material escrito à mão, acabam

não sendo tão eficientes quanto os fabricantes esperavam. Não precisamos tanto salvar os pensamentos criativos, e sim as estruturas que geramos a partir deles. Existem diferenças importantes entre coletar, processar e organizar – e, em geral, usam-se ferramentas diferentes para cada um desses processos. E você pode muito bem jogar as idéias num simples processador de texto.

Aplicativos de Gerenciamento de Projetos Como já mencionei, a maior parte dos softwares de planejamento de projetos é rigorosa demais para o tipo de reflexão e planejamento de projetos que precisamos fazer. Ao longo dos anos, tenho visto com muita frequência as pessoas tentarem utilizar e depois descartarem esses programas do que utilizá-los como ferramenta consistente. Quando usadas com sucesso, costumam ser altamente customizadas para atender a requisitos específicos de uma empresa ou indústria.

Antecipo que aplicativos menos estruturados e mais funcionais surgirão nos próximos anos, baseados nas formas em que naturalmente as pessoas pensam e planejam. Até lá, é melhor ficar com algum bom e simples *outliner*.

ANEXAR ANOTAÇÕES DIGITAIS

Se você estiver utilizando um organizador digital, grande parte do planejamento de projeto que você precisa captar fora de sua cabeça pode, na verdade, ser satisfatoriamente administrado num campo de anotações anexado. Só não se esqueça de revisar adequadamente o item anexado para torná-lo útil.

E COMO EU APLICO TUDO ISSO EM MEU MUNDO?

Assim como suas listas de “Próximas ações” precisam ser atualizadas, sua lista de “Projetos” também precisa. Feito isso, reserve para você um período de tempo – o ideal é algo entre uma e três horas – para administrar o maior volume que puder de reflexão “vertical” sobre cada projeto.

No mínimo *minimorum*, agora ou logo que possível, pegue aqueles poucos projetos nos quais você concentra a máxima atenção e interesse, neste momento, e faça um pouco de reflexão, coleta e organização, utilizando as ferramentas que lhe pareçam mais apropriadas.

Concentre-se em cada um, um de cada vez, de cima para baixo. Enquanto faz isso, pergunte-se: “O que eu quero saber, captar ou me lembrar, em relação a esse projeto?”

Deixemos que a nossa preocupação avançada se transforme em reflexão e planejamento avançados.

- WINSTON CHURCHILL

arquivo do Word e iniciar nele um esboço.

A chave é estar confortável em ter e usar suas idéias – e adquirir o hábito de concentrar construtivamente a sua energia nos resultados desejados e nos veios abertos, antes que seja obrigado a fazer isso.

Talvez você queira apenas traçar o mapa mental de algumas idéias num pedaço de papel, fazer um arquivo e enfiar nele o papel. Talvez você venha com alguns simples títulos destacados, para anexar como “Anotação” em seu software de organização. Ou você pode criar um

PARTE

3

O PODER DOS PRINCÍPIOS-CHAVE

O PODER DO HÁBITO DA COLETA

Há muito mais nessas simples técnicas e modelos do que pode parecer, à primeira vista. Na verdade, elas proporcionam um método sistemático para manter a sua mente livre das distrações, o que garante um alto nível de eficiência e produtividade em seu trabalho. Só isso já seria motivo suficiente para implementar essas práticas.

Mas há implicações ainda maiores e mais interessantes nos princípios que agem aqui. O que se segue, nos três próximos capítulos, é uma contabilidade da minha experiência, ao longo dos últimos vinte anos, com os efeitos mais sutis, e com frequência mais profundos, que podem transpirar após a implementação desses princípios básicos. Os resultados de longo prazo podem ter um impacto significativo sobre você como indivíduo, e podem afetar positivamente também as culturas organizacionais mais complexas.

Quando as pessoas com quem você interage notarem que você recebe, processa e organiza sem falta, de maneira incontestável, as trocas e os acordos que elas têm com você, começam a confiar em você de uma maneira única – tal é o poder do ato de criar lembretes para tudo aquilo que está incompleto ou não foi processado em sua vida. Isso melhora visivelmente o seu bem-estar mental e aprimora a qualidade de suas comunicações e relacionamentos, tanto pessoal quanto profissionalmente.

O BENEFÍCIO PESSOAL

Qual foi o sentimento que predominou durante as atividades de coleta e descarga (download)? Muita gente diz que a sensação é horrível, e no entanto maravilhosa. Como pode ser isso?

Se você é como a maioria das pessoas que perfazem todo o processo de coleta, provavelmente sentiu algum tipo de ansiedade. Termos como “esmagado”, “pânico”, “frustração”, “cansaço” e “repulsa”, para descrever as sensações, são alguns dos que costumam vir à tona quando eu peço aos participantes dos seminários que descrevam as emoções que experimentam, enquanto perfazem uma versão reduzida desse procedimento. E há alguma coisa que você acha que adiou, naquela pilha? Em caso afirmativo, você experimenta imediatamente um sentimento de culpa associado àquilo – tal como “Eu podia, devia, tinha de ter feito isso (antes)”.

Ao mesmo tempo, você experimentou alguma sensação de libertação, alívio ou controle, como se tivesse feito o dever de casa? A maioria diz que sim, com certeza. E como isso acontece? Estados emocionais totalmente opostos aparecendo quase ao mesmo tempo, enquanto você está fazendo um único exercício – ansiedade e alívio, estupefação e controle. O que está acontecendo aqui?

Quando você compreender a fonte de seus sentimentos negativos em relação a toda sua tralha, vai descobrir, como eu descobri, a forma de se livrar deles. E, se você experimentou sentimentos positivos ao coletar sua tralha, na verdade começou, por si mesmo, o processo de eliminar a negatividade.

A fonte dos sentimentos negativos

De onde vêm os sentimentos não tão agradáveis? Do excesso de trabalho? Não, porque o excesso de trabalho existe sempre. Se você se sentisse mal simplesmente porque tinha mais coisas a fazer do que conseguia dar conta, jamais se livraria desse sentimento. Ter coisas demais a fazer não é a fonte do sentimento negativo; ele vem de um outro lugar.

Como você se sentiu quando alguém quebrou um trato com você? Como foi a sensação diante disso? Frustrante, eu imagino. O preço que as pessoas pagam, no mundo, quando não cumprem acordos, é a desintegração da confiança no relacionamento – uma consequência negativa, portanto.

E o que são todas essas coisas em sua caixa de entrada? Acordos que você fez consigo mesmo. Seus sentimentos negativos são simplesmente o resultado do não-cumprimento desses acordos – são os sintomas da desintegração da *autoconfiança*. Se você diz a si mesmo para rascunhar um plano estratégico e não faz isso, sente-se mal. Se você diz a si mesmo para ser organizado e fracassa nessa tarefa, abre as portas para a culpa e a frustração.

E o que você faz para não descumprir os acordos que fez consigo mesmo?

Se os sentimentos negativos resultam dos acordos descumpridos, você tem três opções para lidar com eles e eliminar as consequências negativas:

- Não faça o acordo.
- Cumpra o acordo.
- Renegocie o acordo.

Todas as opções acima podem funcionar para você se livrar dos sentimentos desagradáveis.

NÃO FAÇA O ACORDO

É provável que tenha sido muito agradável pegar um monte de coisas velhas, decidir que não ia fazer mais nada com aquilo e simplesmente jogar no lixo. Uma forma de lidar com um item incompleto em seu ambiente é simplesmente dizer não!

Você ficaria muito mais leve se baixasse seu padrão de exigência. Se você não fizesse tanta questão de as coisas estarem num determinado nível, teria menos coisa a fazer.*

Duvido que você vá baixar seus padrões de exigência; no entanto, a partir do momento que você realmente entender o que ele significa, provavelmente vai fazer menos acordos. Eu sei que comigo foi assim. Costumava fazer muitos acordos, só para conquistar a aprovação das pessoas. Quando percebi o preço que eu estava pagando, no final, por não cumprir esses acordos, tornei-me muito mais consciencioso em relação aos acordos que faria daí em diante.

Uma das melhores coisas desse método é que, quando você realmente toma a si a responsabilidade de captar e acompanhar tudo o que está em sua mente, passa a pensar duas vezes antes de assumir compromissos internos que na verdade não precisa ou não quer assumir. Não ter consciência de tudo o

* Um conceito importante no mundo da auto-ajuda é que o enfoque nos valores simplificaria a vida. Defendo o oposto: a quantidade esmagadora de coisas para fazer *vem de* seus valores. Os valores são elementos críticos para significado e direção, mas não se engane: quanto mais você enfocá-los, mais responsável você se sentirá pelo que está acontecendo. Seus valores podem facilitar as decisões, mas não pense que simplificarão as coisas.

que você tem a fazer é mais ou menos como ter um cartão de crédito cujo saldo ou limite você não conhece; assim, é muito mais fácil ser irresponsável!

CUMpra O ACORDO

É claro que outra forma de se livrar dos sentimentos negativos em relação à sua tralha é simplesmente terminar a tarefa e ter condições de marcá-la como “concluída”. Na verdade, você adora fazer as coisas, desde de que tenha a sensação de ter concluído alguma coisa. Se você já começou a executar as ações

Deixe a tensão do fazer e penetre na paz do já feito.

