

Aplicando o Método *Deep Work*
no trabalho e na vida



ALTA BOOKS
EDITORA

TRABALHO FOCADO

COMO TER SUCESSO EM UM
MUNDO DISTRAÍDO

CAL NEWPORT

Elogios ao *Trabalho Focado*

“À medida que a automação e a terceirização remodelam o local de trabalho, qual é a nova habilidade de que precisamos? A capacidade de fazer um trabalho focado. O empolgante livro de Cal Newport irá guiá-lo ao tipo de concentração intensa em um ambiente livre de distração que resulta em aprendizagem e desempenho rápidos e poderosos. Pense nisso como calistenia para sua mente — e comece seu programa de exercícios hoje.”

— DANIEL H. PINK, autor de best-sellers sobre negócios, trabalho e comportamento

“TRABALHO FOCADO traz um argumento convincente para o cultivo de foco intenso e oferece passos imediatamente executáveis para infundir mais dele em nossas vidas.”

— ADAM M. GRANT, autor de *Dar e Receber* e *Originais*

“Cal Newport é uma voz clara em um mar de ruídos, traz ciência e paixão na mesma medida. Não precisamos de mais cliques, mais gatos e mais emojis. Precisamos trabalhar, que acontece quando nos recusamos a desviar o olhar.”

— SETH GODIN, autor best-seller e guru de marketing

“Cal Newport oferece a mais bem informada e astuta compilação de conselhos práticos que já vi para recuperarmos nossos poderes mentais.”

— MATTHEW B. CRAWFORD, autor de *The World Beyond Your Head*

“Quando você acha que já conhece tudo, TRABALHO FOCADO apresenta informações surpreendentemente únicas e úteis. A regra nº 3 sozinha, com a discussão da mentalidade “qualquer benefício”, vale o preço deste livro.”

— DEREK SIVERS, Fundador de sivers.org

“Um livro didático para profissionais de todos os tipos se destacarem em um mercado abarrotado de talentos. A obra mostra por que ele é um dos pensadores mais instigantes do futuro do trabalho.”

— BEN CASNOCHA, empreendedor e coautor de *The Start-up of You*

O trabalho focado é a capacidade de se concentrar sem distração em uma tarefa cognitivamente exigente. É uma habilidade que lhe permite dominar rapidamente informações complicadas e produzir melhores resultados em menos tempo. O trabalho focado irá torná-lo melhor no que você faz e fornecer a sensação de realização verdadeira, como acontece no artesanato, por exemplo. Em suma, é como um super poder na economia cada vez mais competitiva do século XXI. E, ainda assim, a maioria das pessoas perdeu a habilidade de se aprofundar em algo — gastando seus dias em um borrão frenético de e-mails e redes sociais, sem perceber que existe uma maneira melhor.

Em *Trabalho Focado*, o autor e professor Cal Newport discorre sobre o impacto da era digital. Em vez de argumentar que a distração é ruim, ele celebra o poder do seu oposto. Dividindo este livro em duas partes, ele primeiro argumenta que em quase todas as profissões, cultivar uma profunda ética de trabalho produz benefícios enormes. E então apresenta um rigoroso regime de treinamento, composto de uma série de quatro “regras”, que leva sua mente e hábitos a apoiar essa habilidade.

Uma combinação de críticas culturais e conselhos, *Trabalho Focado* leva o leitor a uma jornada através de histórias memoráveis — de Carl

(Continua)

(Continuação)

Jung construindo uma torre de pedra na floresta para concentrar sua mente, até um pioneiro em mídia social comprando um bilhete de ida e volta para escrever um livro sem se distrair — e de afirmações pragmáticas e nada frívolas, como a de que os profissionais mais conscienciosos devem abandonar as mídias sociais e que você deveria se acostumar ao tédio.

Trabalho Focado é um guia indispensável para quem procura alcançar sucesso em um mundo repleto de distrações.

CAL NEWPORT é professor associado de Ciência da Computação na Universidade de Georgetown, especialista em teoria dos algoritmos distribuídos. Ele é formado pela Dartmouth College e em 2009 obteve o título de Ph.D. pelo MIT (Instituto de Tecnologia de Massachusetts).

Além de estudar os fundamentos teóricos da Era Digital, Cal Newport também escreve sobre o impacto dessas tecnologias no mundo do trabalho. Seu livro anterior, *So Good They Can't Ignore You* foi incluído em diversas listas de melhores livros de negócios de 2012, como a da revista *Inc.* e a do jornal *The Globe and Mail*.

Aplicando o Método *Deep Work*
no trabalho e na vida

TRABALHO FOCADO

COMO TER SUCESSO EM UM
MUNDO DISTRAÍDO

CAL NEWPORT



ALTA BOOKS
EDITORA
Rio de Janeiro, 2020

A compra deste conteúdo não prevê o atendimento e fornecimento de suporte

técnico operacional, instalação ou configuração do sistema de leitor de ebooks. Em alguns casos, e dependendo da plataforma, o suporte poderá ser obtido com o fabricante do equipamento e/ou loja de

comércio de ebooks.

