

Mais de 3 milhões de livros vendidos

DAVID ALLEN

**A ARTE
DE FAZER
ACONTECER**

O método GTD - Getting Things Done

ESTRATÉGIAS PARA AUMENTAR A
PRODUTIVIDADE E REDUZIR O ESTRESSE



SEXTANTE

**A ARTE
DE FAZER
ACONTECER**

DAVID ALLEN

**A ARTE
DE FAZER
ACONTECER**



SEXTANTE

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

Copyright © 2001, 2015 por David Allen

Copyright do prefácio © 2015 por James Fallows

Copyright da tradução © 2015 por GMT Editores Ltda.

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

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

tradução: Afonso Celso da Cunha Serra

preparo de originais: Flávia Midori e Rachel Agavino

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

revisão técnica: Thais Godinho (Call Daniel)

diagramação: Ilustrarte Design e Produção Editorial

capa: DuatDesign

e-book: [Hondana](#)

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

A427a

Allen, David

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

Tradução de: Getting things done

Formato: epub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

Apêndice

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

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

15-25580

CDD: 658.4092

CDU: 005.322:316.46

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

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

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

E-mail: atendimento@sextante.com.br

www.sextante.com.br

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

Sumário

Prefácio, por James Fallows

Introdução à edição revisada

Bem-vindo a *A arte de fazer acontecer*

PARTE 1: A ARTE DE FAZER ACONTECER

Capítulo 1: Uma nova prática para uma nova realidade

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

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

PARTE 2: PRATICANDO A PRODUTIVIDADE SEM ESTRESSE

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

Capítulo 5: Capturar: juntando a “tralha”

Capítulo 6: Esclarecer: esvaziando a caixa de entrada

Capítulo 7: Organizar: delimitando os compartimentos certos

Capítulo 8: Refletir: mantendo tudo atualizado e funcional

Capítulo 9: Engajar: decidindo as melhores ações

Capítulo 10: Mantendo os projetos sob controle

PARTE 3: O PODER DOS PRINCÍPIOS-CHAVE

Capítulo 11: O poder do hábito de capturar

Capítulo 12: O poder de decidir a próxima ação

Capítulo 13: O poder do foco nos resultados

Capítulo 14: GTD e a ciência cognitiva

Capítulo 15: O caminho para a maestria do GTD

Conclusão

Apêndice: Glossário de termos do GTD

Agradecimentos

Sobre o autor

Prefácio

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

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

Este livro é diferente. Foi sucesso já na primeira edição e, desde então, o público da filosofia e dos métodos de David Allen só aumentou em número e em alcance internacional. Eu mesmo o li com bastante atenção quando foi lançado e o releio a cada um ou dois anos. E fiquei muito feliz ao saber do lançamento desta nova versão revisada e atualizada.

Mas por que *A arte de fazer acontecer* é tão diferente dos outros livros sobre o assunto? Eu relacionaria as três qualidades a seguir, em ordem crescente de importância, que ficarão claras nos próximos capítulos.

A primeira é a praticidade, evidente em sua abordagem modular e flexível. Muitos esquemas de autoaperfeiçoamento funcionam na base do “tudo ou nada”: “Tudo deve ser diferente a partir de amanhã.” Assim, se você quer perder 20 quilos, controlar suas finanças, melhorar a vida familiar ou seguir a carreira dos seus sonhos, precisa promover mudanças radicais, de cima para baixo, em todos os aspectos de sua vida.

De vez em quando as pessoas de fato dão esses saltos radicais, como, por exemplo, nos programas de abstenção de bebidas e drogas, ao iniciar novos planos de dietas e exercícios depois de sérios problemas de saúde ou quando vão para a clausura monástica após uma vida profissional próspera. Mas, para a maioria de nós e em quase todos os casos, as abordagens gradativas e que admitem erros são mais propensas a produzir resultados satisfatórios no longo

prazo. Dessa maneira, caso você se esqueça de alguma parte do método ou deixe de cumprir algum passo, não precisará abandonar todo o resto.