– JULIA LOUIS WOODRUFF

de menos-de-dois-minutos no momento em que entram em sua vida, tenho certeza de que pode confirmar o benefício psicológico daí advindo. A maioria dos meus clientes tem uma sensação fantástica após apenas algumas horas processando suas pilhas, só em função da enorme quantidade de coisas que conseguem realizar usando apenas a regra dos dois minutos.

Você pode passar um de seus melhores finais de semana só concluindo um monte de pequenas obrigações e tarefas que se acumularam por sua casa e em sua vida pessoal. Quando você junta todos os veios abertos, pequenos e grandes, e os vê numa lista bem à sua frente, alguma parte de você será invariavelmente inspirada (ou contrariada de forma criativa, ou ainda suficientemente intimidada) para ir à luta e expulsá-los da lista.

Todos nós parecemos estar famintos por uma vitória. É ótimo poder satisfazer esse anseio atribuindo a si mesmo tarefas factíveis, que você possa começar e acabar com facilidade.

Alguma vez você já executou um determinado item que não estava inicialmente numa lista, depois anotou e marcou como “concluído”? Então sabe do que estou falando.

Nesse ponto, no entanto, temos uma outra questão. Como você se sentiria se sua lista e suas pilhas estivessem total e adequadamente equacionadas? Provavelmente estaria flutuando além do telhado, cheio de energia criativa. É claro que, dentro de três dias, adivinha o que você teria? Acertou: uma nova lista – e provavelmente ainda maior do que a primeira! Você se sentiria tão bem por ter concluído todas as suas pendências que provavelmente assumiria tarefas maiores e mais ambiciosas.

E não é só isso: se você tem um chefe, o que você acha que ele fará, após notar os altos níveis de competência e produtividade que você está demons-

trando? Acertou de novo: vai lhe dar mais coisas para fazer! É a “missão impossível” do desenvolvimento profissional: quanto melhor você se torna, melhor *deve* se tornar.

Dessa forma, já que você não vai baixar significativamente os seus padrões de exigência e nem parar de inventar mais coisas para fazer, é melhor começar a se sentir confortável com a terceira opção, se deseja evitar o stress absoluto.

RENEGOCIE O ACORDO

Um acordo renegociado não é um acordo quebrado.

Você compreende, então, por que tirar tudo de dentro de sua cabeça e colocar bem à sua frente faz você se sentir melhor? Porque você renegocia automaticamente os seus acordos consigo mesmo quando olha para os itens, reflete sobre eles e toma atitudes em relação a eles naquele exato momento ou diz: “Não, agora não.” O único problema é que é impossível renegociar os acordos que você não se lembra de ter feito consigo mesmo.

O fato de você não conseguir se lembrar de um acordo desse tipo não significa que você não se sinta responsável por ele. Pergunte a qualquer psicólogo qual é a quantidade de consciência de passado e futuro que essa parte de sua psique possui – a parte que armazenava a lista que você liberou: zero. Lá, tudo é presente. Isso significa que, tão logo você diz a si mesmo que precisa fazer determinada coisa, se você só arquiva essa informação em sua memória de curto prazo, uma parte de você passa a acreditar que você deveria estar fazendo aquilo *o tempo todo*. E isso significa que, no momento em que você atribui a si mesmo duas tarefas e só arquiva essa informação em sua cabeça, você cria, instantânea e automaticamente, stress e fracasso – porque você não pode fazer as duas coisas ao mesmo tempo.

Se você é como a maioria das pessoas, provavelmente possui alguma área de armazenagem em casa – talvez uma garagem – e que você tenha combinado consigo mesmo, há algum tempo (quem sabe até há uns seis anos!), que deveria limpá-la e organizá-la. Se assim for, existe uma parte de você que provavelmente acredita que deveria estar limpando a garagem 24 horas por dia, durante os últimos seis anos! Não admira que as pessoas vivam tão cansa-

É o ato do perdão que descortina a única forma possível de se pensar criativamente sobre o futuro.

– PADRE DESMOND WILSON

das! E você ouviu aquela vozinha, dentro de seu próprio comitê mental, toda vez que passa pela garagem? “Por que você está passando perto da garagem? Não deveríamos estar limpando a garagem?” E como você não pode suportar essa parte de si mesmo que não pára de se lamentar e reclamar, nem vai mais à garagem, se puder evitar. Se você deseja calar essa voz, tem três opções para administrar o acordo que fez consigo mesmo:

1. Baixe seus padrões de exigência em relação à garagem (o que talvez você já tenha feito). “Bem, tenho uma garagem imunda – e daí?”.
2. Mantenha o acordo: limpe a garagem.
3. Pelo menos coloque o item “Limpar a garagem” numa lista de “Algum dia/talvez”. Aí, quando você revisar essa lista semanalmente e vir esse item, pode dizer a si mesmo: “Essa semana não”. Da próxima vez que passar pela garagem, não ouvirá nada internamente, além de: “Ah, essa semana não”.

Sou bem sincero em relação a isso. Parece que há uma parte de nossa psique que não sabe a diferença entre um acordo sobre limpar uma garagem e um acordo sobre comprar uma empresa. Lá dentro, as duas situações são simplesmente acordos – mantidos ou quebrados. Se você está segurando algum item apenas internamente, ele será um acordo quebrado, desde que você não esteja agindo em relação a ele no momento.

O rompimento radical com a administração tradicional do tempo

Esse método é significativamente diferente do treinamento tradicional em administração do tempo. A maior parte desses modelos deixam você com a impressão de que, se determinada coisa que você diz a si mesmo para fazer não é muito importante, então não é muito importante – no sentido de acompanhar, administrar ou lidar com ela. Em minha experiência, porém, essa visão não é acurada, pelo menos em termos do funcionamento da parte não tão consciente de nossa mente. Mas é assim que a nossa mente consciente funciona; então, todos os acordos devem ser conscientes. Isso significa que cada acordo deve ser captado, objetivado e revisto regularmente com total percepção consciente, para que você possa colocá-lo em seu devido lugar, no âmbito de sua auto-administração. Se isso não acontecer, na verdade, esse item vai consumir muito mais energia psíquica do que merece.

Em minha experiência, tudo o que é mantido apenas na “memória RAM psíquica” vai demandar menos ou mais atenção do que realmente merece. A razão para coletar tudo não é o fato de tudo ter a mesma importância, é justamente o contrário. Itens incompletos, não-coletados, se transformam numa mesmice sem graça, no sentido da pressão que criam e da atenção que prendem.

Qual a quantidade de coleta necessária?

Você se sentirá melhor coletando *qualquer coisa* que ainda não tenha coletado antes. Quando você diz a si mesmo: “Oh, está certo, preciso comprar manteiga da próxima vez que for ao mercado”, e escreve isso em sua lista de compras de supermercado, vai se sentir melhor. Quando você se lembra: “Tenho de falar com o gerente do meu banco sobre o fundo de custódia”, e escreve isso em algum lugar onde você sabe que vai ver quando estiver perto do telefone, vai se sentir melhor. Mas haverá uma diferença de anos-luz quando você tiver certeza de que coletou *tudo*.

Quando é que você vai saber o quanto você deixou dentro de sua cabeça ainda por ser coletado? Só quando não tiver sobrado nada. Se alguma parte de você estiver consciente, ainda que vagamente, de que você ainda não tem tudo na mão, não há como saber a quantidade que você coletou. Como você vai saber quando não houver mais nada a coletar? Quando nada mais se apresentar em sua mente como um lembrete.

Isso não significa que sua mente estará vazia. Se você tem consciência, sua mente sempre estará se concentrando em alguma coisa. Mas se estiver focada em uma única coisa de cada vez, sem se distrair, você estará em sua “zona”.

Sugiro que você use a sua mente para refletir *sobre* as coisas, em vez de pensar *nelas*. Você deseja *agregar valor* à medida que reflete sobre os projetos e as pessoas; não quer apenas se lembrar que eles existem. Para compreender inteiramente essa posição mais produtiva, você precisará captar tudo. Treinar-se para reconhecer e descarregar até os menores acordos feitos consigo mesmo, tal como são criados em sua mente, é algo que requer foco e uma mudança de hábitos. Realizar o processo de coleta com a maior abrangência possível, e depois incorporar o comportamento de captar todos os novos itens à medida que forem emergindo, será produtivo e lhe conferirá maior poder.

QUANDO OS RELACIONAMENTOS E AS ORGANIZAÇÕES TÊM O HÁBITO DA COLETA

O que acontece quando todas as pessoas envolvidas em uma equipe – num casamento, num departamento, num staff, numa família, numa empresa – merecem confiança por não deixarem nada escapar pelas frestas? Francamente, no momento em que você chegar a essa condição, dificilmente vai se preocupar de novo em conferir se as pessoas estão ou não deixando a peteca cair: coisas muito maiores vão ocupar sua mente.

Mas se as falhas de comunicação ainda são um ponto importante, isso é um provável sinal de que existe ainda algum nível de frustração e um nervosismo geral dentro da cultura. A maior parte das pessoas acha que, sem pajear e tomar constantemente as pessoas pela mão, as coisas podem desaparecer dentro do sistema – e então explodir a qualquer momento. Elas não se dão conta de que sentem isso porque já vivem nessa situação de forma tão consistente que se relacionam com ela como se fosse uma lei permanente – algo assim como a gravidade. Só que não tem de ser necessariamente assim.

