

Michael Hyatt

**MINDSET
DO
FOCO**

Aprenda a eliminar as distrações e alcance mais resultados com menos esforço



Michael Hyatt

Tradução
Fábio Alberti

**MINDSET
DO
FOCO**

**Aprenda a eliminar as distrações e alcance mais
resultados com menos esforço**

 **FARO
EDITORIAL**



Começando a focar

No final, o que terá sido a sua vida senão a soma de tudo aquilo em que você se concentrou?

OLIVER BURKEMAN

“**A**cho que estou tendo um ataque cardíaco!”. De todas as maneiras de se terminar um delicioso jantar, essa está entre as piores.

Eu era um executivo da área editorial e estava em Manhattan a negócios. Um colega e eu terminávamos uma deliciosa refeição depois de um dia cheio quando a dor no meu peito começou. Eu não quis preocupar meu amigo nem passar vergonha, por isso ignorei a dor por algum tempo, esperando que passasse. Mas não passou. Eu sorria, eu ria, mas ouvia cada vez menos o que meu amigo dizia. Estava começando a entrar em pânico, mas tentei manter as aparências. A dor se intensificou. Por fim, eu não suportei mais e abruptamente revelei ao meu colega a situação em que me encontrava.

Meu amigo entrou em ação sem hesitar. Pagou a conta, chamou um táxi e me levou ao hospital mais próximo. Depois de alguns testes preliminares, o médico comunicou que todos os meus sinais vitais estavam em ordem. Não era um ataque cardíaco, afinal. Depois de um check-up completo, meu médico generalista também não encontrou nenhum problema. Eu estava bem! Mas a verdade é que eu não estava. No ano seguinte, eu voltei ao hospital mais duas vezes. Esses dois episódios acabaram sendo exatamente iguais ao primeiro. Os médicos continuaram a me dizer que o meu coração estava bem, mas eu sabia que havia algo de errado.

Desesperado, marquei uma consulta com um dos melhores cardiologistas de Nashville, onde eu moro. Ele me submeteu a uma bateria de exames e me chamou em seu consultório assim que os resultados chegaram. “Michael, seu coração está bem”, ele disse. “Na verdade, você está em ótima forma. Seu problema é outro. Aliás, são dois problemas: refluxo ácido... e estresse”. Ele me disse que um terço das pessoas que o procuram devido a dores no peito na verdade sofrem de refluxo ácido, e a maioria está atolada em estresse. “Você vai precisar cuidar desse estresse”, ele me advertiu. “Se você não fizer disso uma prioridade, pode ter de voltar aqui com um problema real de coração”.

Eu estava exatamente como as pessoas de que esse médico me falou: com excesso de trabalho e extremamente estressado. Eu já trabalhava num ritmo insano havia tanto tempo que nem conseguia me lembrar. E esse ritmo parecia não diminuir nunca. Na época, eu liderava uma sucursal da minha empresa, e tentava uma recuperação quase impossível (mais adiante falarei sobre isso). Eu já tinha mais prioridades do que poderia dar conta, e estava sendo arrastado para uma centena de direções diferentes. Eu era o centro do processo. Eu recebia todas as ligações, todos os e-mails, todos os textos. Eu trabalhava o dia inteiro, todos os dias da semana, num turbilhão ininterrupto de projetos, reuniões e tarefas – sem mencionar emergências, interrupções e distrações. Minha família estava aborrecida, minha energia e meu entusiasmo diminuía cada vez mais, e agora a minha saúde se mostrava prejudicada.

A vida na Economia da Distração

Meu problema na época era fazer coisas demais – principalmente por minha própria conta. Só mais tarde percebi que focar em *tudo* significa não focar em *nada*. É quase impossível realizar algo significativo quando você está correndo atrás de uma interminável lista de tarefas e emergências. Contudo, é dessa maneira que muitos de nós passamos nossos dias, semanas, meses, anos – até mesmo nossa vida inteira.

A essa altura, já deveríamos saber mais a respeito disso. Ao longo de décadas, temos feito negócios na chamada Economia da Informação. Em 1969 e 1970, a Universidade Johns Hopkins e o Brookings Institution patrocinaram uma série de conferências sobre o impacto da tecnologia da informação. Um dos palestrantes, Herbert Simon, era um professor de ciência da computação e de psicologia que mais tarde ganhou um Nobel por seu trabalho em economia. Em sua apresentação, ele advertiu que o crescimento da informação poderia se tornar um fardo. Por quê? “A informação consome a atenção de quem a recebe”, ele explicou, “e abundância de informação gera pobreza de atenção”.¹

Já não há mais escassez de informação. Mas há escassez de atenção. Na realidade, num mundo em que a informação está fartamente disponível, a concentração se torna um dos bens mais valiosos no local de trabalho. Para a maioria de nós, porém, o trabalho é o lugar mais difícil para se obter concentração. A verdade é que nós vivemos e trabalhamos na Economia da Distração. Como diz o jornalista Oliver Burkeman: “A sua atenção é bombardeada com spams o dia inteiro”.² E deter o fluxo de dados e interrupções pode ser impossível.

Considere o e-mail. Coletivamente, nós enviamos mais de duzentos milhões de e-mails a cada minuto.³ Profissionais já iniciam o dia mergulhados em centenas deles, com mais centenas a caminho.⁴ Mas a coisa não para por aí. Há também os feeds de dados, as chamadas telefônicas, as mensagens de texto, as mensagens instantâneas, visitas rápidas e reuniões contínuas, e ainda problemas repentinos que inundam nossos celulares, computadores, tablets e locais de trabalho. Pesquisas mostram que nós somos submetidos a interrupção ou distração a cada três minutos em média.⁵ “Ainda que a tecnologia digital tenha levado a um aumento significativo da produtividade”, diz Rachel Emma Silverman, do *Wall Street Journal*, “o dia de trabalho moderno parece feito sob medida para destruir o foco individual.”⁶

Nós todos passamos por isso. Nossos aparelhos, aplicativos e ferramentas nos fazem pensar que estamos economizando tempo, que estamos sendo hiperprodutivos. Mas a realidade é que a maioria de nós preenche o dia com a agitação e o trabalho maçante de uma atividade de baixo valor. Nós não investimos nosso tempo em projetos grandes e importantes. Em vez disso, somos tiranizados por tarefas pequenas. Dois consultores de RH descobriram que “cerca de metade do trabalho que as pessoas fazem não resulta em benefícios para as estratégias das [suas] organizações”. Em outras palavras, metade do esforço e das horas investidas não produz resultados positivos para o negócio. O nome dado a isso é “trabalho falso”.⁷ Nós estamos trabalhando mais e obtendo menos, o que nos deixa com um enorme hiato entre o que nós queremos alcançar e o que de fato alcançamos.

O que isso nos custa

O custo de todo esse desperdício de tempo e de talento é descomunal. Dependendo dos estudos que consultamos, o tempo total perdido por dia para funcionários de escritório é de três horas ou mais – até seis horas.⁸ Digamos que você trabalhe 250 dias por ano (365 dias menos finais de semana e duas semanas de férias). Isso representa entre 750 e 1.500 horas de tempo

perdido por ano. O baque anual sobre a economia norte-americana chega a 1 trilhão de dólares.⁹ Mas isso é abstrato demais.