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

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

Esses são conselhos de alguém que entende muito bem que as pessoas são ocupadas e cometem erros. David Allen escreve para lhe oferecer dicas úteis, não para lhe dar ainda mais razões para se sentir culpado e incompetente. O livro é escrito com o entendimento de que a vida é uma sucessão de ciclos, com altos e baixos. A certa altura, ficamos para trás; depois, começamos a avançar, ou pelo menos tentamos. Para aqueles momentos em que nos sentimos sobrecarregados e incapazes de lidar com as obrigações, ele sugere pequenos passos diários que vão ajudá-lo a restabelecer a calma e recuperar o controle.

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

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

Nesta nova edição, David Allen continua familiarizado com as tecnologias atuais. Entretanto, diferentemente de outros livros de administração que se restringem a hardwares ou softwares de sua época – como agendas do tipo fichário na década de 1980 e planilhas eletrônicas e apresentações em PowerPoint mais recentemente –, *A arte de fazer acontecer* até se refere a sistemas externos específicos, mas não depende de nenhum deles. O autor atualizou as dicas não só para refletir sobre o que ficou diferente com as novas tecnologias, mas também para acrescentar, com detalhes fascinantes, as descobertas admiráveis da neurociência. Seu enfoque, porém, está sempre associado a princípios atemporais que determinam a forma como as pessoas gerenciam a atenção, as emoções e a criatividade. Se lerem este livro daqui a 10 anos ou mais, elas poderão ignorar as referências a aparelhos obsoletos e, ainda assim, aproveitar as ideias sempre relevantes sobre a natureza humana.

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

Quando escrevi o perfil de David Allen para a revista *Atlantic*, em 2004, descobri que ele havia experimentado várias carreiras e ciclos de sorte na vida. Fez teatro na escola, foi campeão de debates, praticante e professor de caratê, garçom, motorista de táxi e gerente de uma empresa de serviços de jardinagem

– tudo isso antes de se tornar consultor de produtividade. Toda essa experiência se reflete em suas recomendações e no seu estilo, que impressiona não apenas pelos exemplos reais que utiliza, mas também por sua extraordinária falta de vaidade.

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

Algumas pessoas podem pensar que não “precisam” deste livro – e é bem provável que isso seja verdade. Muita gente já alcançou o sucesso profissional e leva uma vida satisfatória, mesmo ignorando o método de *A arte de fazer acontecer*. No entanto, a maioria das pessoas que conheço que leram o livro se beneficiaram do tempo que dedicaram a assimilar suas mensagens e suas implicações.

Tenho dois critérios para avaliar a qualidade de um livro: lembrar-me dele um ou dois meses depois de terminada a leitura e o fato de afetar minha visão de mundo. Nesse sentido, *A arte de fazer acontecer* é, para mim, um sucesso. Fico feliz com o lançamento de uma nova versão para uma nova geração de leitores.

James Fallows

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

Introdução à edição revisada

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

O que *não precisei* mudar nessa reavaliação foram seus princípios básicos e suas técnicas centrais. Enquanto reformulava a edição original, percebi que tanto os princípios da produtividade sem estresse aqui descritos quanto as práticas de como aplicá-los ainda não perderam força nem perderão num futuro próximo. Para desembarcar em Júpiter em 2109, a equipe de exploração espacial terá que seguir as mesmas regras adotadas hoje para manter o controle e o foco. Ainda precisarão de algum tipo de caixa de entrada (conforme será explicado mais adiante) para capturar inputs significativos e inesperados e poder saber em que pontos se concentrar. E decidir o passo seguinte sempre será uma questão crítica na execução bem-sucedida de qualquer ação, não importa o seu escopo.