Tenho observado isso ao longo de muitos anos: pessoas boas que não incorporaram esses comportamentos vêm até o meu ambiente – e sua condição é imediatamente percebida. Há mais de duas décadas que eu vivo dentro dos padrões de memória RAM psíquica clara e limites claros e definidos para as caixas de entrada. Quando uma anotação fica parada na caixa de entrada de alguém, sem ser processada, ou quando a pessoa assente – “Sim, claro que vou fazer” – numa conversa, mas não anota nada, minha campainha interna (“ring!”) soa. Esse tipo de comportamento é inaceitável em meu mundo.

Preciso confiar que qualquer solicitação ou informação relevante que eu insira num correio de voz, num e-mail, numa conversa ou numa nota escrita à mão vai efetivamente entrar no sistema da outra pessoa e logo ser processada e organizada – além de ficar disponível para ser revista por ela, como uma opção para a ação. Se o destinatário administra correios de voz, mas não e-mail e papel, acabo de ser limitado a usar apenas os meios em que ele confia. Esse comportamento deveria ser inaceitável em qualquer organização que se preocupa para que as coisas aconteçam com o mínimo possível de esforço.

Quando a mudança é necessária, deve haver confiança em que as iniciativas para essa mudança serão administradas apropriadamente. Qualquer sistema intacto, em última análise, será tão bom quanto o seu elo mais fraco – e, com frequência, esse tendão de Aquiles é a pouca capacidade de resposta de uma pessoa-chave às comunicações no sistema.

Percebo isso particularmente quando rodo dentro de empresas onde as caixas de entrada ou não existem ou estão transbordando – e obviamente não são processadas há muito tempo. Essas culturas, em geral, sofrem de “interruptite” grave, porque não conseguem confiar na possibilidade de inserir a comunicação dentro do sistema.

Nas culturas nas quais há sistemas sólidos até o nível de papel, a clareza é palpável. Na verdade, dificilmente isso chega a ser uma preocupação consciente – e a atenção de todo mundo é bem mais focada. Isso é verdadeiro também nas famílias que instituíram caixas de entrada – para os pais, os filhos, a babá, a empregada ou qualquer outra pessoa com quem os membros da família interagem com frequência.

Infelizmente não se pode legislar sobre sistemas pessoais. Todo mundo deve ter sua própria maneira de lidar com as coisas que tem de administrar. É possível, porém, responsabilizar as pessoas por resultados, e por acompanhar e administrar tudo o que cruza o caminho delas. E você pode também passar para elas as informações contidas neste livro. Depois disso, pelo menos não terão desculpa para deixar alguma coisa escapar pelas frestas.

Isso não significa que todo mundo tem de fazer tudo. Espero ter detalhado aqui uma maneira de se relacionar com o nosso relativamente novo mundo do conhecimento, que dá espaço para que todo mundo tenha muito mais trabalho do que *consiga* fazer. A questão crucial será facilitar um processo constante de renegociação com todas as partes envolvidas, para que as pessoas se sintam bem em relação ao que não estão fazendo. Essa é a verdadeira atividade do conhecimento num nível mais sofisticado. No entanto, há pouca esperança de chegar lá sem possuir sistemas de coleta à prova de bala funcionando. Lembre-se, você não pode renegociar um acordo que você não se lembra de ter feito consigo mesmo. E certamente não pode renegociar acordos feitos com outros, sobre os quais você perdeu o controle.

Quando grupos de pessoas adotam, coletivamente, o padrão de 100% de coleta, passam a ter um barco pronto para partir. Isso não significa que estejam velejando na direção correta, nem mesmo que estejam no barco certo; significa apenas que o barco em que estão, na direção em que está indo, está fazendo a sua parte com a maior eficiência e a melhor energia que possui.

O PODER DA DECISÃO SOBRE A PRÓXIMA AÇÃO

Tenho a missão pessoal de tornar a pergunta “Qual é a próxima ação?” parte do processo global de reflexão. Imagino um mundo em que nenhuma reunião ou discussão termine, e nenhuma interação cesse, sem uma clara determinação sobre a necessidade ou não de alguma ação – e, caso uma ação seja necessária, que ação será essa, ou pelo menos quem será o responsável por ela. Vejo as organizações adotarem um padrão segundo o qual qualquer coisa que caia dentro dos “domínios” de qualquer pessoa seja avaliada em função da ação necessária, e as decisões decorrentes sejam administradas adequadamente. Imagine a liberdade que viria e permitiria concentrar a atenção em questões e oportunidades maiores.

Ao longo dos anos, tenho observado um movimento extraordinário, em termos de energia e produtividade, sempre que os indivíduos e grupos passam a considerar a pergunta “Qual é a próxima ação?” como fundamental, e a fazem com mais consistência. Mesmo sendo uma pergunta aparentemente simples, ainda é um pouco raro vê-la ser utilizada em termos inteiramente operacionais, onde precisa ser usada.

Um dos maiores desafios que você poderá encontrar é o fato de que, assim que você se acostuma a fazer a pergunta “Qual é a próxima ação?” a si mesmo e às pessoas à sua volta, a interação com quem não tem o hábito de fazer a mesma pergunta pode ser extremamente frustrante. Essa pergunta tem o dom de esclarecer as coisas tão rapidamente que lidar com pessoas e ambientes que não a utilizam pode parecer um pesadelo.

Todos nós somos responsáveis por definir os itens (se é que existem) que temos o compromisso de fazer acontecer, à medida que nos comprometemos

conosco mesmo e com os outros. E, em algum momento, para qualquer resultado que tenhamos o compromisso de atingir, precisamos tomar uma decisão em relação à próxima ação física necessária. Existe uma grande diferença, porém, entre tomar essa decisão quando as coisas surgem e tomá-la quando as coisas *estouram*.

A FONTE DA TÉCNICA

Aprendi essa técnica simples, porém extraordinária, da próxima ação há vinte anos, com um amigo de longa data e mentor em consultoria gerencial, chamado Dean Acheson (nenhum parentesco com o antigo Secretário de Estado). Dean tinha passado vários dos anos anteriores prestando consultoria a executivos e pesquisando o que seria necessário para liberar os bloqueios psíquicos de muitos deles em relação aos projetos e às situações em que se viam envolvidos. Um dia ele simplesmente começou a pegar cada folha de papel isolada na mesa de um executivo e forçá-lo a decidir qual era a primeiríssima coisa que ele precisava fazer para aquilo andar. Os resultados foram tão imediatos e tão profundos para aquele executivo que Dean continuou a aperfeiçoar, durante anos, uma metodologia para processar a caixa de entrada que utilizava aquela mesma pergunta. Desde então, nós dois treinamos e acompanhamos milhares de pessoas dentro desse conceito-chave, e ele continua sendo uma técnica muito segura. Determinar qual é a próxima ação física que fará um determinado item andar é algo que nunca falha, no sentido de melhorar enormemente a produtividade e a paz de espírito do usuário.

O segredo de sair na frente é começar. O segredo de começar é subdividir suas tarefas complexas e assobombantes em tarefas pequenas e administráveis, e depois começar pela primeira delas.

– MARK TWAIN

CRIAR A OPÇÃO DE FAZER

Como é que uma pergunta tão simples como esta – “Qual é a próxima ação?” – pode ser tão poderosa?

Para ajudar a encontrar a resposta, convido você a revisitar, por um momento, sua lista de limpeza mental (ver a página 89). Ou, pelo menos, a refletir sobre todos os projetos que provavelmente estão parados em sua psique. Você

Sou um velho homem e conheci muitos tipos de problemas, mas a maioria deles nunca aconteceu.

- MARK TWAIN

tem a sensação de que eles não vêm caminhando tão consistente e produtivamente como poderiam? É provável que você admita que sim, é verdade, alguns deles estão um pouco “enrolados”. Se você não sabe com certeza se a sua próxima ação para seguir adiante é dar um telefonema, mandar um e-mail, procurar alguma coisa ou comprar um item na loja, o trabalho não está sendo feito. A ironia é que provavelmente você precisaria de apenas uns dez segundos de reflexão para descobrir a próxima ação de quase todos os itens que constam de sua lista. Mas esses dez segundos de reflexão são justamente o que a maioria das pessoas não faz, em relação à maioria dos itens de suas listas.

Definir o que é o verdadeiro “fazer”, no nível mais básico, e organizar lembretes em que se possa confiar, são chaves importantes para a melhoria da produtividade.

Essas são técnicas que se pode aprender, e nas quais podemos nos aprimorar constantemente.

E, em geral, até mesmo as coisas mais simples ficam paradas porque a gente ainda não tomou uma decisão final em relação à próxima ação.

POR QUE AS PESSOAS BRILHANTES SÃO AS QUE MAIS PROTELAM

Na verdade, as pessoas mais brilhantes são as que têm o maior número de itens não decididos em suas vidas e em suas listas. Por que isso acontece? Pense na forma como nossos corpos respondem às imagens que mantemos em nossa mente. Parece que o sistema nervoso não consegue distinguir a diferença entre uma idéia bem imaginada e a realidade.