Em lugar disso, pense nas iniciativas malogradas, nos projetos adiados e no potencial não realizado – especificamente, *suas* iniciativas malogradas, *seus* projetos adiados e *seu* potencial não realizado. Ao longo dos anos, eu já consultei milhares de líderes e empreendedores atarefados, e isso é o que mais ouço dos meus clientes. O valor em dólares da produtividade perdida importa muito, mas não é o que dói mais. O que mais fere são todos os sonhos que acabaram inexplorados, os talentos que acabaram ignorados, as metas que acabaram não sendo atingidas.

Entre os projetos que queremos realizar e a enorme quantidade de outras atividades – algumas das quais são legitimamente importantes, enquanto outras apenas recebem um disfarce de importância –, nós acabamos por nos sentir esgotados, desorientados e sobrecarregados. Segundo o Gallup, cerca de cinquenta por cento das pessoas diz não ter tempo suficiente para fazer o que deseja fazer. Para as pessoas com idades entre 35 e 54 anos, ou pessoas com filhos de menos de dezoito anos, o número é maior: em torno de sessenta por cento.¹⁰ Do mesmo modo, seis em cada dez pessoas avaliadas pela Associação Americana de Psicologia em 2017 disseram estar estressadas no trabalho, e quase quatro em cada dez disseram que não é resultado de projetos isolados: é constante.¹¹ O estresse tem seu lado positivo, mas não quando não conseguimos executar com êxito o que mais importa e a tensão se torna incessante.

Parece que a única maneira de absorver esses custos é deixar que o trabalho roube as nossas noites e invada os nossos fins de semana. Um estudo realizado pelo Center for Creative Leadership [Centro de Liderança Criativa], por exemplo, revelou que profissionais com smartphones – ou seja, praticamente todos nós agora – ficam envolvidos com o seu trabalho mais de setenta horas por semana.¹² De acordo com um estudo encomendado pela companhia de software Adobe, todos os dias os trabalhadores norte-americanos passam mais de seis horas checando o e-mail. A fim de economizarem tempo para o resto do dia de trabalho, oitenta por cento desses trabalhadores checam seus e-mails antes de chegarem aos seus escritórios, e trinta por cento fazem isso antes mesmo de saírem da cama pela manhã.¹³ Segundo outro estudo, dessa vez realizado pela GFI Software, quase quarenta por cento das pessoas checam o e-mail depois das 11 da noite, e três quartos o checam nos finais de semana.¹⁴ Curiosamente, aplicativos de bate-papo como o Slack, para equipes de empresas, parecem tornar isso ainda pior.

É como se estivéssemos trabalhando do lado errado do Espelho da história de Alice. “*Aqui* você precisa correr o quanto puder para permanecer no mesmo

lugar”, a Rainha Vermelha diz a Alice. “Se quiser chegar a outro lugar qualquer, então você terá de correr pelo menos duas vezes mais rápido que isso!”¹⁵ Para manterem o ritmo, algumas pessoas recorrem a anfetaminas e drogas psicodélicas para obterem alguma vantagem.¹⁶ Ainda que admitamos os supostos benefícios de drogas que melhoram a capacidade cognitiva, e subestimemos as preocupações sociais e com a saúde, que tipo de mundo criamos quando temos de corromper nossa neuroquímica para nos mantermos competitivos?

Esse tipo de corrida traz seus próprios custos. Longas horas de trabalho não apenas contribuem diretamente para a sensação de estresse permanente como também roubam de nossa saúde, de nossos relacionamentos e de nossos interesses pessoais o tempo que lhes cabe por direito. Atravesse a noite trabalhando e perca o seu sono. Saia mais cedo para o trabalho e deixe de fazer a sua corrida matinal. Cheque o seu e-mail durante o jogo de futebol dos seus filhos e perca os lances e gols da partida. Adiante uma apresentação, e você terá de remarcar aquele encontro com o seu cônjuge... mais uma vez.

Os custos se resumem a escolhas. Todos os dias nos vemos constantemente fazendo juízos de valor, decidindo o que vale realmente a pena focar. Desde o início da minha carreira – lamento dizer –, eu escolhi os negócios com grande frequência. Agora eu sei que essas escolhas tornaram impossível que eu desse às minhas tarefas de alto valor, à minha saúde, aos meus relacionamentos e aos meus interesses pessoais o tempo e a atenção – o foco – que mereciam. E, nas palavras de Oliver Burkeman: “No final, o que terá sido a sua vida senão a soma de tudo aquilo em que você se concentrou?”¹⁷



O ritmo de trabalho na Economia da Distração pode ser implacável. Com que frequência você se sente como Alice, correndo o mais rápido que consegue apenas para continuar no mesmo lugar – e duas vezes mais rápido que isso para avançar?

Produtividade contraproducente

Para compensar esses custos, muitos de nós recorremos aos sistemas de produtividade. Se estamos ficando para trás como Alice, nós calculamos, talvez possamos correr mais rápido! Então exploramos o Google em busca de dicas e táticas. Buscamos na Amazon e na App Store ideias e ferramentas para administrar o nosso tempo e aumentar a nossa eficiência.

Foi o que eu fiz. Depois do susto com o meu coração, eu percebi que não poderia continuar no mesmo ritmo. Tinha de haver uma alternativa melhor. Estudei todos os sistemas de produtividade que pude. Testei, reformulei e ajustei cada um deles. Pouco a pouco isso fez diferença, e eu comecei a compartilhar minhas descobertas e aplicações. Por esse motivo, iniciei meu blog quinze anos atrás. Foi um laboratório de produtividade para mim e para os meus leitores. Embora eu fosse então CEO de uma grande editora, acabei ganhando reconhecimento como especialista em produtividade. Mais tarde, fundei uma empresa de desenvolvimento de liderança, e agora treino centenas de clientes e ensino a outros milhares sobre produtividade todos os anos.

Naqueles primeiros dias, eu buscava uma maneira de fazer mais – ou pelo menos o mesmo que já fazia, mas um pouco mais rápido – sem me matar no processo. Mas não demorei a perceber que acompanhar o ritmo da Rainha Vermelha não era a resposta. O grande passo aconteceu quando eu me dei conta de que a maioria das “soluções” de produtividade na verdade pioram as coisas. Quando eu comecei a trabalhar com empresários, executivos e outros líderes, eles costumavam me dizer que produtividade é sinônimo de fazer mais e fazer mais rápido. Ocorre que os nossos instintos acerca de produtividade vêm da época da manufatura, quando as pessoas realizavam uma série definida de tarefas repetitivas e podiam aumentar a lucratividade com ganhos marginais na execução. Mas esse não é o meu trabalho. Não é o trabalho das pessoas que eu treino. E posso apostar que também não é o seu trabalho. Nos dias de hoje, temos uma incrível variedade de tarefas e contribuímos para a lucratividade com projetos novos e significativos, não com pequenos melhoramentos em processos existentes.

E essa é a raiz do problema. Quando abordamos a produtividade com a mentalidade antiga, nós atraímos o esgotamento que tentamos evitar e não conseguimos atingir nosso verdadeiro potencial. Ninguém pode acompanhar o ritmo da Rainha Vermelha. E correr mais rápido não ajudará se você estiver tomando a direção errada. É hora de repensar todo o modelo.