Pelo fato de muitos aspectos do nosso jeito de viver e trabalhar terem mudado desde a primeira edição do livro, acabei fazendo alguns ajustes no material básico. Logo adiante explico minhas ideias sobre o que considero novo e interessante nessa área, oferecendo conselhos tanto a quem ainda não se familiarizou com o GTD¹ quanto a quem já o segue e talvez leia esta nova edição para se atualizar.

O QUE É NOVO

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

A ascensão da tecnologia digital

A contínua manifestação da Lei de Moore (de acordo com a qual o poder do processamento digital cresce em progressão geométrica com o tempo), assim como as ramificações sociais e culturais da expansão digital em nossas vidas, nunca deixa de nos surpreender. Uma vez que *A arte de fazer acontecer* trata basicamente do *conteúdo* e do *significado* do que precisamos gerenciar, não importando como se manifestam ou se organizam – no meio digital ou no papel –, os avanços da tecnologia são até certo ponto irrelevantes para a essência deste método. Uma solicitação por e-mail e um favor pedido a você no corredor são basicamente a mesma coisa e devem ser processados da mesma forma.

Mas o mundo conectado (com ou sem fio) aprimorou e exacerbou o modo como aplicamos as práticas essenciais de capturar, organizar e acessar o que é importante. Embora agora tenhamos acesso a novos aplicativos e superferramentas que surgem o tempo todo e fazem coisas incríveis, essa variedade de recursos pode acabar com a nossa produtividade. Manter-se por dentro das tecnologias e aproveitá-las ao máximo são preocupações que aumentam bastante a pressão para ajustar o próprio método do fluxo de trabalho.

Para esta edição, mudei a ênfase que dava às ferramentas mais adequadas a determinadas ações e reconheci a onipresença dos recursos digitais e móveis. Também eliminei a maior parte das referências a softwares da primeira edição, pois a velocidade do avanço tecnológico implica que qualquer programa pode já estar obsoleto, ter sido aprimorado ou derrubado pela novidade seguinte no momento em que você estiver lendo sobre ele. Tentei evitar essa armadilha fornecendo, em vez disso, um modelo geral de como avaliar a utilidade de qualquer ferramenta.

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

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

Um mundo que não desliga nunca

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

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

Nada é novo, exceto quão frequentemente é.

A globalização do método GTD

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

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

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

Uma abordagem que se tornou ainda mais inclusiva

O impulso inicial para escrever *A arte de fazer acontecer* foi elaborar um manual do método que eu havia formulado, testado e implementado em programas de treinamento e desenvolvimento corporativos. Em seus exemplos, estilo e aparência (eu usava gravata na capa!), o livro se destinava inicialmente a gestores, executivos e profissionais de alto escalão. Embora o material também pudesse ser valioso para donas de casa, estudantes, artistas e até aposentados, na época aqueles eram os profissionais que estavam mais conscientes da necessidade de aumentar seu desenvolvimento e sua produtividade – e ao mesmo tempo preservar a sanidade. Eles atuavam na linha de frente e compunham a vanguarda que pela primeira vez depararia com a enxurrada

iminente de informações e com as transformações aceleradas e revolucionárias do mundo empresarial. Além disso, tinham acesso aos recursos necessários para enfrentar essas ameaças.

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

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

A partir dessa perspectiva, tenho que reconhecer que talvez o título do livro possa parecer enganoso, dando a impressão de que eu recomendo que você trabalhe com mais afinco durante mais horas para fazer mais coisas. O termo *produtividade*, infelizmente, costuma ter duas conotações: realização (o ato de empreender) e ocupação (o ato de preencher o tempo). Na verdade, este livro não está tão preocupado em fazer acontecer quanto em engajar você apropriadamente em seu mundo, orientando-o a tomar as melhores decisões em cada momento e a eliminar as distrações e o estresse do que você *não* está fazendo. A compreensão e a capacidade psicológica daí resultantes podem beneficiar outros profissionais, não somente aqueles que querem subir na carreira corporativa.