Se o seu corpo responde às imagens que você lhe oferece, de que forma você tende a se sentir, fisicamente, quando pensa, digamos, em fazer o Imposto de Renda? Você envia a si mesmo imagens do tipo “é fácil”, “vamos lá”, “conclusão”, “sucesso” e “sou um vencedor”? É provável que não. Apenas por essa razão, que tipo de pessoa oporia maior resistência, do ponto de vista lógico, a ser lembrada de um projeto como esse – ou seja, quem protelaria mais? É claro que seriam as pessoas mais criativas, sensíveis e inteligentes! Isso porque a sensibilidade dessas pessoas lhes dá a capacidade de produzir, em suas mentes, sombrias cenas de pesadelo sobre as variáveis envolvidas na realização do projeto, e todas as conseqüências negativas que poderiam ocorrer se ele

não fosse executado com perfeição! Então elas simplesmente se descontrolam num instante e desistem!

Mas quem não protela? Em geral são os idiotas insensíveis, que simplesmente pegam uma determinada tarefa e começam a empurrá-la para diante, cegos em relação a todas as coisas que poderiam dar errado. O resto das pessoas tende a ter dificuldade em relação a todo tipo de coisa.

“Fazer meu imposto de renda? Oh, não! Não vai ser assim tão fácil. Vai ser diferente esse ano, tenho certeza. Já vi os formulários – e eles parecem diferentes. É provável que haja novas regras que vou ter de descobrir. Talvez eu tenha de ler todo aquele material chato. Formulário completo ou simplificado? Arquivo conjunto, arquivo separado? Provavelmente vamos querer pleitear deduções, mas se fizermos isso teremos de documentá-las, e isso significa que vamos precisar de todos os recibos. Oh, meu Deus – eu não sei se realmente temos todos os recibos que vamos precisar. E se não tivermos todos os recibos, mas pleitearmos as deduções de qualquer forma e cairmos na malha fina? Malha fina? Oh, não – a Receita Federal – VAMOS SER PRESOS!”

E dessa forma um monte de gente já se vê na prisão, só de olhar para os formulários do Imposto de Renda. Isso porque são tão brilhantes, sensíveis e criativas.

Então, qual é a solução? Bem, sempre se pode tomar um drinque. Entorpecer. Silenciar o problema. Veja o que acontece a muitas pessoas quando entra um pouco de álcool no cérebro. Isso deveria baixar imediatamente sua energia, porque o álcool é depressivo; em geral, porém, a energia sobe – pelo menos inicialmente. Por quê? O álcool *está* efetivamente deprimindo alguma coisa: está desligando a vozinha negativa e as visões desconfortáveis que rolam na mente dessas pessoas. É claro que a minha energia vai aumentar, se eu parar de me autodeprimir com visões impressionantes, nas quais eu não estou administrando determinadas coisas com sucesso. Mas as soluções “entorpecentes” são, na melhor das hipóteses, temporárias. A “tralha” não vai embora. E, infelizmente, quando nós nos entorpecemos, não conseguimos fazê-lo seletivamente. A fonte da inspiração, do entusiasmo e da energia pessoal também parece ficar entorpecida.

O SILÊNCIO INTELIGENTE

Existe uma outra solução: silenciar o seu cérebro de forma inteligente, descobrindo qual é a próxima ação. Você sentirá, invariavelmente, um alívio da

Não importa quão grande ou difícil possa ser o problema; livre-se da confusão dando um pequeno passo na direção da solução. Faça alguma coisa.

– **GEORGE F. NORDENHOLT**

pressão sobre qualquer coisa que você se comprometa a fazer ou mudar quando decide qual é a próxima ação física necessária para fazer o assunto caminhar. Nada vai mudar, essencialmente, no mundo; mas ao redirecionar o seu foco para alguma coisa que a sua mente percebe como uma tarefa executável e passível de ser concluída, você vai gerar um aumento real na energia positiva, no direcionamento e na motivação. Se você juntou realmente todas as coisas que exigem sua atenção durante o processo de limpeza mental, repasse novamente a lista e decida qual é a próxima ação física individual a ser executada em cada um dos itens. Veja então o que acontece com a sua energia.

Você se sente atraído ou repellido pelos itens que estão em suas listas; não existe território neutro. Ou você é conduzido positivamente na direção de concluir a ação ou reluta em definir que ação é esta e resiste a se envolver com ela. Em geral, o que faz a diferença entre os dois extremos é simplesmente a decisão sobre a próxima ação.

Isso é trabalho extra? Determinar qual é a próxima ação em cada um dos seus compromissos representa um esforço adicional que você não precisa despende? Não, é claro que não.

Assim, em que momento você imagina que a grande maioria das pessoas realmente toma a maior parte das decisões sobre as próximas ações em relação à sua tralha: quando a questão aparece ou quando a coisa estoura? E você acha que pode haver alguma diferença na qualidade da vida dessas

Você só consegue curar o varejo, mas pode prevenir o atacado.

– **BROCK CHRISOLM**

peças, se elas administrarem essa atividade do conhecimento na fase inicial, e não na final? Qual é, a seu ver, a maneira mais eficiente de caminhar pela vida: decidir as próximas ações de seus projetos logo que eles aparecem na tela do seu radar e depois agrupá-las eficientemente em categorias de ações que você executa em determinados contextos uniformes, ou evitar refletir sobre o que, exatamente, precisa ser feito até que *tenha* de ser feito, e depois desgastar suas atividades, enquanto você tenta correr atrás do prejuízo e apagar os incêndios?

Isso pode parecer exagerado, mas quando eu peço a grupos de pessoas que estimem em que momento a maioria das decisões são tomadas em suas

empresas, com raríssimas exceções eles respondem: “Quando as coisas estouram.”

O VALOR DE UM PADRÃO DE TOMADA DE DECISÃO SOBRE A PRÓXIMA AÇÃO

Já ouvi vários executivos seniores sofisticados me dizerem que a decisão de instaurar a pergunta “Qual é a próxima ação?” como um padrão operacional em suas organizações foi uma atitude transformadora, em termos do resultado mensurável do desempenho. Isso mudou sua cultura para melhor, em termos permanentes e significativos.

Por quê? Porque essa pergunta força a clareza, a responsabilidade, a produtividade e o *empowerment*.

Clareza

Um número excessivo de discussões termina apenas com uma vaga sensação de que as pessoas sabem o que decidiram e o que vão fazer. No entanto, sem que se chegue a uma conclusão clara de que *existe* uma próxima ação, antes mesmo de determinar qual é ela e quem é o responsável, um monte de “tralha” costuma ficar no ar – e com uma frequência muito maior do que se imagina.

Sempre me pedem para atuar como facilitador em reuniões. Aprendi do jeito mais difícil que, independentemente do ponto em que se está na conversa, vinte minutos antes da hora combinada para o encerramento da discussão, preciso forçar a pergunta: “Então, gente, qual é a próxima ação neste caso?” Em minha experiência, em geral é preciso uns vinte minutos de esclarecimento (e às vezes de duras decisões), para que se possa chegar a uma resposta.

Isto é senso comum radical. Radical porque em geral compele a discussão em níveis mais profundos do que seria confortável para as pessoas. “Estamos levando isso a sério mesmo?”

“Será que nós realmente sabemos o que estamos fazendo aqui?” “Estamos realmente prontos para alocar tempo e recursos precisos para isto?” É muito simples escolher o caminho mais fácil e evitar esses níveis mais elevados de reflexão. O que faz com que essas questões não nos escapem nem se transformem de novo em “tralha” amorfa é o ato de forçar a decisão sobre a próxima ação.

Conversa fiada não cozinha arroz.

– **PROVÉRBIO CHINÊS**

Em geral, é necessário haver um pouco mais de conversa, exploração, deliberação e negociação, até que o tópico possa “descansar”. O mundo é imprevisível demais, hoje em dia, para permitir pressuposições em relação aos resultados: precisamos assumir a responsabilidade de levar as coisas à máxima clareza.

Responsabilidade

Todo programa de ação tem riscos e custos envolvidos, mas estes são muito menores do que os riscos e custos, de longo prazo, da inércia confortável.

– JOHN F. KENNEDY

O lado negro das “culturas colaborativas” é a alergia que têm em atribuir a qualquer pessoa a responsabilidade de comando. “Seu ou meu?”, infelizmente, são palavras que não constam do vocabulário de muitas organizações desse tipo. Existe no ar uma sensação de que isso seria pouco polido. “Todos nós estamos juntos nisso” é um sentimento nobre, mas raramente é uma realidade no duro dia-a-dia do mundo do trabalho. Um número excessivo de reuniões termi-

nam com um sentimento vago, entre os participantes, de que alguma coisa precisa acontecer, e a esperança de que não seja atribuído a eles o papel de fazê-la acontecer.

Da forma como *eu* vejo a questão, pouco polido, na verdade, seria permitir que as pessoas saíssem de qualquer discussão sem que tudo estivesse bem claro. A verdadeira “união” de um grupo se reflete na responsabilidade, que todos os integrantes assumem, de definir o que há realmente a fazer e quem são, especificamente, as pessoas designadas para executar as ações. Assim, todo mundo se livra da angústia provocada pelas ações ainda sem decisão.