Trabalho Focado — Como ter sucesso em um mundo distraído

Copyright © 2020 da Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli. ISBN: 978-65-5520364-6

Translated from original Deep Work. Copyright © 2016 by Cal Newport. ISBN 978-1-4555-8669-1. This translation is published and sold by permission of Grand Central Publishing, the owner of all rights to publish and sell the same. PORTUGUESE language edition published by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli, Copyright © 2018 by Starlin Alta Editora e Consultoria Eireli.

Todos os direitos estão reservados e protegidos por Lei.

Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá ser reproduzida ou transmitida. A violação dos Direitos Autorais é crime estabelecido na Lei nº 9.610/98 e com punição de acordo com o artigo 184 do Código Penal.

A editora não se responsabiliza pelo conteúdo da obra, formulada exclusivamente pelo(s) autor(es).

Marcas Registradas: Todos os termos mencionados e reconhecidos como Marca Registrada e/ou Comercial são de responsabilidade de seus proprietários. A editora informa não estar associada a nenhum produto e/ou fornecedor apresentado no livro.

Publique seu livro com a Alta Books. Para mais informações

envie

um

e-mail

para

autoria@altabooks.com.br

Obra

disponível

para

venda

corporativa

e/ou

personalizada. Para mais informações, fale com projetos@altabooks.com.br

Erratas e arquivos de apoio: No site da editora relatamos, com a devida correção, qualquer erro encontrado em nossos livros, bem como disponibilizamos arquivos de apoio se aplicáveis à obra em questão.

Acesse o site www.altabooks.com.br e procure pelo título do livro desejado para ter acesso às erratas, aos arquivos de apoio e/ou a outros conteúdos aplicáveis à obra.

Suporte Técnico: A obra é comercializada na forma em que está, sem direito a suporte técnico ou orientação pessoal/exclusiva ao leitor.

A editora não se responsabiliza pela manutenção, atualização e idioma dos sites referidos pelos autores nesta obra.

Produção Editorial

Editora Alta Books

Gerência Editorial

Anderson Vieira

Gerência Comercial

Daniele Fonseca

Produtor Editorial

Illysabelle Trajano

Juliana de Oliveira

Thiê Alves

Marketing Editorial

Lívia Carvalho

marketing@altabooks.com.br

Coordenação de Eventos

Viviane Paiva

eventos@altabooks.com.br

Editor de Aquisição

José Rugeri

j.rugeri@altabooks.com.br

Ouvidoria

ouvidoria@altabooks.com.br

Equipe Editorial

Ian Verçosa

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) de acordo com ISBD

N558t	Newport, Cal
Trabalho focado [recurso eletrônico]: como ter sucesso em um mundo distraído / Cal Newport ; traduzido por Marina Boscato. - Rio de Janeiro : Alta Books, 2020.	
ISBN: 978-65-5520-364-6 [E-book]	
I. Trabalho. 2. Sucesso. I. Boscato, Marina. II. Título.	
2018-35	CDD 331.120 CDU 331.5

Elaborado por Vagner Rodolfo da Silva - CRB-8/9410

Maria de Lourdes Borges

Raquel Porto

Rodrigo Dutra

Thales Silva

Equipe de Design

Larissa Lima

Paulo Gomes

Tradução

Marina Boscato

Copidesque

Wendy Campos

Revisão Técnica

Carlos Bacci

Economista e empresário do setor de serviços

Revisão Gramatical

Carolina Gaio

Edite Siegert

Capa

Aurélio Corrêa

Adaptação para formato e-Book

Joyce Matos

Rua Viúva Cláudio, 291 — Bairro Industrial do Jacaré

CEP: 20.970-031 — Rio de Janeiro (RJ)

Tels.: (21) 3278-8069 / 3278-8419

www.altabooks.com.br — altabooks@altabooks.com.br

www.facebook.com/altabooks — www.instagram.com/altabooks

Outros livros de Cal Newport

So Good They Can't Ignore You

How to Be a High School Superstar

How to Become a Straight-A Student

How to Win at College

Sumário

[Sumário](#)

[Introdução](#)

[A Ideia](#)

[Capítulo Um](#)

[Trabalho Focado É Valioso](#)

Capítulo Dois

Trabalho Focado É Raro

Capítulo Três

Trabalho Focado É Significativo

As Regras

Regra nº 1

Trabalhe Profundamente

Regra nº 2

Aceite o Tédio

Regra nº 3

Abandone as Redes Sociais

Regra nº 4

Elimine a Superficialidade

Conclusão

Notas

Introdução

No cantão suíço de St. Gallen, bem próximo do lago de Zurique, ao norte, fica uma aldeia chamada Bollingen. Em 1922, o psiquiatra Carl Jung escolheu esse lugar para construir um retiro. Ele começou com uma casa de pedra simples de dois andares que chamou de Torre. Depois de retornar de uma viagem à Índia, onde observou o costume de acrescentar salas de meditação às casas, expandiu o complexo para incluir um escritório particular. “Na minha sala de descanso, fico acompanhado de mim mesmo”, disse Jung sobre o espaço. “A chave está sempre comigo; ninguém entra lá sem minha permissão.”