Algumas das declarações que mais endossaram a importância de aplicar os princípios e as técnicas de *A arte de fazer acontecer* vieram de áreas inesperadas. O líder da maior empresa financeira do mundo, um comediante americano de grande popularidade, a personalidade mais ouvida dos programas de rádio dos Estados Unidos, o CEO de um grande conglomerado europeu, um dos diretores mais bem-sucedidos de Hollywood – todos atribuíram ao GTD grandes benefícios conquistados na vida e no trabalho. Também foi fascinante receber depoimentos de diferentes líderes religiosos. Embora tenham que lidar com

questões transcendentais, eles se revelaram ávidos por maneiras eficazes de se concentrarem mais em assuntos mundanos ao conduzir seu rebanho, libertando-se das distrações que advêm dos aspectos rotineiros da liderança de uma congregação. Estudantes, designers, médicos – a lista de defensores do método é infindável.

Ao longo dos anos, descobri que estamos juntos neste jogo. É ótimo ter a oportunidade de melhorar ainda mais o alcance do método GTD de modo a abranger a maior variedade possível de usuários.

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

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

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

– THOMAS STERNER

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

Se você quisesse aprender a jogar tênis, eu lhe apresentaria pelo menos um resumo das regras do jogo, incluindo as habilidades que você precisaria ter e o nível de prática indispensável para alcançar seu desejo. No Capítulo 15, que adicionei a esta edição, tentei esclarecer a profundidade e a amplitude do jogo que proponho, facilitando para você a tarefa de extrair o máximo possível da leitura e de coletar e implementar o que lhe for mais interessante no momento. Procurei reconhecer com mais tolerância a dificuldade de reorganizar suas práticas e seus sistemas pessoais. Trata-se mesmo de dar um passo de cada vez.

Em todo caso, porém, um dos maiores desafios do método é aplicar e manter essas práticas de forma que se tornem um conjunto de hábitos e exijam pouco esforço consciente, tornando-se simplesmente parte rotineira do processo de manter em ordem o ambiente mental e físico. Não sou expert em mudança de hábitos – dediquei-me muito mais a desenvolver e refinar a prática da produtividade sem estresse.³ Os ingredientes comportamentais do GTD são relativamente simples e conhecidos de todos. Qual é a dificuldade de realizar anotações, definir o próximo passo, criar lembretes, fazer listas e revisá-las? Todo mundo reconhece a necessidade de seguir essas práticas; no entanto, poucos o fazem com consistência suficiente para se sentirem bem em relação a elas. A grande dificuldade em internalizar a necessidade de se livrar de todas as distrações desnecessárias tem sido uma de minhas maiores surpresas ao longo dos anos.

Tudo que merece existir também merece ser conhecido, pois o conhecimento é o reflexo da existência e existem tanto coisas sórdidas quanto esplêndidas.

– FRANCIS BACON

Descobertas das ciências cognitivas que validaram a eficácia do método GTD

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

SE VOCÊ FOR NOVATO...

... e chegou até este ponto da Introdução, é provável que tenha interesse em se engajar de alguma forma. *A arte de fazer acontecer* foi estruturado como um manual prático – muito parecido com um livro de receitas que apresente os princípios básicos e as muitas camadas do que significa cozinhar e servir uma refeição, oferecendo receitas suficientes para você preparar uma infinidade de jantares.

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

SE VOCÊ JÁ EXPERIMENTOU O MÉTODO GTD...

... este é um novo livro. Ao longo dos muitos anos em que estas informações foram disponibilizadas em múltiplos formatos, sempre que alguém volta a este material tem uma reação do tipo: “O conteúdo e a maneira como eu o assimilo agora são totalmente diferentes.” Mesmo quem releu a edição original umas cinco vezes me confessou: “O livro parece totalmente diferente a cada leitura!” É como ler o manual de um aparelho um ano depois de adquiri-lo, quando você já conhece os mecanismos básicos. Você ficará maravilhado ao perceber tudo o que pode fazer (ou já poderia estar fazendo), mas não conseguiu identificar nem implementar por causa de qualquer outra questão que lhe parecia mais importante e urgente.