Produtividade

As organizações se tornam mais produtivas naturalmente quando projetam e executam treinamento específico em tomada de decisões sobre as próximas ações na fase inicial de cada processo. Por todas as razões que já mencionamos, determinar a alocação física necessária dos recursos vitais para fazer determinada coisa acontecer, tão logo o resultado esperado esteja bem claro, é uma atitude que produzirá mais resultados, mais depressa e com menos esforço.

Aprender a romper as barreiras do sofisticado pensamento criativo que podem congelar a atividade – ou seja, as complicadas redes psíquicas que te-

ceмос – é uma habilidade muito elevada. A “produtividade” tem sido vendida, durante décadas, como uma coisa que é desejável melhorar, nas organizações. E qualquer coisa que possa ajudar a maximizar o resultado melhora a produtividade. No mundo da atividade do conhecimento, porém, todos os computadores, avanços nas telecomunicações e seminários sobre liderança no planeta não farão qualquer diferença nesse aspecto – a menos que os indivíduos envolvidos aumentem a sua responsividade operacional. E isso exige que você reflita sobre qualquer item que surja em seu mundo antes que seja obrigado a isso.

Um dos maiores drenos de produtividade que tenho visto em algumas organizações é a falta de próximas ações determinadas para os projetos de “longo prazo”. “Longo prazo” não é a mesma coisa que “Algum dia/talvez”. Os projetos com linhas de meta distantes devem, ainda assim, ser executados tão logo seja possível; “longo prazo” significa apenas “mais etapas de ação até a conclusão”, e não “não há necessidade de decidir as próximas ações, porque o último dia do prazo ainda está muito longe”. Quando todos os projetos e veios abertos em uma organização estiverem sendo monitorados, o jogo é totalmente outro.

Empowerment

Talvez o maior benefício resultante da adoção da abordagem de próximas ações seja o fato de que ela aumenta dramaticamente a sua capacidade de fazer as coisas acontecerem, com uma elevação concomitante de sua auto-estima e perspectiva construtiva.

As pessoas vivem constantemente fazendo coisas, mas em geral só quando precisam, sob a mira de si mesmas ou de outras pessoas. Elas não experimentam sentimentos de vitória, de estar no controle ou de cooperar entre si e com o mundo à sua volta. E estão famintas por experiências desse tipo.

Os comportamentos do dia-a-dia, que definem os itens que estão incompletos e os movimentos necessários para concluí-los, precisam mudar. Fazer as coisas caminharem por sua livre e espontânea vontade, antes de ser forçado a isso por pressão externa ou stress interno, é uma atitude que constrói uma firme base de valor próprio que se espalhará por todos os aspectos de sua vida. Você é o capitão do seu próprio navio; quanto mais você agir sob essa perspectiva, melhores serão as coisas para você.

As pessoas estão sempre culpando as circunstâncias por aquilo que elas são. Eu não acredito em circunstâncias. As pessoas que se destacam neste mundo são aquelas que se levantam e procuram as circunstâncias que querem e, se não conseguem encontrá-las, criam-nas.

- GEORGE BERNARD SHAW

Existe reclamação demais em sua cultura? Da próxima vez que alguém vier com churumelas sobre alguma coisa, tente perguntar: “Mas e aí, qual é a próxima ação?” As pessoas só reclamam de alguma coisa que elas presumem que poderia ser melhor do que é atualmente. A pergunta sobre a ação força a reflexão sobre essa questão. Se o fato pode ser mudado, existe alguma ação que o mudará. Se não pode, deve ser considerado parte do cenário a ser incorporado à estratégia e às táticas. A reclamação é sinal de que alguém não está disposto a se arriscar a mexer numa situação passível de mudança, ou não quer aceitar uma circunstância imutável em seus planos. Essa é uma forma de autovalidação temporária e vazia.

Quando você começa a fazer as coisas acontecerem, você realmente começa a acreditar que pode fazer as coisas acontecerem. E isso faz as coisas acontecerem.

Perguntar “Qual é a próxima ação?” é uma atitude que mina a mentalidade de vítima. E pressupõe que existe uma possibilidade de mudança, e que você pode fazer alguma coisa para que isso aconteça. Essa é a afirmação implícita no comportamento. E esse tipo de “afirmação implícita” costuma funcionar, fundamentalmente, para construir uma auto-imagem positiva que pode ficar repetindo mil vezes: “Eu sou uma pessoa poderosa, efetiva e faço as coisas acontecerem na minha vida!”

Existe reclamação demais em sua cultura?

Da próxima vez que alguém vier com churumelas sobre alguma coisa, tente perguntar: “Mas e aí, qual é a próxima ação?”

As pessoas só reclamam de alguma coisa que elas presumem que poderia ser melhor do que é atualmente. A pergunta sobre a ação força a reflexão sobre essa questão. Se o fato pode ser mudado, existe alguma ação que o mudará. Se não pode, deve ser considerado parte do cenário a ser incorporado à estratégia e às táticas. A reclamação é sinal de que alguém não está disposto a se arriscar a mexer numa situação passível de mudança, ou não quer aceitar uma circunstância imutável em seus planos. Essa é uma forma de autovalidação temporária e vazia.

Quando você começa a fazer as coisas acontecerem, você realmente começa a acreditar que pode fazer as coisas acontecerem. E isso faz as coisas acontecerem.

13

O PODER DO FOCO NOS RESULTADOS

O poder de direcionar os nossos processos mentais e imaginativos para gerar mudança tem sido estudado e promovido em milhares de contextos – desde os primeiros livros sobre “pensamento positivo” até as recentes descobertas da neurofisiologia avançada.

O meu próprio interesse tem sido na aplicação do princípio em termos de realidade prática: executar e concluir as tarefas é uma coisa útil? Se é, como podemos utilizar isso da melhor forma para administrar o trabalho de nossas vidas? Será que podemos realmente usar essa informação de maneiras que nos permitam produzir aquilo que queremos que aconteça, com menos esforço? A resposta a todas essas questões tem sido um sonoro “sim”.

O FOCO E A PISTA EXPRESSA

Ao longo dos anos, tenho visto a aplicação do método apresentado neste livro gerar resultados profundos para as pessoas, no dia-a-dia de seus mundos. À medida que você começar a usá-lo de forma habitual, como seu meio primário de abordar todas as situações – desde processar os e-mails até comprar uma casa ou uma empresa, estruturar reuniões ou conversar com seus filhos –, sua produtividade pessoal irá à estratosfera.

Muitos dos profissionais com quem trabalhei e que integraram esse método às suas vidas estão agora vivenciando empregos e carreiras melhores, ou até mesmo novos. Esses processos realmente funcionam na arena das coisas comuns, com que precisamos lidar diariamente – as coisas do nosso trabalho. Quando você demonstra, para si mesmo e para os outros, uma habilidade

crescente para concluir tarefas “nas trincheiras”, provavelmente não permanecerá na mesma trincheira por muito tempo.* Tem sido inspirador, para mim, aprender e treinar outras pessoas a lidar com as realidades imediatas diretamente no asfalto, onde a borracha queima a pista, e a atrelar o poder das imagens positivas às experiências práticas, em todos os momentos de nossa vida diária.

A “via expressa” à qual aludi no título desta seção talvez seja uma denominação um pouco equivocada. Talvez o ato de diminuir o ritmo, sair da toca e cuidar de si mesmo seja a principal mudança que esta metodologia desencadeia, em algumas pessoas. O essencial é que ela torna você mais consciente, mais focado e mais capaz de implementar as mudanças e resultados que você deseja, sejam eles quais forem.

A IMPORTÂNCIA DA VISÃO DE RESULTADOS APLICADA

Desejo destacar agora o fato de que aprender a processar os detalhes de nosso trabalho e de nossas vidas através desse sistema objetivo e consistente pode afetar os outros e a nós mesmos de formas significativas, que a gente muitas vezes não espera.

Como já disse, empregar o método de tomada de decisão por próximas ações resulta em clareza, produtividade, responsabilidade e *empowerment*. Pois exatamente os mesmos resultados acontecem quando você se atém à disciplina de identificar os verdadeiros resultados que deseja – e, mais especificamente, os projetos que precisa definir para produzir esses resultados.

Todas as coisas estão ligadas umas às outras. Você não consegue definir realmente a ação certa até conhecer o resultado, e seu resultado estará desconectado da realidade se você não tiver clareza em relação ao que precisa fazer, em termos físicos, para fazê-lo acontecer. Você pode chegar a isso em qualquer das duas direções – e precisa chegar, para poder concluir suas tarefas.

De acordo com Steven Snyder, especialista em aprendizagem e grande amigo meu, “Só existem dois problemas na vida: (1) você sabe o que quer, e não sabe como conseguir; e/ou (2) você não sabe o que quer”. Se isso for verdade (e eu acho que é), então só existem duas soluções:

* É claro que as pessoas que se sentem *mais* atraídas a implementar a metodologia detalhada neste livro já se encontram, em geral, numa trilha de autodesenvolvimento, e não presumem que daqui a um ano estarão fazendo a mesma coisa que fazem hoje, de qualquer forma. Mas elas amam o fato de que este método faz com que atinjam seus objetivos mais depressa e com maior facilidade.

- Decida.
- Faça acontecer.