Uma nova abordagem

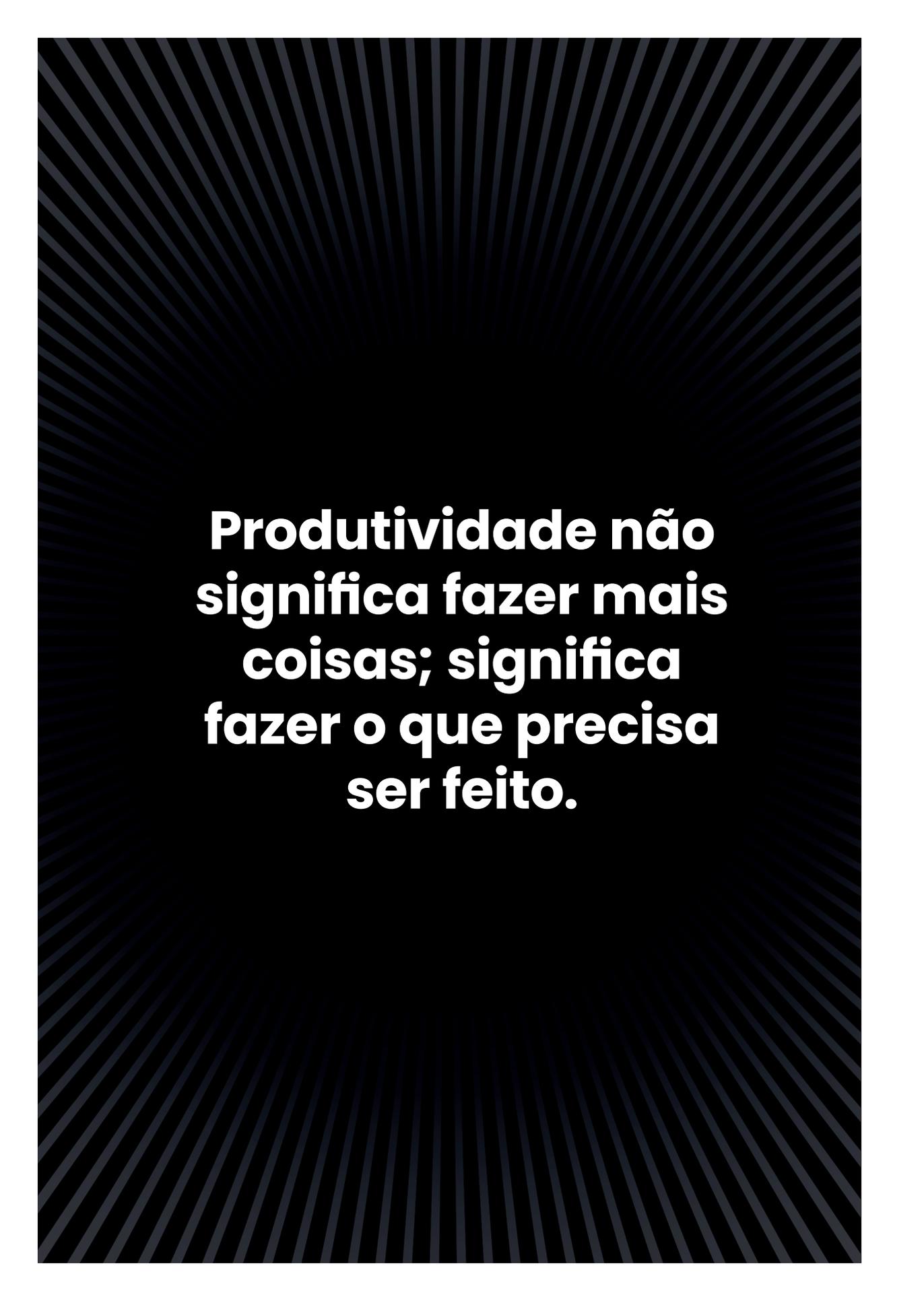
Os líderes empresariais mais produtivos que eu treinei sabem que produtividade não significa fazer mais coisas; significa fazer o que tem de ser feito. Significa começar cada dia com objetividade e terminá-lo com a sensação de satisfação, realização e energia de sobra. Significa obter mais fazendo menos – e este livro mostra a você como conseguir isso.

Free to Focus é um sistema de produtividade completo que segue três passos simples, compostos de três ações cada um. Eu organizei os passos de maneira a ajudá-lo a ganhar impulso à medida que avançar, portanto resista à tentação de pular algum passo.

Passo 1: Parar. Eu sei o que você está pensando: “Parar? Essa não pode ser a palavra certa. O primeiro passo num sistema de produtividade não deveria ser *Avançar?*”. Não. Na verdade, é nesse ponto que a maioria dos sistemas de produtividade falha. Eles já começam mostrando a você como trabalhar melhor ou mais rápido, mas nunca param para perguntar: *Por quê? Qual é o propósito da produtividade?* Há muito em jogo na resposta a essa pergunta. A menos que você primeiro saiba *por que* está trabalhando, você não pode avaliar corretamente *como* está trabalhando. É por isso que *Free to Focus* sugere que você deve parar para ter um autêntico início.

A sua primeira medida será *Formular*. Isso o ajudará a compreender o que você deseja da produtividade. Nós ressignificaremos a produtividade a fim de que ela funcione no mundo real, e não do lado errado do Espelho. Sua segunda medida será *Avaliar*, identificando e separando a sua atividade de alto impacto do trabalho intenso de baixo impacto. Você também descobrirá uma ferramenta que, se usada do modo correto, revolucionará completamente a sua dinâmica de gasto de energia – como, quando e onde você gasta a maior parte da sua energia. Por fim, você *Rejuvenescerá* quando descobrir como tirar proveito do descanso para incrementar os seus resultados.

Passo 2: Cortar. Assim que você tiver uma ideia clara a respeito de onde está e do que quer, é hora de avançar para o Passo 2: Cortar. Nele, você descobrirá que o que você *não faz* é tão importante quanto o que você faz. Michelangelo não criou *Davi* juntando mármore. Portanto, pode preparar o seu formão!



**Produtividade não
significa fazer mais
coisas; significa
fazer o que precisa
ser feito.**

Em primeiro lugar, você irá *Eliminar*. Você descobrirá as duas palavras mais poderosas no âmbito da produtividade, e como usá-las para banir os ladrões de tempo que roubam as suas horas. Em segundo lugar, você irá *Automatizar* processos, realizando de modo secundário tarefas de baixo impacto sem muito esforço; isso lhe trará um ganho de tempo e de atenção. Por fim, você irá *Delegar*. Trata-se de uma palavra assustadora para muitas pessoas, mas não se preocupe. Vou revelar um método eficaz para garantir que o trabalho retirado das suas costas seja feito segundo os seus padrões.

Passo 3: Agir. Depois de remover tudo o que não for essencial, é hora da execução. Nessa seção, você aprenderá a realizar suas tarefas de alto impacto em menos tempo e com menos estresse – o que é ainda melhor.

A sua primeira medida aqui é *Consolidar*, o que o ajudará a aproveitar três categorias diferentes de atividade e a maximizar seu foco. Em seguida, você irá *Especificar*. Isso significa que você aprenderá a organizar tarefas para que elas se ajustem à sua agenda, evitando a tirania da urgência. Por último, você irá *Ativar* eliminando interrupções e distrações e tirando o máximo proveito das suas habilidades e conhecimentos especiais.