Não importa quando ou quantas vezes você leu a edição anterior de *A arte de fazer acontecer*. Não importa se participou de seminários, de treinamentos ou de sessões de coaching, ou se ouviu podcasts sobre seu conteúdo: você experimentará um nível de engajamento inédito e envolvente ao ler esta edição revisada. Nas próximas páginas você deparará com um novo universo de ideias a ser explorado e internalizado, dentro da estrutura e das ferramentas que já conhece. Aprofundar-se no livro e assimilar as informações aqui expostas lhe

proverão algumas ideias positivas e produtivas sobre os aspectos mais relevantes da vida e do trabalho.

Bem-vindo a *A arte de fazer acontecer*

Bem-vindo a uma mina de ouro de insights e estratégias para ter mais energia e conseguir relaxar, ter mais clareza e ser mais concentrado em tudo o que fizer, de modo a obter maiores resultados com bem menos esforço. Se você é como eu, deve gostar de executar as tarefas com qualidade e eficiência e ainda querer aproveitar a vida, por mais que pareça impossível para quem trabalha tanto. Você não precisa eliminar uma coisa para ter outra. De fato, *é possível fazer bem-feito e, ao mesmo tempo, curtir o momento, mesmo na rotina do trabalho.*

Eficiência é uma coisa boa. Talvez o que você faz seja realmente importante, interessante ou útil. Talvez não seja, mas precisa ser feito mesmo assim. No primeiro caso, você quer conseguir o máximo de retorno possível do seu investimento de tempo e energia; no segundo, não vê a hora de poder se envolver em outras atividades, mas sem deixar nada pendente.

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

– CAPITÃO J. A. HATFIELD

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

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

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

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

Quando usadas de maneira adequada, essas ferramentas podem ajudá-lo na tomada de decisões, mas não necessariamente vão garantir controle e foco. Além disso, assim que aprende a elevar sua produtividade a determinado nível, você passa para o próximo e se vê obrigado a assumir novas responsabilidades e a atingir novos objetivos criativos, cujos desafios desprezam qualquer fórmula, frase de efeito ou dispositivo eletrônico que tenham prometido eficiência total. Talvez você tenha estabelecido hábitos e ferramentas que funcionam por um tempo, mas uma mudança grande, como um novo emprego, a chegada do primeiro filho ou a compra da casa própria, testará sua sustentabilidade e poderá gerar grande desconforto – se não uma tragédia!

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

– RALPH WALDO EMERSON

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

Reuni neste livro três décadas de descobertas sobre produtividade pessoal e organizacional – um guia para maximizar o output e minimizar o input num mundo em que o trabalho é cada vez mais volumoso, mutável e sem fronteiras. Eu e meus associados passamos milhares de horas treinando algumas das pessoas mais brilhantes e ocupadas que você pode imaginar e as ajudamos a capturar, esclarecer e organizar todo o seu trabalho e seus compromissos. Meus métodos se provaram altamente eficazes em todos os tipos de organização, nos mais variados níveis hierárquicos, em qualquer cultura, até mesmo em casa e na

escola. Depois de anos orientando e preparando profissionais sofisticados e produtivos (e os filhos deles também!), posso afirmar que o mundo está ávido por esse treinamento.

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

– DAVID KEKICH

Os altos executivos tentam incutir padrões elevados de execução em si mesmos, em suas equipes e em suas culturas, ao mesmo tempo que buscam manter o equilíbrio na vida pessoal. Eles sabem – e eu também – que, mesmo depois do expediente, ainda restam telefonemas não atendidos, tarefas a serem delegadas, pendências de reuniões, atribuições não gerenciadas e dezenas de e-mails importantes entre as centenas (ou até milhares) com que ainda não conseguiram lidar. Muitos executivos são bem-sucedidos porque as crises solucionadas e as oportunidades exploradas por eles são maiores que os problemas que admitem ou criam no escritório e em casa. Considerando, porém, o atual ritmo do trabalho e da vida, essa equação costuma ser bastante questionável.