Isso pode ser construído a partir dos modelos yin/yang, cérebro direito/cérebro esquerdo, criador/destruidor ou o método equivalente que melhor funcione para você. A verdade é que nossa energia, como seres humanos, parece ter uma realidade dualística e teleológica: nós criamos e nos identificamos com coisas que ainda não são reais em todos os níveis da nossa experiência; e, quando o fazemos, reconhecemos a forma de reestruturar nosso mundo atual, para transformá-lo no novo, e experimentamos o ímpeto de fazer isso.

As coisas que demandam sua atenção precisam de sua *intenção* engajada. “O que isto significa para mim?” “Por que está aqui?” “O que eu realmente desejo que seja verdade em relação a isto?” “Qual é o resultado de sucesso esperado?” Tudo aquilo que você vivencia como “incompleto” precisa ter um ponto de referência que remeta à condição de “completo”.

Assim que você decidir que existe algo a ser mudado e um molde a ser preenchido, pergunte-se: “E agora, como faço isso acontecer?” e/ou “Quais os recursos que eu preciso alocar para fazê-lo acontecer?”, ou seja, “Qual é a próxima ação?”

Sua vida e o seu trabalho são feitos de resultados e ações. Quando o seu comportamento operacional estiver moldado para organizar tudo o que cruzar o seu caminho, em todos os níveis, baseado nessas dinâmicas, ocorrerá um profundo alinhamento – e coisas assombrosas vão emergir. Você se tornará altamente produtivo. Vai criar coisas e fazê-las acontecer.

A MAGIA DE DOMINAR O TRIVIAL

Meus clientes costumam se perguntar como eu consigo sentar com eles em seus escritórios, em geral durante horas infindáveis, enquanto eles esvaziam as gavetas de seus escritórios, e reviso cuidadosamente as minúcias da “tralha” que eles deixaram que se acumulasse em suas mentes e em seu espaço físico. Além do constrangimento normal que eles sentem em relação ao volume dos detalhes que administraram de modo irresponsável, eles acham que eu deveria ficar entediado até a medula. Muito ao contrário. Até para minha própria surpresa, considero esse trabalho um dos mais envolventes que realizo com pessoas. Co-

A vida não oferece prazer maior do que o de suplantar dificuldades, passar de uma etapa de sucesso a outra, formular novos desejos e vê-los atendidos.

– DR. SAMUEL JOHNSON

nheço bem a sensação de liberação, alívio e liberdade que ocorre do outro lado quando começamos a lidar com todas essas questões. Sei que todos nós precisamos de prática e apoio, além de um foco claro e forte para administrar cada item, até dominarmos e internalizarmos os padrões e comportamentos que precisamos para lidar com as coisas, à medida que a demanda surge. Sei o quanto é significativa a mudança que essas pessoas podem estar experimentando, em seu relacionamento com chefes, parceiros, cônjuges, filhos e com elas mesmas, ao longo das próximas horas – e, esperamos, dias e anos.

Não é nada entediante. É o melhor trabalho que a gente faz.

ADMINISTRAÇÃO MULTINÍVEL DE RESULTADOS

Estou no ramo do foco. Como consultor e treinador, faço perguntas simples, que em geral despertam respostas muito criativas e inteligentes nos outros (e até em mim mesmo) – respostas que, por sua vez, agregam valor à situação e ao trabalho em pauta. Depois de trabalharem comigo, as pessoas não ficam mais brilhantes do que eram antes; só começam a direcionar e a utilizar sua inteligência de forma mais produtiva.

O que é único em relação ao foco prático deste livro é a combinação de eficácia e eficiência que esse conjunto de métodos consegue trazer para todos os níveis da sua realidade. Existe um monte de fontes de inspiração para o tipo de reflexão de alto nível sobre “objetivo, valores, visão”, além de muitas outras ferramentas corriqueiras para ter controle sobre os detalhes menores, como números de telefone, compromissos e listas de supermercado. O mundo anda meio carente, porém, de práticas que se relacionam igualmente com ambos os níveis e fazem a ligação entre eles.

“O que isto significa para mim?”; “O que eu desejo que seja verdadeiro em relação a isto?”; “Qual é o próximo passo necessário para fazer isto acontecer?” Essas são as perguntas fundamentais que precisamos responder, em algum momento, em relação a tudo. Esta reflexão e as ferramentas que a suportam vão lhe ser úteis de formas que talvez você ainda nem imagine.

O PODER DO PLANEJAMENTO NATURAL

O verdadeiro valor de todo esse planejamento natural de projetos é o fato de que ele apresenta uma forma integrada, flexível e alinhada de refletir sobre qualquer situação.

Sentir-se confortável em questionar o objetivo de qualquer coisa que você esteja fazendo é uma postura saudável e madura. Ser capaz de “criar” visões e imagens de sucesso antes de os métodos estarem claros é um traço fenomenal a ser reforçado. Estar disposto a ter idéias, sejam elas boas ou más, e expressar e captar todas elas sem julgar é um fator crítico para ter acesso integral à inteligência criativa. Organizar múltiplas idéias e tipos de informação em componentes, seqüências e prioridades voltadas para um resultado específico é uma disciplina mental necessária. E decidir e executar próximas ações reais, ou seja, efetivamente fazer movimentos em relação a alguma coisa, no mundo físico, são a essência da produtividade.

Ser capaz de juntar todos esses ingredientes, com o *timing* e o equilíbrio apropriados, talvez seja o principal componente da competência profissional neste novo milênio. Mas isso ainda não é a norma, no comportamento profissional; longe disso. Aplicar essa percepção a todos os aspectos da vida pessoal e profissional ainda é uma tarefa bastante desafiadora. Mas mesmo quando apenas algumas partes do modelo são aplicadas, seguem-se tremendos benefícios.

O modelo é simplesmente o princípio básico de determinar os resultados e ações para tudo aquilo que consideramos ser o nosso trabalho. Quando esses dois pontos-chave se tornam a norma, em nossa vida diária, a linha de base da produtividade muda de patamar. O acréscimo do *brainstorming* – o meio mais criativo de expressar e captar idéias, perspectivas e detalhes sobre projetos – completa um excelente conjunto de comportamentos que lhe dão a oportunidade de ficar relaxado e fazer tudo o que deve ser feito.

*O idealista acredita que o curto prazo não conta.
O cínico acredita que o longo prazo não importa.
O realista acredita que o que é feito e o que deixa de ser feito no curto prazo são os fatores que determinam o longo prazo.*
– SIDNEY J. HARRIS

MUDAR PARA UMA CULTURA ORGANIZACIONAL POSITIVA

Não é necessário acontecer uma grande mudança para aumentar os padrões de produtividade de um grupo. Recebo continuamente retorno que indica que, com uma pequena implementação, esse método imediatamente faz as coisas acontecerem de forma mais rápida e fácil.

A avaliação construtiva de atividades, alocação de ativos, comunicação, políticas e procedimentos, em relação aos objetivos e resultados desejados,

*Uma visão sem uma tarefa
não passa de um sonho,
uma tarefa sem uma visão
é trabalho servil, uma visão
e uma tarefa são a
esperança do mundo.*

**- DE UMA IGREJA EM
SUSSEX, INGLATERRA,
CERCA DE 1730**

está se tornando cada vez mais crucial para todas as organizações que conheço. Os desafios que se interpõem às nossas empresas continuam a se avolumar, com pressões que hoje em dia vêm da globalização, da concorrência, da tecnologia, dos mercados em transformação e dos padrões cada vez mais elevados de desempenho e de produção.

“O que desejamos que aconteça nesta reunião?”; “Qual é o objetivo deste formulário?”; “O que a pessoa ideal para esta função deve ser capaz de fazer?”; “O que queremos alcançar com este software?” Essas e um monte de outras questões similares ainda fazem enorme falta, em muitas organizações. Existe muita conversa que parece soar bem nas Grandes Reuniões, mas é o fato de aprender a perguntar “Por que estamos fazendo isto?” e “Como será, quando isto tiver sido feito com sucesso?” e aplicar as respostas no nível operacional diário — é *isso* que vai gerar profundos resultados.

O *empowerment* é a conseqüência natural quando os indivíduos abandonam as modalidades de reclamação e vítima e se programam em termos de resultados e ações definidas como direção. Quando isso se torna padrão num grupo, gera uma grande melhoria no clima e no desempenho. Existem muitos outros problemas com os quais devemos nos preocupar; a negatividade e a resistência passiva precisam ceder, constantemente, lugar ao foco nos resultados desejados, dentro do horizonte apropriado.

O microcosmo do jeito de as pessoas lidarem com sua caixa de entrada, seu e-mail e suas conversas com outros vai se refletir na macrorrealidade de sua cultura e de sua organização. Se estão deixando a peteca cair, se as decisões sobre o que fazer enfrentam resistência na fase inicial, se nem todos os veios abertos são administrados de forma responsável, isso será ampliado dentro do grupo, e a cultura sustentará uma mentalidade estressante de cerco ao incêndio e à crise. Se, em contraste, as pessoas estiverem implementando os princípios descritos neste livro, a cultura vai desenvolver a expectativa e vivenciar um novo padrão de elevado desempenho. Os problemas e os conflitos não vão desaparecer; eles permanecem inerentes, quando se tenta mudar (ou manter) qualquer coisa nesse mundo. Os comportamentos operacionais detalhados neste livro, porém, vão propiciar o foco e a moldura para que se possa atacá-los da forma mais produtiva possível.