Durante o nosso percurso, você conhecerá alguns dos clientes que eu treinei e que precisaram colocar em prática essas lições na vida deles. Eu mostrei a você como fazer a mesma coisa. Cada uma das nove ações termina com exercícios que o ajudarão a pôr esses passos em prática imediatamente. Não pule essas atividades. Elas foram feitas sob medida para garantir o seu sucesso. Chegaram ao fim as interrupções incessantes e as listas de tarefas fora de controle que sabotavam os seus dias. E chegaram ao fim as noites em que você caía exausto na cama depois de um dia cheio, sem saber ao certo o que havia realizado.

É hora de apertar o botão de reinicialização da sua vida e finalmente implementar um sistema que garante o tempo e a energia necessários para que você complete com sucesso as suas metas mais importantes, dentro e fora do escritório.

Você consegue imaginar isso? Pode imaginar como será quando você sentir que o seu tempo está sendo empregado onde você quer que seja, quando *you* decidir como gastará a sua preciosa energia, e quando você se deitar para dormir à noite sentindo-se ainda energizado após um dia produtivo e satisfatório? Eu espero que você possa, porque esse momento está chegando. Você realmente pode realizar mais fazendo menos. Dê o primeiro passo e descubra como.

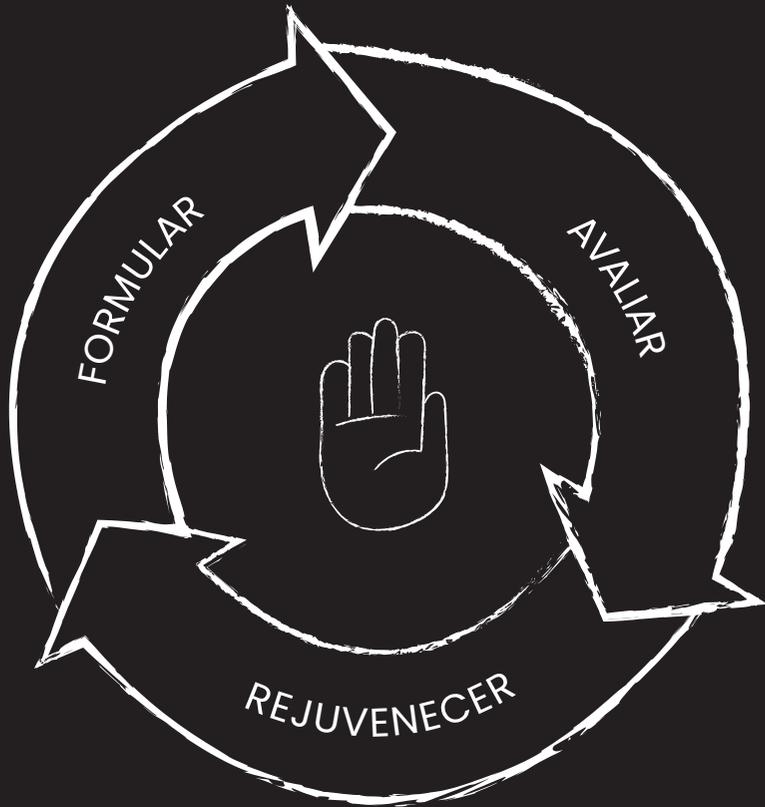


AVALIE A SUA PRODUTIVIDADE

Antes de começarmos, eu recomendo que você faça a Avaliação de Produtividade *Free to Focus* – se ainda não fez isso. Acesse [FreeToFocus.com/assessment](https://www.freetofocus.com/assessment). É rápido e fácil, e é essencial ter os parâmetros da sua produtividade atual. Não se recrimine se a sua pontuação for baixa. Foi por isso que você comprou este livro, não foi? Você já está ciente de que existem problemas, por isso não há motivo para tentar escondê-los agora. E se a sua pontuação for alta, não pense que está pronto para deixar este livro de lado tão rápido. Por melhor que seja o seu desempenho agora, existe sempre outro nível de sucesso para aqueles que se dedicam a buscá-lo. Obtenha a sua pontuação em produtividade pessoal em [FreeToFocus.com/assessment](https://www.freetofocus.com/assessment).

PASSO 1

PARAR





1

Formular

Decida o que você quer

- Por favor, poderia me dizer que caminho eu devo tomar a partir daqui?
- Bem, vai depender muito do lugar para onde você quer ir.

ALICE E O GATO DE CHESHIRE

No famoso seriado de comédia *I Love Lucy*, da década de 1950, há um episódio em que as protagonistas Lucy e Ethel são contratadas por uma fábrica de chocolate, e seu trabalho é embrulhar trufas que passam diante delas numa esteira rolante. Sua gerente ameaça despedi-las se um único chocolate passar sem ser embrulhado. As duas começam bem, mas logo perdem o controle e veem os doces passarem rapidamente por elas. Lucy e Ethel então começam a enfiar os doces na boca, e a encher os chapéus com o excedente. Quando o massacre finalmente termina, a gerente chega para inspecionar o trabalho delas.



Onde enfiaremos todas as tarefas, pesquisas e compromissos que encontramos no trabalho? Como Lucy e Ethel, quando nós conseguimos dar conta do excesso de trabalho, a nossa recompensa é mais trabalho ainda!

Ela não percebe que Lucy e Ethel estão escondendo todos os doces que não embalaram, e conclui que elas conseguiram fazer um bom trabalho. A recompensa delas? “Aumente a velocidade!”, grita a gerente para a pessoa que controla a esteira rolante.

Quase todas as pessoas que conheço se sentem às vezes como Lucy e Ethel, inclusive eu mesmo. Há quem se sintam assim na maior parte do tempo. Mas não são chocolates que correm na nossa direção: são e-mails, mensagens de texto, telefonemas, relatórios, apresentações, reuniões, prazos – uma interminável esteira rolante cheia de novas coisas para fazer, corrigir ou ponderar. Estamos sendo tão produtivos quanto podemos, mas só é possível lidar com certa quantidade de trabalho.

Por isso, nós empurramos as tarefas extras para as nossas noites, e enchemos nossos finais de semana com projetos que não conseguimos terminar durante a semana de trabalho. Tudo isso se acumula na linha de montagem em nossa mente, reivindicando nossa energia física, mental e emocional. Por esse motivo, buscamos dicas e técnicas de produtividade – para encontrar maneiras de poupar alguns minutos das incontáveis tarefas que exigem a nossa atenção. Se pudéssemos embrulhar cada chocolate somente uma fração de segundo mais rápido, daí quem sabe nós seríamos capazes de prosseguir. Alguns podem até fazer essa abordagem funcionar. Mas é uma abordagem equivocada, porque não atinge a raiz do problema. Ou somos capazes de lidar com o ritmo implacável de modo

muito eficiente ou somos tragados por ele. Seja como for, nós nunca paramos para perguntar por que nos sujeitamos a isso.

Então, vamos parar e perguntar: Afinal, o que queremos de nossa produtividade? Qual é o propósito? Quais são os objetivos? A verdadeira produtividade começa quando temos clareza a respeito do que realmente queremos. Neste capítulo, eu vou ajudá-lo a formular a sua própria visão de produtividade – uma visão que funcione para você, não para o gerente que grita “Mais rápido!”. Isso é importante porque, sejamos honestos, algumas vezes esse gerente somos nós. Do lado errado do Espelho, às vezes nós não somos Alice; nós somos a Rainha Vermelha.

Para chegar ao centro do problema, nós exploraremos três objetivos comuns de produtividade. Alerta de spoiler: Os dois primeiros são bastante comuns, mas geralmente ineficazes. O terceiro, contudo, será um divisor de águas para você.