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

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

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

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

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

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

O livro, dividido em três partes, deve apresentar em formato linear a dinâmica da gestão do fluxo de trabalho e da produtividade pessoal. Tentei organizá-lo de modo a oferecer aos leitores tanto o contexto geral quanto amostras dos resultados imediatos que poderão alcançar.

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

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

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

as minhas sugestões são fáceis de serem colocadas em prática, sem a necessidade de novas habilidades. Você já sabe se concentrar, tomar notas, definir resultados e ações, analisar opções e fazer escolhas. Você concluirá que muitas vezes agiu de forma correta ao seguir seu instinto e sua intuição, mas eu lhe ensinarei formas de alavancar essas habilidades básicas de modo a atingir novos padrões de eficiência. Quero inspirá-lo a juntar tudo isso em um novo comportamento que abrirá a sua mente.

De vez em quando, faço referências a histórias de pessoas que aplicaram esse material. Nas últimas três décadas, atuei como consultor de gestão, coach executivo e instrutor – sozinho, em pequenas parcerias e por meio da minha empresa de treinamento. Meu trabalho consiste principalmente em sessões particulares de coaching, workshops e palestras sobre as técnicas apresentadas aqui. Eu e meus associados já orientamos milhares de pessoas individualmente e treinamos centenas de milhares de profissionais em seminários pelo mundo. Atuamos com algumas das melhores e mais brilhantes pessoas do mercado. Minha experiência e os exemplos que utilizo se baseiam nessa rica fonte de conhecimento.

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

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

PARTE 1

A arte de fazer acontecer

CAPÍTULO 1

Uma nova prática para uma nova realidade

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

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

– MARK VAN DOREN

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

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

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

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

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

O PROBLEMA: NOVAS DEMANDAS, RECURSOS INSUFICIENTES

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

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

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

Não há mais fronteiras definidas no trabalho

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

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

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

Nos dias de hoje, muitos dos nossos projetos não têm limites demarcando seu início e fim. Quase todas as pessoas que conheço têm pelo menos meia dúzia de coisas que querem realizar ou situações que querem aprimorar e, ainda que tivessem o resto da vida para tentar, não conseguiriam concluí-las com perfeição. É bem provável que você já tenha enfrentado esse dilema. Como a

palestra pode melhorar? Como o programa de treinamento pode ser mais eficiente? Como aperfeiçoar a educação dos seus filhos? Como melhorar seu blog? Como aumentar a motivação da sua equipe? Como ser mais saudável? Como tornar seu departamento mais funcional? E, por último, quais são as informações disponíveis realmente relevantes para tornar esses projetos “melhores”? A resposta é: uma quantidade infinita e facilmente acessível por meio da internet.

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

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

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

Nosso emprego (e nossa vida) continua mudando

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "A arte de fazer acontecer: O método GT..." e mais de 1 milhão de livros — de graça por 30 dias.

★★★★★ Mais de 1 milhão de leitores já aproveitam

Com o Kindle Unlimited, sua leitura não tem fim:

- ✓ Leia à vontade — explore mais de 1 milhão de títulos sem pagar por livro.
- ✓ Leve para qualquer lugar — baixe o app gratuito e leia onde e quando quiser.
- ✓ Em qualquer tela — celular, tablet, computador ou Kindle — você escolhe.
- ✓ Grandes autores — best-sellers e novos talentos, inclusive títulos em inglês.

COMEÇAR MEUS 30 DIAS GRÁTIS

Cobrança só após o período grátis.

- ✓ Pagamento seguro
- ✓ Acesso imediato
- ✓ Cancele quando quiser

Não precisa ter um Kindle: baixe o app gratuito e comece a ler agora.

Se não quiser ler no aplicativo Kindle, compre o livro [clikando aqui](#).