Em seu livro *Os Segredos dos Grandes Artistas*, o jornalista Mason Currey consultou várias fontes sobre Jung para recriar os hábitos de trabalho do psiquiatra na Torre. Jung se levantava às 7h, relata Currey, e depois de um café da manhã reforçado passava duas horas escrevendo em seu escritório particular. As tardes consistiam em meditação ou longas caminhadas nos descampados ao redor. Não havia eletricidade na Torre, então, quando a noite chegava, a luz vinha das lâmpadas a óleo e da lareira. Jung deitava-se às 22h. “A sensação de repouso e renovação que experimentei na Torre foi intensa desde o início”, disse ele.

Embora seja tentador pensar na Torre de Bollingen como uma casa de férias, se a colocarmos no contexto da carreira de Jung na época, fica claro que o retiro do lago não foi construído para fugir do trabalho. Em 1922, quando comprou a propriedade, Jung não podia se dar ao luxo de tirar férias. Apenas um ano antes, em 1921, havia publicado *Tipos Psicológicos*, um livro influente que solidificou as diferenças, que há muito se desenvolviam, entre seu pensamento e as ideias de seu antigo amigo e mentor, Sigmund Freud. Era muita ousadia discordar de Freud na década de 1920. Para dar consistência a seu livro, Jung precisava manter-se perspicaz e produzir uma série de artigos e livros inteligentes que sustentassem

e estabelecessem a *psicologia analítica*, nome de sua nova escola de pensamento.

As palestras e os aconselhamentos de Jung mantiveram-no ocupado em Zurique — isso é evidente. Mas ele não estava satisfeito apenas em estar ocupado. Queria mudar a forma como entendemos o inconsciente, e esse objetivo exigia um pensamento mais profundo e cuidadoso do que ele conseguiria em meio a seu estilo de vida agitado. Jung recolheu-se em Bollingen não para escapar de sua vida profissional, mas para aprimorá-la.

Carl Jung se tornou um dos pensadores mais influentes do século XX. Obviamente, existem muitas razões para seu posterior sucesso.

Neste livro, no entanto, estou interessado em seu comprometimento com a habilidade a seguir, que certamente desempenhou um papel fundamental em suas realizações:

Trabalho Focado: Atividades profissionais realizadas em um estado de

concentração livre de distrações que levam suas capacidades cognitivas ao limite. Esse esforço cria novo valor, melhora suas habilidades e é difícil de replicar.

O trabalho focado (ou seja, a total concentração no trabalho) é necessário para extrair a última gota de valor de sua atual capacidade intelectual. Agora, depois de décadas de pesquisa em psicologia e neurociência, sabemos que o estado de tensão mental que acompanha o trabalho focado também é necessário para melhorar suas habilidades. O trabalho focado, em outras palavras, era exatamente o tipo de esforço requerido para se destacar em um campo cognitivamente exigente, como a psiquiatria acadêmica no início do século XX.

O termo “deep work” é criação minha e não é algo que Carl Jung usaria, mas suas ações durante aquele período eram de alguém que entendia o conceito. Jung construiu uma torre de pedra na floresta para promover o trabalho focado em sua carreira — uma tarefa que exigia tempo, energia e dinheiro. E também o afastou de atividades mais imediatas. Como Mason Currey escreve, as viagens regulares de Jung para Bollingen reduziram o tempo de seu trabalho clínico, observando: “Embora tivesse muitos pacientes que dependiam dele, Jung não tinha vergonha de tirar uma folga.” O

trabalho focado, apesar de um fardo a se priorizar, foi crucial para seu objetivo de mudar o mundo.

De fato, ao estudar a vida de outros personagens influentes da história distante e recente, você descobrirá que comprometimento com o foco e a concentração é um tema comum. O ensaísta do século XVI, Michel de Montaigne, por exemplo, prefigurou Jung ao trabalhar em uma biblioteca particular que construiu na torre sul dos muros de pedra de seu castelo francês, enquanto Mark Twain escreveu muitas das *Aventuras de Tom Sawyer* em um galpão na propriedade da Quarry Farm, em Nova York, onde passava o verão.

O escritório de Twain era tão isolado da casa principal que sua família precisava tocar uma corneta para chamá-lo para as refeições.

Avançando na história, considere o roteirista e diretor Woody Allen.