Objetivo 1: Eficiência

Pergunte a qualquer pessoa sobre o propósito da produtividade, e é bem provável que você ouça algo a respeito de eficiência como resposta. Isso geralmente se baseia na suposição de que trabalhar mais rápido é naturalmente melhor. Porém, isso pode facilmente nos trazer problemas, porque eu acredito que as pessoas tentam trabalhar mais rápido apenas para poderem espremer mais coisas ainda em seu dia já tomado de afazeres.

A produtividade como um conceito surgiu do trabalho de especialistas em eficiência como Frederick Winslow Taylor no final do século XIX e no início do século XX. Usando sua experiência em engenharia com trabalhadores de fábrica, Taylor identificou maneiras de aumentar a eficiência deles – normalmente reduzindo, ou mesmo eliminando, a autonomia dos trabalhadores. “O sistema vem em primeiro lugar”, ele afirmava, e isso teria de ser “imposto” por meio de gerenciamento.¹ Taylor instruiu os gerentes a ditar aos trabalhadores métodos e rotinas nos mínimos detalhes, eliminando todo e qualquer desperdício ou empecilho. Essa abordagem, conhecida como Taylorismo, produziu resultados. As fábricas experimentaram um aumento na eficiência com trabalhadores fazendo mais em menos tempo; mas isso teve um custo. Limitando a vontade e a liberdade dos empregados, Taylor praticamente os transformou em robôs da indústria.

Taylor morreu há mais de cem anos, mas nós ainda tentamos seguir o mesmo modelo básico de eficiência: trabalhar muitas horas e realizar o

maior número possível de tarefas, o mais rápido que pudermos. O problema é que nós não somos trabalhadores fabris; somos, a maioria de nós, trabalhadores do conhecimento. Somos contratados mais por nosso desempenho mental do que por nosso trabalho físico. Desse modo, nós costumamos ter enorme controle sobre o nosso tempo e uma grande autonomia na realização de nossas tarefas diárias. Trabalhadores de fábrica do século XX executavam a mesma série de tarefas o dia inteiro, todos os dias da semana, ao passo que nós somos constantemente surpreendidos por novos desafios, oportunidades e problemas. Todas essas coisas exigem uma enorme quantidade de energia mental, não apenas para encontrar soluções, mas algumas vezes apenas para seguir em frente.

O objetivo de Taylor era encontrar maneiras de aumentar a velocidade do trabalho. Porém, quando aplicamos isso em economia baseada no conhecimento, o trabalho jamais parece ter fim. Há sempre uma nova ideia para considerar ou um problema para resolver; e quando temos um bom desempenho e completamos nosso trabalho, nós somos recompensados com – você já sabe – mais trabalho. Nós estamos presos à famosa roda de hamster, correndo com afinco e o mais rápido que podemos, mas sem fazer nenhum progresso real em nossa lista de projetos e tarefas que não para de crescer. Nós temos muito medo de diminuir o ritmo e acabarmos ficando irremediavelmente para trás. Se tentarmos sair da roda, talvez nunca mais consigamos voltar, por isso continuamos correndo. Por que você acha que as pessoas em sua maioria checam seus e-mails de trabalho nos telefones celulares o dia inteiro, a noite inteira, o fim de semana inteiro – mesmo quando estão de férias? Porque não suportam a ideia de deixar que se acumulem por algumas horas, por um dia ou – Deus nos livre – um fim de semana inteiro.

“Acredito que produtividade seja simplesmente produzir mais”, disse-me Matt, um dos meus clientes de coaching. Como fundador e presidente de uma empresa de aquecimento e calefação multimilionária, Matt afirmou que conseguir realizar mais sempre foi uma de suas preocupações. “Quanto mais coisas você termina, mais tempo tem para fazer algo mais – e assim está sempre agarrando seja lá o que apareça. Dessa maneira, se eu tivesse mais margem de manobra eu poderia realizar mais, o que geraria mais renda e mais projetos. Trata-se sempre de se buscar mais”.

Nós voltaremos ao caso de Matt mais adiante. Por enquanto é suficiente dizer que a pergunta crucial não é “Eu posso fazer esse trabalho de maneira mais rápida, mais fácil e mais barata?”. A pergunta crucial é “Eu deveria realmente fazer esse trabalho?”. Ter clareza sobre essa questão é mais

importante agora do que nunca, pois a tecnologia nos dá acesso sem precedentes à informação, a outras pessoas e, é claro, ao nosso trabalho. Agora podemos trabalhar onde e quando quisermos. Nossas maravilhas tecnológicas não tornaram as coisas melhores. Na verdade, elas pioraram as coisas. O smartphone chegou com a promessa de facilitar a realização do nosso trabalho, aumentar nossa eficiência e nos proporcionar mais tempo para as coisas que importam. Mas o seu smartphone ou tablet magicamente deu a você mais tempo livre? Posso apostar que lhe deu justamente o contrário.

Teoricamente, nos tempos atuais nós podemos ser mais eficientes do que em qualquer outro tempo na história. Há quinze anos, a maioria das pessoas nem era capaz de imaginar tudo o que nós podemos fazer hoje com os supercomputadores que carregamos em nossos bolsos. Podemos telefonar, trocar e-mails, agendar, gerenciar tarefas, fazer videoconferências, revisar planilhas, criar documentos, ler relatórios, enviar mensagens a clientes, reservar viagens, encomendar suprimentos, criar apresentações – enfim, podemos fazer praticamente qualquer coisa diretamente dos nossos celulares. Nós podemos fechar negócios entre uma e outra parada no sinal vermelho, e verificar contas enquanto esperamos na fila do supermercado – aliás, nem mesmo precisamos esperar na fila, porque podemos simplesmente fazer nosso pedido ao supermercado por meio de um aplicativo.

Eu amo tecnologia, sou um completo geek! Mas compreendo a tecnologia bem melhor agora do que no início. Novas soluções tecnológicas podem nos tornar capazes de trabalhar mais rápido; porém, o mais importante é que a eficiência traz consigo a tentação e a expectativa de trabalhar *mais*. Todo o tempo que economizamos com dicas de eficiência nós usamos para espremer ainda mais tarefas em nosso dia. Nós descobrimos um modo de aumentar a velocidade da nossa própria esteira rolante, e agora estamos nos afogando em chocolates e não temos lugar para despejar o excedente.

Objetivo 2: Sucesso

Se a eficiência não é a melhor meta para os nossos esforços de produtividade, qual seria essa meta? Incrementar o nosso sucesso?

Parece razoável supor que aprimorar a produtividade levará a um maior sucesso, não é? Bem, de certa forma. Perseguir a noção vaga de sucesso em si mesma pode nos trazer problemas. A questão é que a maioria de nós nunca tentou definir o significado do sucesso. É como disputar uma corrida sem linha de chegada, ou sair de viagem sem saber aonde queremos ir. Se não

tivermos um destino claro, como saberemos se já chegamos lá? Isso é mais problemático nos Estados Unidos, onde se consome muito o mito do *mais*. Nós nos esforçamos por mais mercadorias, mais clientes, mais lucros. Isso nos permite adquirir mais coisas: mais casas, mais brinquedos, mais férias caras, mais carros. E isso pode, por sua vez, levar a mais trabalho ainda, a mais estresse e, por fim, a mais esgotamento.