CONCLUSÃO

Espero que este livro tenha sido útil — que você já tenha começado a receber as recompensas por concluir um número maior de tarefas com menos esforço e stress. E eu *realmente* espero que você tenha sentido o gosto da liberdade de ter uma “mente clara como água” e da liberação de suas energias criativas, coisas que podem acontecer em função da aplicação dessas técnicas. Aqueles que começam a implementar esses métodos sempre descobrem que há mais coisas neles do que é visível a olho nu, e talvez você já tenha começado a experimentar a sua própria versão desta percepção.

Aposto que este livro veio validar grande parte das coisas que você já sabe e vem fazendo, até certo ponto, o tempo inteiro. Talvez, porém, ele vá fazer com que seja muito mais fácil, para você, aplicar esse senso comum de forma mais sistemática, num mundo que parece nos confundir, cada vez mais, com sua intensidade e complexidade.

Meu intento não é acrescentar mais uma à já inimaginável quantidade de teorias modernas e modelos para ter sucesso que já existem por aí. Ao contrário, tentei definir os métodos fundamentais que não mudam com o tempo — e que, quando aplicados, sempre funcionam. Assim como a gravidade, quando você compreende o princípio, pode funcionar com muito mais produtividade, não importa o que você esteja fazendo. Talvez esta seja a principal vantagem do retorno ao básico.

Este livro é um mapa para atingir o foco positivo e relaxado que caracteriza o seu estado mais produtivo. Convido você a utilizá-lo, igual a um mapa de estrada, como uma ferramenta de referência para retornar a esse estado, sempre que precisar.

Para se manter no curso em termos consistentes, você vai ter de fazer algumas coisas que talvez ainda não tenham se tornado hábitos: manter tudo fora da sua cabeça; decidir as ações e os resultados logo que cada situação apareça em seu radar, e não depois; e revisar e atualizar regularmente o inventário completo dos veios abertos da sua vida e do seu trabalho. Espero que, nesse momento, você tenha pelo menos estabelecido um ponto de referência para o valor que esses comportamentos agregam. Não se surpreenda, porém, se levar um tempinho até eles se tornarem automáticos. Seja paciente e curta o processo.

Aqui vão algumas dicas finais para andar para a frente:

- Arrume todo o seu hardware físico de organização pessoal. Organize a sua estação de trabalho. Providencie caixas de entrada. Crie um sistema pessoal de arquivamento – no trabalho e em casa. Compre um bom organizador de administração de listas, com o qual você se sinta inspirado a brincar. Sugiro também que você se permita fazer quaisquer mudanças que venha contemplando para melhorar seus ambientes de trabalho. Pendure quadros, compre canetas, jogue “tralha” fora, rearranje o seu espaço de trabalho. Dê suporte a esse novo começo.
- Reserve um espaço de tempo em que você possa atacar uma área inteira de seu escritório, e depois cada parte de sua casa. Reúna tudo dentro do seu sistema e execute todo o processo descrito neste livro.
- Divida com alguém qualquer coisa de valor que você tenha colhido ao longo desse processo (é o meio mais rápido de aprender).
- Releia este livro dentro de três a seis meses. Você vai perceber coisas que talvez tenha deixado passar da primeira vez, e posso garantir que vai ser como se fosse um livro inteiramente novo.
- Fique em contato com pessoas que estejam disseminando e refletindo esses comportamentos e padrões.

Tenha um ótimo resto de sua vida!

ÍNDICE

- ação gerencial, 15-20
 abordagem de baixo para cima em relação à, 16-17
 como principal desafio, 16
 formas horizontais e verticais de, 17-18
 na mente, versus o uso de ferramentas objetivas, 18-19
- ações, 12
 atuais, 44
 o modelo de quatro critérios para selecionar, 41-42, 149-152
ver também ação gerencial; próximas ações
- ações com dia determinado, 34
 ações com hora determinada, 34
 adiar, 102, 105-106
 administração multinível de resultados, 196
 agendas, 40, 112, 113-115
 agendas de bolso, 6
 andar sempre para a frente, dicas finais para, 200
 anotações anexadas, 123, 171
 anotações eletrônicas, 24
 anotações, processamento de, 144
 Aristóteles, 133
 armários, 88
 armazenagem de referência, 30
 arquivamento em categorias amplas, 126
 arquivos, 127-128
 de referência, 33, 38
 de referência rápida, 27, 133-135
 arquivos de pastas suspensas, 79
 arquivos de referência geral, 126, 169
 arquivos de referência rápida, 37, 133-135
 Arquivos e pilhas para “Guardar e rever”, 131
 arquivos em papel, 124
 arrumação, de emergência, 96-97
- artes marciais, estado de prontidão e, 8-10
 as revisões operacionais do executivo, 146-147
 assistentes pessoais digitais (Palms), 6, 76, 93, 110, 128
 atividade do conhecimento, 4, 13
 ato de equilibrar momento a momento, 154-155
- Bancadas, 87
 bancos de dados, 124
 bandejas para papel, 74
 Bayne, Stephen, 99
 Bergson, Henry, 13
 bibliotecas, 127-128
 Boulanger, Nadia, 8
brainstorming, 47, 48, 59-62, 65, 165
 aplicativos em software para , 170-171
 chaves para um, 61-62
 cognição distributiva e, 60-61
 técnica do mapeamento mental de, 59-60
- Brilliant, Ashley, 5
 Buda, 157
 Buzan, Tony, 59
- Cabeça, o esvaziamento da, 144
 caçambas de lixo, 75
 cadernos planejadores pessoais, 6
 caixas de entrada, 24, 26, 84-85, 93, 135
 e o processamento do último item versus o processamento do primeiro item, 97
 calendários, 75, 109
 itens a serem relacionados em, 34, 111
 opções futuras e, 131-133
 revisão de, 39, 141-142, 144
 Cantor, Rosabeth Moss, 164
 cargos, definições em transformação, 5

- catalisadores de decisões, 133
 cérebro, sistema reticular de ativação do, 57
 cesta de lixo/caixas para reciclagem, 75
 Chartier, Emile, 61
 Chisolm, Brock, 188
 Churchill, Winston, 172
 clareza, 65, 189
 cognição, distributiva, 60-61
 Cohen, Daniel, 151
 coleta, 21, 22-27
 fatores de sucesso na, 25-27
 ferramentas para, 23-25
 juntar as lacunas durante a, 22-23
 coleta de informações, 166
 coletar a sua "tralha", 81-93
 de diversos locais, 86-89
 inventário da caixa de entrada para, 93
 itens que devem ser deixados onde estão, 83-84
 limpeza mental e, 89-92
 preparativos para, 82
 problemas na hora de, 84-86
 tempo necessário, 81
 começar, 69-80
 ferramentas de trabalho e o ato de, 73-76
 reservar espaço, 71-73
 reservar tempo para, 70-71
 truques de implementação para, 69-70
 compromissos internos, como lidar de forma efetiva com, 10-15
 atividade do conhecimento e, 13
 e o controle da sua mente, 13-14
 exercício para, 12
 requisitos básicos, 11
 transformação da "tralha" e, 14
 computadores, 169
 listas de próximas ações para, 112-113
 software, 170-171
 contexto, 42, 149
 controle horizontal do foco, 17-18, 21, 46
 controle vertical de foco, 17-18, 46-47
 Cooper, Ann McGee, 55
 Cooper, James Fenimore, 40
 Cohen, Stephen, 155
 critérios para tomada de decisões, definição de, 54
 cultura organizacional positiva, 197-198
 Decisões sobre próximas ações, 184-192
 fonte da técnica de, 185
 gerar a opção de fazer coisas através de, 185-186
 o valor das, 189-192
 protelamento e, 186-189
 decoração, 83
 definir o seu trabalho, 43
 delegar, 102, 104-105, 120-121
 acompanhamento das tarefas delegadas, 105
 formato sistemático para, 104
 diretrizes gerais, planejamento e, 51-52
 disponibilidade de energia, 42, 149, 151
 Drucker, Peter F., 4, 13, 143
 Einstein, Albert, 57
 e-mail, 5
 armazenamento de, 24
 arquivos de referência geral e, 126
 bancos de dados e, 124
 caixa de entrada para, 27
 fluxo de trabalho a partir do, 117-118
 na hora de delegar, 104
 Emerson, Ralph Waldo, 14
 empowerment, 191-192
 equipamento de escritório, 83, 88
 espaço de trabalho, preparar, 71-73, 200
 espaço do escritório, definir, 71-73
 "estacionamento" para projetos, 37
 estado de prontidão, dos mestres em artes marciais, 8-10
 estado produtivo, entrar num, 10
 estresse, 20
 etiquetadora, 74, 78079
 eventos que estão para acontecer, 132-133
 Fazer, 22, 41-45, 148-162
 ao processar a "caixa de entrada", 102-103
 e o modelo de quatro critérios para selecionar as ações, 41-42, 149-152
 e o modelo em seis níveis para revisar o próprio trabalho, 43-45, 149, 155-162
 e o modelo triplice para avaliar o trabalho diário, 43, 149, 152-155
 oferecer a opção de, 185-186
 perguntas a fazer a si mesmo sobre, 161
 ferramentas de organização, 6-7
 ferramentas de trabalho, 73-76, 200
 lista básica de, 73
 ferramentas high-tech para coleta, 25
 fichários, 124
 fluxo de trabalho em papel, administração do, 116-118
 foco, 53, 54, 56-57
 vertical versus horizontal, 17-18, 46-47
 ver também foco em resultados
 foco nos resultados, 193-198
 administração de resultados multinível e, 196
 cultura organizacional positiva e, 197-198