Em um período de 44 anos, entre 1969 e 2013, escreveu e dirigiu 44

filmes, que receberam 23 indicações ao Oscar —, uma média

absurda de produtividade artística. Durante todo esse período, Allen nunca teve um computador; em vez disso, livre de distração eletrônica, valeu-se de uma máquina de escrever manual alemã Olympia SM3. Allen compartilha sua aversão por computadores com Peter Higgs, um físico teórico que trabalha em um isolamento tal que os jornalistas não conseguiram encontrá-lo depois de anunciado que ganhara o Prêmio Nobel. Por outro lado, J.K. Rowling *usa* um computador, mas ficou ausente das mídias sociais enquanto escrevia Harry Potter — embora esse período tenha coincidido com o aumento da tecnologia e de sua popularidade entre as figuras da mídia. A equipe de Rowling criou uma conta no Twitter em seu nome, no outono de 2009, enquanto ela escrevia *Morte Súbita*.

Durante o primeiro ano e meio, seu único tuíte foi: “Esta sou eu, mas, infelizmente, você não terá muitas notícias minhas, já que caneta e papel são minhas prioridades no momento.”

O trabalho focado, é claro, não se limita ao caráter histórico ou tecnofóbico. O CEO da Microsoft, Bill Gates, duas vezes por ano conduz “Think Weeks”, durante as quais se isola (muitas vezes em uma casa à beira de um lago) para fazer nada além de ler e refletir.

Foi durante uma Think Week, em 1995, que Gates escreveu seu famoso memorando “Internet Tidal Wave”, que direcionou a atenção da

Microsoft

para

uma

empresa

chamada

Netscape

Communications. E, em uma reviravolta irônica, é quase impossível contatar eletronicamente Neal Stephenson, o aclamado autor cyberpunk que ajudou a formar nossa concepção popular da era da internet — seu site não oferece nenhum endereço de e-mail e apresenta um texto explicando porque ele

propositalmente se ausenta das mídias sociais. Ele explicou a omissão assim: “Se eu organizar minha vida de forma a ter períodos de tempo longos, consecutivos e ininterruptos só para mim, posso escrever romances.

(Se, em vez disso, eu for muito interrompido) o que acontece? Em vez de um romance que circulará por muito tempo... haverá um monte de e-mails que mandei para pessoas individualmente.”

É importante enfatizar a ubiquidade do trabalho focado entre indivíduos influentes, porque contrasta com o comportamento da

maioria dos trabalhadores do conhecimento modernos — um grupo que rapidamente esquece o valor de ir fundo.

A razão pela qual os trabalhadores do conhecimento estão perdendo a familiaridade com o trabalho focado é bem conhecida: ferramentas de rede. Essa é uma categoria ampla, que engloba serviços de comunicação, como e-mail e SMS, redes sociais, como Twitter e Facebook, e o significativo emaranhado de sites de entretenimento informativo, como BuzzFeed e Reddit. Em conjunto, o maior número dessas ferramentas, combinado com o acesso onipresente a elas através de smartphones e computadores em rede, fragmentou a atenção dos funcionários. Um estudo da McKinsey, de 2012, descobriu que o trabalhador do conhecimento mediano gasta mais de 60% da semana de trabalho envolvido em comunicação eletrônica e pesquisa na internet, com cerca de 30%

do tempo de um trabalhador sendo dedicado a ler e responder apenas e-mails.

Esse estado de atenção fragmentada não acomoda o trabalho focado, que requer longos períodos de pensamento ininterrupto. Ao mesmo tempo, porém, os trabalhadores modernos do conhecimento não são preguiçosos. Na verdade, relatam estar mais ocupados do que nunca. O que explica a discrepância? Muitas coisas são explicadas por outro tipo de esforço, a contraparte do conceito de

"deep work":

Trabalho Superficial: Tarefas que não são cognitivamente exigentes, de estilo logístico, muitas vezes realizadas com distração. Esses esforços não costumam agregar valor ao mundo e são fáceis de replicar.

Em outras palavras, em uma época de ferramentas de rede, os trabalhadores do

conhecimento substituem cada vez mais o trabalho focado (profundo) pela alternativa superficial — constantemente enviando e recebendo e-mails, como roteadores humanos, com pausas frequentes para distrações rápidas. Os esforços maiores, que se beneficiariam de um pensamento absolutamente concentrado, como criar uma nova estratégia de negócios ou redigir um importante pedido de concessão, ficam fragmentados em intervalos distraídos que produzem resultados de qualidade reduzida. Para piorar as coisas, há evidências crescentes de que essa mudança para o superficial não é uma escolha facilmente

reversível. Passe muito tempo em um estado de superficialidade e reduzirá *permanentemente* sua capacidade de imersão no trabalho.