Roy é mais um dos meus clientes de coaching. Ele é gerente de conta nacional de uma grande madeireira, e essa era a sua luta. “Segundo os padrões da nossa indústria, eu era bastante produtivo, mas não estava cumprindo as minhas próprias metas e cheguei a um ponto de grande estagnação”, disse-me ele. “Eu estava exausto, esgotado, estressado e ainda não conseguia cumprir as minhas metas. Então eu tentei trabalhar ainda mais”. Já alcançando a marca de setenta horas por semana – às vezes mais –, Roy acreditava que a única coisa que lhe traria sucesso era mais correria.

“Eu acreditava que se continuasse seguindo nesse ritmo chegaria a outro patamar, mas estava muito enganado. Eu realmente pensava que trabalhar mais horas me ajudaria a cumprir minhas metas, mas isso apenas me empurrou mais para um estado de quase esgotamento.” O dano emocional atingiu primeiro a sua família, mas depois se estendeu ao próprio trabalho. Sua capacidade de trabalhar bem com seus colegas ficou prejudicada. “Eu estava esgotado quando começava o dia e esgotado quando chegava ao fim dele”, admitiu ele.

É um ciclo vicioso, e cobra um preço alto de muitas pessoas. De acordo com o Gallup, a semana de trabalho do norte-americano médio aproxima-se mais de cinquenta horas que de quarenta. E uma em cada cinco pessoas trabalha sessenta horas ou mais.² Talvez você pense que estamos falando de operários que cumprem longos turnos, mas não. Quem acumula o maior número de horas são profissionais e funcionários de escritório.³ Em um estudo envolvendo mil profissionais, quase todos – noventa e quatro por cento – afirmaram trabalhar cinquenta horas ou mais por semana. Desse percentual, quase metade trabalhava mais de sessenta e cinco horas. Se levarmos em conta longas viagens, compromissos familiares e outras questões, até mesmo agendas não tão cheias nos levam a avançar sobre a nossa reserva de tempo; o mesmo estudo revelou que profissionais gastam de vinte a vinte e cinco horas por semana fora do escritório monitorando o trabalho com seus smartphones.⁴

Nós vivemos numa época de “trabalho total” – expressão cunhada pelo filósofo alemão Josef Pieper –, na qual o trabalho é que rege a vida, e não o contrário.⁵ E os resultados são deprimentes. Mais da metade dos

funcionários se dizem emocionalmente exauridos, quarenta por cento deles trabalham nos finais de semana pelo menos uma vez por mês, um em cada quatro continua trabalhando depois do expediente, e cinquenta por cento deles afirmam que não conseguem nem mesmo sair de suas mesas para uma pausa.⁶ Quando a Kronos Incorporated e a Future Workplace consultaram mais de seiscentos líderes em recursos humanos, noventa e cinco por cento deles informaram que o esgotamento está minando os seus esforços de retenção de funcionários. Eles identificaram baixos salários, jornadas longas e excesso de trabalho como os fatores que mais contribuem para isso.⁷ Como seria de se esperar, uma recente pesquisa Global Benefits Attitudes com trabalhadores constatou que funcionários estressados têm taxas significativamente mais altas de absenteísmo e taxas de produtividade mais baixas que as de seus colegas mais saudáveis e felizes.⁸ O que mais preocupa, porém, é que, segundo os pesquisadores, o estresse no local de trabalho causa pelo menos 120 mil mortes por ano apenas nos Estados Unidos.⁹ Durante os anos 1970, no Japão, o problema era tão grave que uma palavra foi cunhada para ele: *karoshi*, “morte por excesso de trabalho”.¹⁰

Se a nossa busca por aumentar a produtividade tem o propósito de alcançar alguma noção vaga de “sucesso”, então é evidente que não estamos fazendo isso direito. Doença, morte, agonia não parecem ser sinais de sucesso para mim. Nós não somos robôs. Precisamos de tempo livre, descanso, momentos com a família, lazer, diversão, exercícios. Precisamos de grandes intervalos de tempo quando não estamos pensando em trabalho, quando isso nem mesmo está em nosso radar. Algumas vezes, contudo, a implacável busca por “sucesso” nos mantém sempre em frente, sempre empenhados e sempre disponíveis. Essa é uma receita para o fracasso, tanto para você como para o seu empregador. Sim, o sucesso é um motivador poderoso – mas somente quando você realmente compreende o que significa sucesso para você.

Objetivo 3: Liberdade

Se a produtividade não está ligada fundamentalmente ao aumento da eficiência e à obtenção de sucesso crescente, qual é o seu propósito então? Por que devemos nos importar? Isso nos leva ao objetivo real, e à base fundamental de *Free to Focus: a produtividade deve libertá-lo para que você busque o que é mais importante para você*. A liberdade deve ser a meta, o verdadeiro objetivo da produtividade. Eu defino liberdade de quatro maneiras.

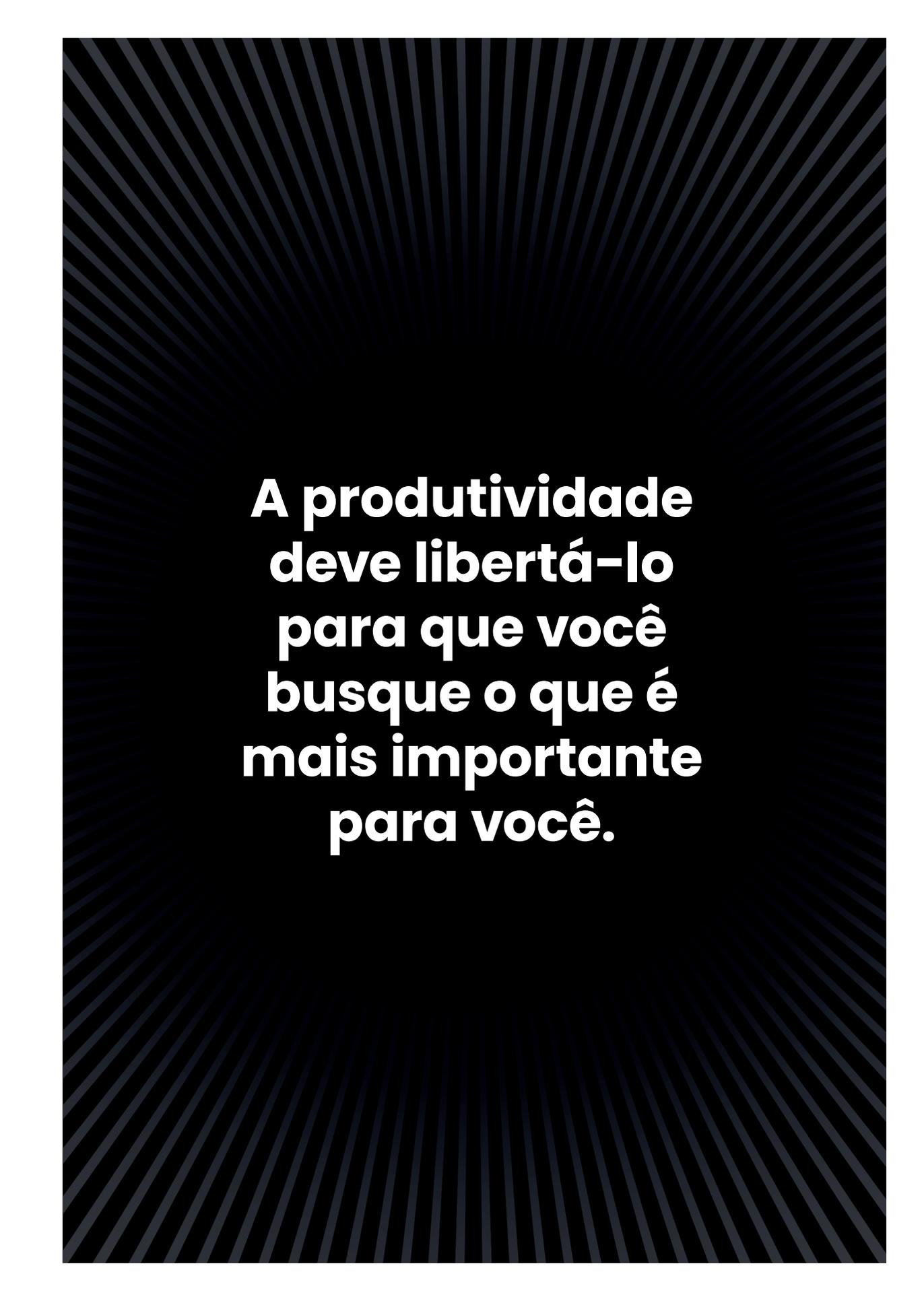
1. Liberdade para focar. Se você quiser controlar a sua agenda, aumentar sua eficiência e seus resultados e gerar mais espaço em sua vida para as coisas que de fato importam para você, então terá de aprender a ter foco. Eu me refiro à capacidade de se concentrar e se aprofundar no trabalho que gera um impacto significativo, trabalho que faz a agulha se mover com força. Você deseja que o seu trabalho resolva problemas reais em seu mundo, para que possa ir dormir toda noite sabendo exatamente o que realizou e que progresso fez para alcançar suas metas.