- e o domínio sobre o trivial, 195-196
 planejamento natural e, 196-197
 reflexão sobre resultados aplicada e, 194-195
 via expressa e, 193-194
 Forster, E. M., 168
 Gavetas da mesa, 87
 gerentes de contato, 127
 Gleeson, Kerry, 15
 gramepeadores, 74
 hábito da coleta, 175-183
 administração tradicional do tempo versus, 180
 benefícios pessoais da, 175-181
 e a prevenção da quebra de acordos consigo mesmo, 177
 relacionamentos e organizações e, 182-183
 sentimentos negativos e, 176
 volume necessário de coleta para criar o, 181
 Harris, Sidney J., 197
 Havel, Vaclav, 18
 Hock, Dee, 56
 Hubbard, Elbert, 30
 Incubação, 36-37, 99, 100-101
 arquivos de referência rápida para, 37
 ferramentas para, 30
 listas de algum dia/talvez para, 37
 Informações com dia determinado, 34
 iniciar, ver começar
 início, ver começar
 instrumentos de escrita, 167
 insumos, 4
 itens algum dia/talvez, 128-131
 categorias especiais de, 130
 listas de, 37, 40, 109, 129, 145
 itens não passíveis de ação, 29, 36-39, 99-102
 de outras pessoas, 64
 incubação, 36-37, 99, 100-101
 lixo, 36, 99
 na hora de planejar projetos, 165-167
 organização dos, 125-135
 referência, 36, 38, 99, 101-102
 itens pendentes, 106, 110, 145
 Johnson, Samuel, 195
 Kekich, David, 3, 147
 Kempton, Sally, 20
 Kennedy, John F., 190
 La Bruysre, Jean de, 116
 lacunas, itens incompletos (veios abertos), 11, 22, 40
 Lambert, Craig, 9
 lembretes, 131
 listas de, 90-92
 lembretes de ações, 110-119
 categorias mais comuns de, 112-115
 dispersão de, 119
 em calendários, 111
 organizar as ações a serem feitas logo que possível por contexto, 111
 os próprios itens usados como, 116-118
 Leonardo da Vinci, 26
 ligações telefônicas, 112, 115
 limpeza mental, 88
 listas, 30-32, 110
 áreas de foco, 126, 159
 atualização de, 40
 de algum dia/talvez, 37, 39, 109, 129, 145
 de coisas a fazer, 6, 14, 32, 35
 de itens em espera, 40, 109, 115, 145
 lembretes, 89-92
 projetos, 29, 32-33, 39, 106, 109, 119-122, 159
 próxima ação, 36, 39, 109, 112-115, 145
 revisão de, 142, 144-145
 três formas de, 110
 listas de ações no escritório, 112-113
 listas de ações para casa, 112-113
 listas de coisas a fazer, 6, 14, 32
 listas de itens em espera, 40, 109, 115, 145
 listas de lembretes de coisas incompletas, 89-92
 pessoal, 92
 profissional, 89-92
 listas de verificação, 135-139, 145
 em todos os níveis, 138-139
 esclarecer projetos e ações inerentes a, 135
 para novas situações, 137
 principais áreas-chave de trabalho e responsabilidade, 136
 listas diárias de coisas a fazer, 6, 35
 listas para ler/revisar, 112, 114, 116
 listas pessoais de lembretes de coisas incompletas, 92
 listas por áreas de foco, 126, 158-159
 listas profissionais de lembretes de coisas incompletas, 91-92
 lixo, 30, 36
 orientações em relação a, 99

- Mapeamento mental, 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, 135
- memória de curto prazo, 19
- "mente clara como água", comparação, 9-10, 81, 199
- mesa de trabalho, limpeza da, 86-87
- metas, de um ou dois anos, 44
- Microsoft Outlook, 6, 110, 118
- Mind Over Water* (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
- Mowrer, O. H., 70
- multitarefa, 98
- Myer, Rochelle, 53
- Nordenholt, George F., 188
- o item de cima primeiro, processar 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, 32-33
 diagrama do fluxo de trabalho para, 31
 itens não passíveis de ação, 36-39
 o planejamento na, 47, 49, 62
 pontos básicos, 62-63
- organizadores, 75-76
- Ovídio, 167
- papéis, folhas soltas, 144
- papel e blocos para escrever, 24, 168
- partilhar, 200
- pastas de arquivo, 75, 78-79, 109
- pista expressa, 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 antinatural, 50-52
- planejamento de projetos, 46-66
 foco vertical e, 46-47
 ingredientes para um controle relaxado em, 46
- modelo antinatural, 50-52
- modelo natural, 47-50, 53-66
- modelo reativo, 52
- planejamento natural, 47-50
 brainstorming e, 47, 48, 59-62, 65
 cinco etapas do, 47, 53-66
 esclarecimento de resultados e, 57-59, 65
 exemplo de, 48-49
 foco e, 53, 54, 56-57
 o poder do, 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
- porquê, o valor de refletir sobre o, 53-56
- Post-its, 74
- preparar, ver começar
- princípios, em planejamento, 47, 55-56
- prioridades, 42, 45, 149, 151-152, 162
- códigos ABC de, 7
- processar 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
 orientação para, 96-98
 quando não há demanda de ação, 99-101
- processo, 21, 27-30
 diagrama do fluxo de trabalho para, 28
 fazer, delegar ou adiar, 30
 listas de "Projetos", 29
 passível de ação, 29
 próxima ação, 30
 quando não há demanda de ação, 29

- produtividade, 190-191
- projetos, 32-33, 40, 163-172
 atuais, 44
 definição de, 32, 106
 escolha de, 164-167
 estímulos à atuação de, ver estímulos
 identificação de, 106
 listas para, 29, 32-33, 106, 109, 119, 159
 material de suporte a, 33-34, 109, 122-123
 planejamento informal e, 163-164
 subdivisão de, 120-121
- projetos pessoais, 120-121
- projetos profissionais, 120
- protejar, 186-189
- próximas ações, 30, 39, 46
 agendas para, 34
 em planejamento, 47, 49, 63
 listas para, 35-36, 109, 112-115, 145
 na hora de processar a "caixa de entrada", 98-106
- quebra de acordos consigo mesmo, prevenção de, 177
- Recursos, alinhamento de, 54
- referência rápida, 30
- reflexão ad hoc sobre projetos, 123-124
- reflexão aleatória sobre projetos, 166-167
- reflexão crítica, 61
- reflexão sobre resultados aplicada, 194-195
- reflexão sobre valores, 7-8
- regra dos dois minutos, 102-103
- responsabilidade, 190
- responsabilidade, áreas de, 44
- resultados, classificação de, 57-59
- reuniões, como preparar, 166
- revisão, 22, 39-41, 46, 140-147, 200
 a importância da, 39
 atualizar o seu sistema de, 142-147
 do quadro mais amplo, 147
 duas questões fundamentais na, 140
 listas para, 112, 114
 o modelo em seis níveis para, 43-45, 149, 155-162
 o momento e o lugar certo para, 145-147
 o que e quando, 39, 140-142
 semanal, 39-41, 123, 143-145
- revisões do quadro mais amplo, 147
- Rogers, Will, 52, 66
- Rolodexes, 127
- Saffo, Paul, 146
- Santayana, George, 54
- Schwab, Charles, 156
- Scientific American*, 57
- Shaw, George Bernard, 192
- silêncio inteligente, 187-189
- silenciar, 187-189
- sistema ativador reticular, 57
- sistemas de arquivamento, 76-80
 categoria ampla, 126
 de referência geral, 126, 169
 eliminação e, 80
 etiquetagem de, 78-79
 fatores de sucesso dos, 77-80
 pastas suspensas em, 79
 um sistema alfabético para, 78
- sistemas de referência, dois tipos de, 38
- Snyder, Steven, 194
- software, 170-171
- subprojetos, 121-122
- sucesso, 53-54
- suprimentos para escritório, ver ferramentas de trabalho
- Suzuki, Shunryu, 9
- Tarefas, 112, 113
- telefones, 24
- tempo, 200
 como fator de trabalho, 6
 disponível, 42, 149-150
 reservar, 70-71
 sair da administração tradicional do, 180
- Toffler, Alvin, 46
- tomar notas eletronicamente, 24
- Tomlin, Lily, 59
- trabalho:
 coletar, 21, 22-27
 conhecimento, 4, 13
 definições de funções em transformação e, 5
 fazer, 22, 41-45
 fluxo de trabalho, os cinco estágios para dominar o, 21-45
 fronteiras ambíguas do, 4-5
 o modelo em seis níveis para revisar o, 43-45
 o modelo triplice para avaliação do, 42-43, 149, 152-155
 organizar, 21, 30-38
 processar, 21, 27-30
 revisar, 21, 38-41
- trabalho diário, modelo triplice para avaliar o, 42-43
- trabalho predefinido, 43, 152
- "tralha":
 a chave para a administração da, 16
 definição de, 14
 juntar, 81-93
 transformação da, 14-15