“Parece que a rede devora minha capacidade de concentração e contemplação”, admitiu o jornalista Nicholas Carr no artigo *Atlantic*, no ano de 2008. “(E) eu não sou o único.” Carr expandiu esse argumento em um livro, *A Geração Superficial*, que se tornou finalista do Prêmio Pulitzer. Para escrever *A Geração Superficial* de forma apropriada, Carr teve que se “internar” em uma cabana e desconectar-se à força.

A ideia de que as ferramentas de rede içam nosso trabalho do fundo para a superfície não é nova. *A Geração Superficial* foi apenas o primeiro de uma série de livros recentes que examinam o efeito da internet sobre nossos cérebros e hábitos de trabalho. Os títulos subsequentes incluem *BlackBerry de Hamlet*, de William Powers, *A Tirania do E-mail*, de John Freeman, e *O Vício da Distração*, de Alex Soojung-Kim Pang — que concordam, mais ou menos, que as ferramentas de rede nos distraem do trabalho, que exige uma concentração ininterrupta, reduzindo, simultaneamente, nossa capacidade de manter o foco.

Dado esse conjunto de evidências, não vou mais perder tempo neste livro argumentando a respeito. Podemos, espero, deixar estabelecido que as ferramentas de rede impactam negativamente o trabalho focado. Também evitarei quaisquer grandes argumentações sobre a consequência social dessa transição, uma vez que tais argumentos tendem a abrir fendas inalteráveis. De um lado do debate estão os céticos tecnológicos, como Jaron Lanier e John Freeman, que suspeitam que muitas dessas ferramentas, pelo menos em seu estado atual, prejudicam a sociedade, enquanto, do outro lado, estão os otimistas tecnológicos, como Clive Thompson, que argumentam que estão mudando a sociedade, com certeza, mas de maneiras que nos tornam melhores. O Google, por exemplo, pode reduzir nossa memória, mas não *precisamos* de boa memória,

já que agora podemos pesquisar tudo o que precisamos saber.

Não tenho uma posição nesse debate filosófico. Meu interesse nessa questão avança em direção a uma tese muito mais pragmática e individualizada: a mudança em nossa cultura de trabalho para o superficial (independentemente de achar que é

filosoficamente bom ou ruim) expõe uma grande oportunidade econômica e pessoal para os poucos que reconhecem o potencial de resistir a essa tendência e priorizam a profundidade — uma oportunidade que, não muito tempo atrás, foi alavancada por um jovem e entediado consultor da Virgínia chamado Jason Benn.

Há muitas maneiras de descobrir que você não é valioso em nossa economia. Para Jason Benn, a lição ficou clara quando percebeu, não muito tempo depois de assumir o cargo de consultor financeiro, que a maioria de suas responsabilidades de trabalho poderia ser automatizada por um script “Agrupar” do Excel.

A empresa que contratou Benn produzia relatórios para bancos envolvidos em negociações complexas. (“Era tão interessante quanto parece”, Benn brincou em uma de nossas entrevistas.) O

processo de criação de relatórios exigia horas de manipulação manual de dados em uma série de planilhas do Excel. Quando começou, demorava até 6 horas por relatório para concluir a etapa (os veteranos mais eficientes da empresa a concluía na metade do tempo). Benn não aceitou isso.

“Do jeito que me ensinaram, o processo parecia desajeitado e manualmente intenso”, lembra Benn. Ele sabia que o Excel possui um recurso chamado macros, que possibilita automatizar tarefas comuns. Benn leu artigos sobre o assunto e logo montou uma nova planilha com uma série de macros que poderiam pegar o processo de seis horas de edição manual de dados e substituí-lo, basicamente, com um clique. O processo, que originalmente consumia um dia de trabalho, havia sido reduzido para menos de uma hora.

Benn é um cara inteligente. Ele se formou em uma faculdade de elite (Universidade da Virgínia) com um diploma em economia, e, como muitos na mesma situação, tinha ambições para sua carreira.

Não demorou muito para perceber que essas ambições seriam frustradas caso suas principais habilidades profissionais fossem capturadas em uma macro do Excel. Assim, ele decidiu que precisava aumentar seu valor para o mundo. Após um período de pesquisa, Benn chegou a uma conclusão: informou a família que abandonaria o emprego de planilha humana e se tornaria

programador. Contudo, como costuma acontecer com grandes planos, havia um obstáculo: Jason Benn não fazia ideia de como escrever códigos.

Como cientista da computação, posso confirmar o óbvio: programação de computadores é difícil. A maioria dos novos desenvolvedores dedica quatro anos de educação universitária ao aprendizado para aprender o básico antes do primeiro emprego —

mesmo assim, a concorrência pelas melhores vagas é acirrada.

Jason Benn não teve esse tempo. Após sua epifania de Excel, abandonou o emprego na empresa financeira e voltou à casa dos pais para se preparar para a próxima etapa. Seus pais estavam contentes por ele ter um plano, mas descontentes com a ideia de que esse retorno para casa poderia durar bastante. Benn precisava aprender uma habilidade difícil e *fazer isso rapidamente*.