Procure se lembrar das duas últimas semanas. Durante quanto tempo você teve liberdade para focar – para realmente se concentrar – em seu trabalho? Tempo para se sentar e se lançar a uma tarefa com absoluta atenção: sem distrações, sem telefonemas, sem mensagens de texto nem e-mails, nem ninguém passando para dizer olá ou lhe perguntar algo que para você não tem a menor importância? Se você for como a maioria de nós, eu duvido que tenha tido tanto tempo assim recentemente.

Mesmo quando tentamos nos esconder trabalhando fora da empresa (em casa ou num café, por exemplo), a acessibilidade permanente do smartphone e do computador representa uma porta aberta para um milhão de diferentes distrações.

Como já vimos, o trabalhador médio se depara com uma distração a cada três minutos. Mais adiante neste livro, nós trataremos do impacto que cada uma dessas pequenas interrupções causa sobre a nossa capacidade de focar. Mas saiba desde já que não é nada bom. E se você acabou de reparar que quase nunca consegue se concentrar em uma tarefa por mais de três minutos, não desanime. Você não está sozinho. Esse sistema inteiro foi projetado para lhe devolver o foco que você está perdendo. Confie em mim, nós chegaremos lá.

2. Liberdade para estar presente. Quantas noites românticas você passou pensando, falando ou se preocupando com trabalho? Quantas vezes você checa seu e-mail ou suas mensagens de trabalho quando sai na companhia da família ou de amigos? As estatísticas que chegam até nós exibem um quadro bastante desolador a respeito da nossa capacidade de nos desconectarmos do escritório e focarmos nossos relacionamentos, nossa saúde e nosso bem-estar pessoal. Mesmo quando não estamos tecnicamente trabalhando, ainda assim arrastamos conosco por toda parte as nossas tarefas não resolvidas.



**A produtividade
deve libertá-lo
para que você
busque o que é
mais importante
para você.**

Quando não conseguimos nos desvencilhar das nossas obrigações de trabalho, nós não podemos estar de fato presentes para a nossa família ou os nossos amigos, nem ter um período de necessário descanso. O *Onion* satirizou o problema numa peça intitulada “Man on Cusp of Having Fun Suddenly Remembers Every Single One of His Responsibilities” [Homem a um passo de se divertir subitamente se lembra de cada uma das suas responsabilidades]. Participando de um churrasco na casa de um amigo, o homem estava “tentadoramente perto de enfiar o pé na jaca”, mas então se lembrou “dos e-mails do trabalho que ainda tinham de ser verificados, dos prazos de projetos que estavam perto de expirar... e de telefonemas que ele tinha de retornar”. Depois de estar “muito perto de ter diversão de verdade”, ele “agora estava mentalmente preparado para apresentar um projeto”.¹¹ Nós rimos porque é mesmo verdade.

Eu não estou interessado numa eficiência que apenas me traz mais tempo para trabalhar durante mais horas, ou num sucesso que me impele a trabalhar quando eu deveria estar me divertindo. Eu estou em busca de *produtividade*, não de eficiência, e isso significa assegurar margem de manobra substancial, que me permita estar totalmente presente em qualquer lugar, seja onde for. Quando estiver no trabalho, isso significa que estou totalmente presente no trabalho. Quando estiver jantando com minha mulher, Gail, isso significa que estou totalmente presente ao lado dela. As pessoas importantes da minha vida merecem o melhor de mim, e eu não quero tratá-las com desatenção apenas para poder gastar mais tempo e energia me preocupando com trabalho.

3. Liberdade para ser espontâneo. Isso pode parecer tolice para alguns, mas eu sempre priorizei a liberdade de ser espontâneo. Muitos de nós temos nossa vida meticulosamente planejada até o último minuto, e não vamos tolerar interrupções nem desvios. Esse não parece ser um modo agradável de levar a vida. Em vez disso, imagine ser capaz de largar seja lá o que você estiver fazendo se os seus filhos ou netos aparecerem para dizer olá. Esse tipo de espontaneidade acontece apenas quando você cria espaço em sua vida, e deriva da verdadeira produtividade. Quando você sabe que as tarefas mais importantes estão asseguradas e evita se comprometer com mais do que você pode lidar com tranquilidade, você descobre a liberdade de ser espontâneo.

4. Liberdade para não fazer nada. Nós estamos sempre em atividade, e consideramos isso uma virtude. Como veremos, porém, essa nossa cultura de “jamais parar” acaba minando a nossa produtividade. E também mina o nosso trabalho. Quando Gail e eu visitamos a Toscana, nós descobrimos

la dolce far niente – a delícia de não fazer nada. Trata-se de uma aptidão nacional na Itália. Norte-americanos geralmente sentem culpa quando não fazem nada. Eu confesso que às vezes me sinto improdutivo durante intervalos em que não me ocupo de nenhuma tarefa. Mas aí é que está o problema.

O cérebro não foi projetado para funcionar sem parar. Quando paramos e colocamos as coisas em ponto morto, as ideias fluem por si sós, as lembranças se organizam por conta própria, e nós damos a nós mesmos uma chance de descansar. Se você pensar bem, na sua vida profissional ou pessoal, a maioria das suas ideias importantes surgiu quando você se encontrava relaxado o bastante para deixar a sua mente vagar. A criatividade depende dos momentos de desligamento; isso significa que não fazer nada de tempos em tempos é uma vantagem competitiva.