Foi então que Benn se deparou com o mesmo problema que impede muitos trabalhadores do conhecimento de navegar em trajetórias de carreira mais explosivas. Aprender algo complexo como programação exige uma concentração intensa e ininterrupta de conhecimentos cognitivamente exigentes — o tipo de concentração que levou Carl Jung à floresta perto do lago de Zurique. Essa tarefa, em outras palavras, é um ato de trabalho focado. Contudo, a maioria dos trabalhadores do conhecimento, como disse anteriormente nesta introdução, perdeu a capacidade de realizar trabalho focado. Benn não era uma exceção.

“Eu sempre entrava na internet para ver meus e-mails; não conseguia me conter, era uma compulsão”, disse Benn, descrevendo-se durante o período que antecedeu o abandono do emprego em finanças. Para enfatizar sua dificuldade com a profundidade, Benn me contou sobre um projeto que um supervisor da empresa de finanças lhe entregara. “Queriam que eu elaborasse um plano de negócios”, explicou. Benn não sabia como, então, decidiu pesquisar e ler cinco planos diferentes — comparando e contrastando-os para entender o que era

necessário. Era uma boa ideia, mas Benn teve um problema: “Não conseguia me concentrar.”

Houve dias, durante esse período, ele admite agora, em que passou quase todos os minutos (“98% do meu tempo”) navegando na web.

O projeto de plano de negócios — uma chance de se destacar no início da carreira — ficou de lado.

Quando pediu demissão, Benn estava ciente de suas dificuldades com o trabalho focado; assim, quando se dedicou a aprender a codificar, sabia que, simultaneamente, precisava ensinar sua mente a ir mais fundo. Seu método era drástico, mas eficaz. “Eu me trancava em um cômodo sem computador: apenas livros, blocos de notas e um marcador de texto.” Ele destacava os trechos mais relevantes dos livros didáticos de programação, transferia as ideias para o papel e, depois, praticava em voz alta. Esses períodos livres de distração eletrônica foram difíceis no começo, mas Benn não se deu outra opção: *tinha* que aprender e certificou-se de que não haveria nada para distraí-lo. Ao longo do tempo, no entanto, sua concentração melhorou, e ele ficava desconectado cinco horas, ou mais, por dia, concentrado, sem distrações, aprendendo essa habilidade nova. “Quando terminei, provavelmente havia lido cerca de 18 livros sobre o assunto”, lembra.

Após dois meses estudando, Benn participou do notoriamente difícil Dev Bootcamp: um curso intensivo de programação de aplicativos web de cem horas por semana. (Ao pesquisar o programa, Benn encontrou um estudante com um doutorado em Princeton que descreveu o Dev como “a coisa mais difícil que já fiz na vida”.) Dada sua preparação e capacidade recentemente aprimorada de concentração, Benn se destacou. “Algumas pessoas não estão preparadas”, disse ele. “Não conseguem se concentrar.

Não conseguem aprender rapidamente.” Apenas metade dos alunos que começou o programa com Benn acabou se formando. Benn não só se formou, como também foi o melhor aluno da turma.

O trabalho focado valeu a pena. Rapidamente, Benn conseguiu um emprego como desenvolvedor em uma startup tecnológica em São Francisco, com investimento de 25 milhões e funcionários à sua escolha. Quando Benn abandonou o emprego de consultor financeiro, apenas seis meses antes, estava

ganhando 40 mil por ano. Seu novo emprego como desenvolvedor pagava 100 mil por ano, uma quantia que pode crescer sem limites no mercado do Vale do Silício, juntamente com seu nível de habilidade.

Quando falei com Benn pela última vez, ele estava prosperando em seu novo cargo. Devoto do trabalho focado, alugou um apartamento em frente a seu escritório, o que permitia que chegasse cedo, antes de todo mundo, e trabalhasse sem distrações.

“Nos dias bons, consigo quatro horas de foco antes da primeira reunião”, disse-me ele. “Depois, talvez mais três a quatro horas à tarde. E é foco mesmo: sem e-mail, sem Hacker News (um site popular de tecnologia), apenas programação.” Para alguém que admitiu gastar, em seu antigo trabalho, até 98% do dia na web, a transformação de Jason Benn é surpreendente.

A história de Jason Benn destaca uma lição crucial: o trabalho focado não é uma afetação nostálgica de escritores e filósofos do início do século XX. É uma habilidade de grande valor hoje.

Há dois motivos para esse valor. O primeiro tem a ver com aprendizagem. Temos uma economia da informação que depende de sistemas complexos que mudam rapidamente. Algumas das linguagens de computador que Benn aprendeu, por exemplo, não existiam há dez anos e provavelmente estarão ultrapassadas na próxima década. Da mesma forma, alguém que entrou para a área de marketing nos anos 1990 provavelmente não fazia ideia de que hoje precisaria dominar análise digital. Para permanecer relevante em nossa economia, portanto, você precisa dominar a arte de aprender coisas complicadas rapidamente. Essa tarefa requer um trabalho focado. Se não cultivar essa habilidade, é provável que fique para trás nos avanços tecnológicos.

O segundo motivo pelo qual o trabalho focado é valioso é porque os impactos da revolução da rede digital apresentam vantagens e desvantagens. Se criar algo útil, não há limites de quem você alcançará (p. ex., empregadores ou clientes) — o que amplifica sua recompensa. Por outro lado, se o que estiver produzindo for medíocre, então você está encrencado, pois é muito fácil para seu público encontrar uma alternativa melhor online. Caso seja programador, escritor, comerciante, consultor ou empresário, sua situação tornou-se semelhante à de Jung tentando superar Freud, ou Jason Benn tentando manter-se em uma startup: para ter

sucesso, você precisa produzir o melhor material possível — uma tarefa que requer profundidade.

A crescente necessidade de trabalho focado é nova. Em uma economia industrial, havia uma pequena classe profissional para a qual a imersão no trabalho era crucial, mas a maioria dos trabalhadores fazia seu melhor sem cultivar a capacidade de se concentrar sem distração. Eles eram pagos para apertar parafusos

— e seu trabalho não mudaria muito ao longo das décadas. Mas, ao mudarmos para uma economia da informação, cada vez mais nossa população é trabalhadora do conhecimento, e o trabalho focado se torna a principal moeda, mesmo que a maioria ainda não tenha reconhecido essa realidade.

O trabalho focado não é, em outras palavras, uma habilidade ultrapassada que será irrelevante. Em vez disso, é uma habilidade vital para quem procura avançar em uma economia da informação globalmente competitiva que mastiga e cospe aqueles que não geram o próprio sustento. As recompensas reais não são reservadas àqueles que se sentem confortáveis em usar o Facebook (uma tarefa superficial, facilmente replicada), mas àqueles capazes de construir sistemas distributivos inovadores que executam o serviço (uma tarefa decididamente profunda, difícil de replicar). O trabalho focado é tão importante que podemos considerá-lo, usando a frase do escritor Eric Barker: “A superpotência do século XXI.”

Já vimos duas vertentes de pensamento — uma sobre a crescente escassez de trabalho focado e outra, sobre seu crescente valor —

que podemos combinar na ideia que fornece a base para tudo o que se segue neste livro:

A Hipótese do Trabalho Focado: A capacidade de realizar trabalhos profundos está se tornando cada vez mais *rara*, ao mesmo tempo em que se torna cada vez mais *valiosa* em nossa economia. Consequentemente, os poucos que cultivam essa habilidade, e a transformam no centro de sua vida profissional, prosperam.

Este livro tem dois objetivos, divididos em duas partes. O primeiro, abordado na Parte 1, é tentar convencê-lo de que a hipótese do trabalho focado é verdadeira. O segundo, abordado na Parte 2, é ensinar como tirar vantagem dessa realidade treinando seu cérebro e transformando seus hábitos de trabalho para colocar o

trabalho

focado no centro de sua vida profissional. Antes de mergulhar nesses detalhes, no entanto, eu gostaria de explicar como me tornei devoto da profundidade.

Passei a última década cultivando minha habilidade de concentração em coisas difíceis. Para entender as origens desse interesse, ajuda saber que sou cientista de computação teórica e realizei meu doutorado no famoso Grupo da Teoria da Computação do MIT — um ambiente profissional em que a capacidade de concentração é considerada uma habilidade ocupacional crucial.

Durante esses anos, dividi um escritório de alunos de pós-graduação que ficava próximo à sala de um ganhador do prêmio Genius Grant, da Fundação MacArthur — um professor que foi contratado pelo MIT antes de ter idade para beber. Não era incomum encontrar esse teórico sentado na área comum, encarando marcas em um quadro branco, com um grupo de estudiosos visitantes espalhados ao redor dele, também em silêncio e observando. Isso poderia durar horas. Eu saía para almoçar; voltava — e ainda estavam parados encarando o quadro. É difícil entrar em contato com esse professor. Ele não está no Twitter e, se não conhece você, é improvável que responda seu e-mail. No ano passado, publicou 16 artigos.

Esse tipo de concentração intensa permeava o ar durante meus anos de estudante. Não é de surpreender que logo desenvolvi um comprometimento

parecido

com

a

profundidade.

Para

aborrecimento de meus amigos e dos vários publicistas com quem trabalhei em meus livros, nunca tive uma conta no Facebook ou Twitter, nem qualquer outra presença em mídia social, exceto um blog. Não navego na web e recebo a maior parte das notícias pelo rádio e no *Washington Post* entregue na minha casa. Geralmente, também sou difícil de encontrar: meu site de autor não fornece um

endereço de e-mail pessoal, e adquiri meu primeiro smartphone em 2012. (Quando minha esposa grávida me deu um ultimato: “Você precisa ter um telefone que funcione antes de nosso filho nascer.”) Por outro lado, meu comprometimento com a profundidade me recompensou. No período de dez anos após a faculdade, publiquei quatro livros, fiz um doutorado, escrevi documentos acadêmicos

bem avaliados e fui contratado como professor da Universidade de Georgetown. Mantive essa produção volumosa apesar de raramente trabalhar depois de cinco ou seis da tarde durante a semana de trabalho.

Esse cronograma apertado é possível porque dediquei um esforço significativo para minimizar o superficial na minha vida, garantindo o máximo proveito do tempo que sobrava. Construo meus dias em torno de um núcleo de trabalho imerso, cuidadosamente selecionado, colocando as atividades superficiais, que simplesmente não consigo evitar, em intervalos menores nas periferias do meu cronograma. Três a quatro horas por dia, cinco dias por semana, de concentração ininterrupta e cuidadosamente direcionada geram uma produção valiosa.

Meu compromisso com a profundidade também trouxe benefícios não profissionais. Na maioria das vezes, não toco um computador entre o momento em que chego em casa do trabalho e a manhã seguinte, quando o novo dia de trabalho começa (a principal exceção são postagens de blog, que gosto de escrever depois que meus filhos vão dormir). Essa capacidade de me desconectar completamente, em oposição à prática mais padrão de espiar rapidinho alguns e-mails de trabalho ou ceder a pesquisas frequentes de sites de mídias sociais, me permite estar presente, com minha esposa e dois filhos, à noite, e ler um número surpreendente de livros para um pai ocupado com dois filhos. A falta de distração na minha vida diminui o zunido de energia mental que parece permear cada vez mais a vida das pessoas. Estou confortável em ficar entediado, e essa pode ser uma habilidade surpreendentemente gratificante — especialmente em uma preguiçosa noite de verão em Washington D. C., ouvindo uma partida do Campeonato Nacional de Beisebol se desenrolando lentamente no rádio.

Este livro é melhor descrito como uma tentativa de formalizar e explicar minha atração pela profundidade em detrimento da superficialidade e detalhar os tipos de estratégias que me ajudaram a atender a essa atração. Eu transformei esse pensamento em palavras, em parte, para ajudá-lo a seguir minha liderança na

reconstrução de sua vida em torno do trabalho focado —, mas essa não é toda a história. Meu outro interesse em destilar e esclarecer esses pensamentos é aprimorar minha própria prática. Meu reconhecimento da hipótese do trabalho focado me ajudou a prosperar, mas estou convencido de que ainda não atingi todo meu potencial. À medida que você luta e, por fim, triunfa com as ideias e regras nos capítulos que seguem, pode ter certeza de que estou acompanhando — eliminando implacavelmente a superficialidade e minuciosamente cultuando a intensidade da minha profundidade.

(Você saberá como me saí na conclusão deste livro.)

Quando Carl Jung quis revolucionar o campo da psiquiatria, construiu um retiro na floresta. A Torre de Bollingen de Jung tornou-se um lugar onde conseguia manter sua capacidade de pensar profundamente e aplicá-la à habilidade de produzir trabalhos de uma originalidade tão impressionante que transformou o mundo. Nas páginas que se seguem, tentarei convencê-lo a se juntar a mim no esforço de construirmos nossas próprias Torres de Bollingen, cultivar a capacidade de produzir valor de verdade em um mundo cada vez mais distraído e reconhecer uma verdade adotada pelas personalidades mais produtivas e importantes das gerações passadas: uma vida profunda é uma vida boa.

PARTE 1

A Ideia

Capítulo Um

Trabalho Focado É Valioso

Em 2012, conforme se aproximava o dia das eleições, o tráfego no site do *New York Times* aumentava, como é normal durante períodos de importância nacional. Mas, dessa vez, algo estava diferente. Uma fração desproporcional desse tráfego — mais de 70%, segundo alguns relatórios — concentrava-se em uma única parte no extenso domínio. Não era uma notícia de primeira página, nem a de um dos colunistas vencedores do Prêmio Pulitzer; em vez disso, era um blog sobre previsão eleitoral administrado por Nate Silver, um geek de estatísticas de beisebol. Menos de um ano depois, a ESPN e a ABC News “roubaram” Silver do *Times* (que tentou mantê-lo prometendo uma equipe de até uma dúzia de escritores), oferecendo a ele um papel relevante em tudo, de esportes, clima e noticiário em rede até o improvável —

PRÉVIA GRATUITA · OFERTA POR TEMPO LIMITADO

Você chegou ao fim desta prévia.

Continue lendo "Trabalho Focado"
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](#).