Fazer o que tem de ser feito

O tipo de liberdade de que estou falando pode soar inconcebível para você agora, mas eu prometo que é possível. A primeira medida que o levará a se tornar livre para focar é ver claramente qual é o seu objetivo. Nós já entendemos que o melhor objetivo deve ser alcançar liberdade para focar o que é mais importante para você. Como eu já disse antes, produtividade não significa fazer *mais* coisas; significa fazer o que tem de ser feito. Esse é o propósito deste livro – ajudá-lo a obter mais fazendo menos.

Como nós definimos *fazer menos*? No restante deste livro essa pergunta será respondida, mas trata-se basicamente de cortar todas as tarefas que têm devorado o seu tempo e que não o entusiasmam, não são importantes para você e, honestamente, tarefas nas quais você nem mesmo é bom. Coisas maravilhosas acontecem quando você começa a focar principalmente o que faz melhor e elimina ou delega o resto. Você experimentará maior motivação, terá resultados melhores e mais tempo de sobra, e genuína satisfação no seu trabalho e na sua vida.

Com muita frequência, nós adaptamos a nossa vida ao nosso trabalho, o que significa que permitimos que o nosso trabalho ocupe nossas agendas como uma baleia numa banheira. E então nós tentamos espremer ao redor do trabalho tudo o mais em nossa vida. Eu acho que isso é o contrário do que deveríamos fazer. Nós devemos planejar nossa vida *primeiro* e depois adaptar o nosso trabalho aos nossos objetivos de estilo de vida. Isso não é irreal. Todos os anos eu trabalho com centenas de empresários e executivos que fazem isso, e sei de outros milhares mais que seguem nessa direção.

O resultado não é apenas o aprimoramento do trabalho, mas também maior satisfação em todos os sentidos.

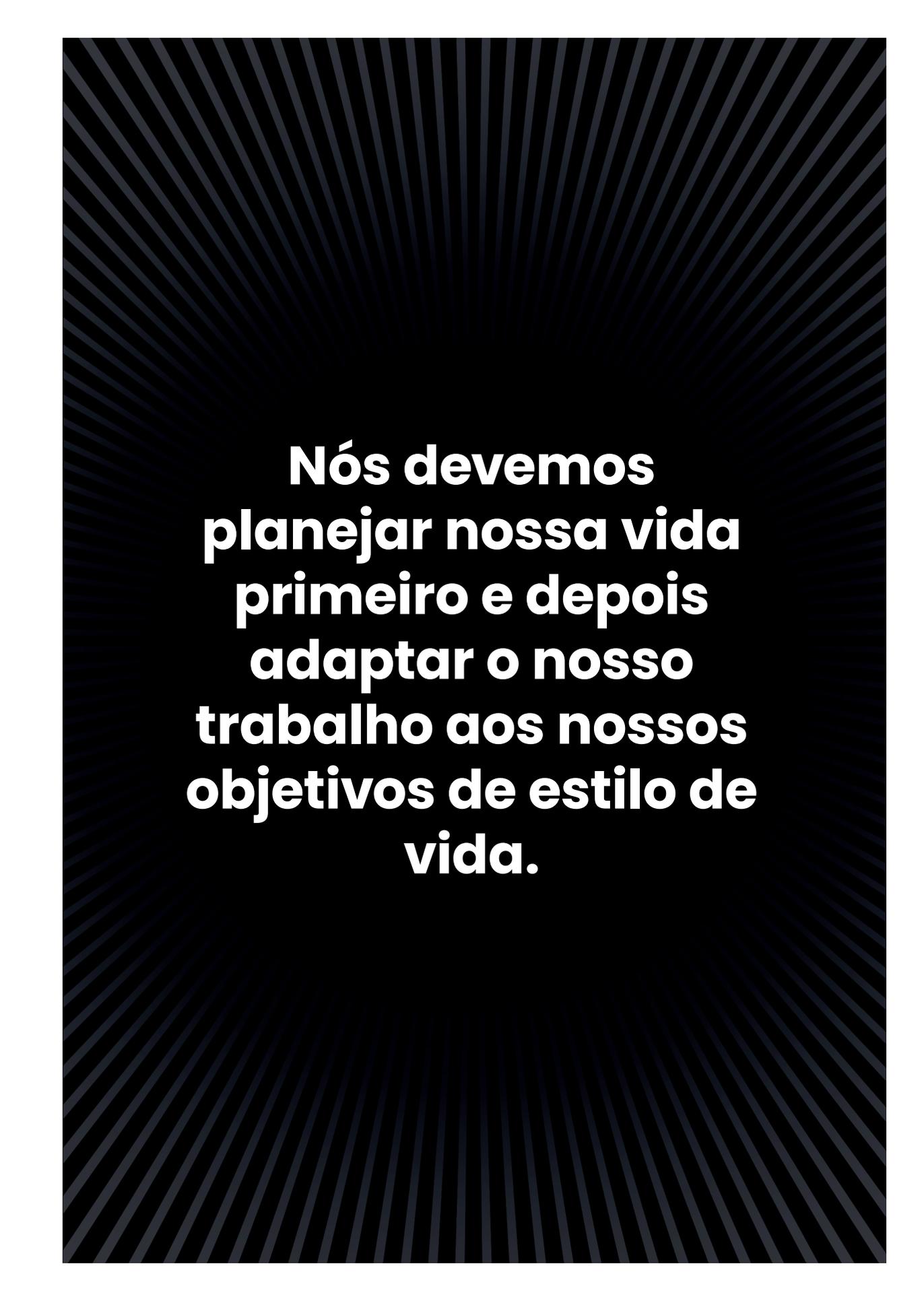
Por esse motivo, as empresas, incluindo grandes corporações, têm realizado experiências com redução de horas e aumento da liberdade de escolha do funcionário. E estão colhendo resultados. Uma fábrica da Toyota na Suécia reduziu turnos para seis horas. Além de conseguirem executar em seis horas a mesma quantidade de trabalho que antes realizavam em oito, os funcionários ficaram mais felizes, a rotatividade de pessoal caiu e os lucros aumentaram.¹²

Nós já sabemos disso há muito tempo. Em 1926, Henry Ford fez da Ford Motors uma das primeiras empresas nos Estados Unidos a trocar uma carga horária de seis dias semanais de trabalho para cinco dias semanais, que é o modelo de quarenta e oito horas com o qual estamos tão familiarizados nos dias de hoje. Na época, isso pareceu loucura para os analistas de negócios, mas Ford era um visionário. Como o seu filho e presidente da Ford Motors, Edsel Ford, explicou ao *New York Times*, “Todos os homens precisam de mais de um dia durante a semana para descanso e recreação... Nós acreditamos que, para levar uma vida mais adequada, todo homem deve contar com mais tempo para passar com sua família”.¹³

Evidentemente essas mudanças elevaram o moral da equipe da Ford Motors, mas muitos se surpreenderam com o impacto na lucratividade do negócio. A produtividade cresceu vertiginosamente. O apreço dos trabalhadores da fábrica por sua empresa aumentou, bem como sua energia para realizar o trabalho. No final das contas, com sua carga horária reduzida para quarenta horas por semana e os finais de semana inteiros para descansar, os funcionários realmente produziram mais trabalhando menos, e elevaram a empresa a alturas ainda maiores.¹⁴

Qual é a sua visão?

Por que começar fazendo uma pausa para discutirmos nossa visão sobre produtividade? Porque pular direto para dicas, conselhos e aplicativos nos distanciaria do problema mais básico. O problema principal está dentro de nós mesmos, e é algo com que nos debatemos há séculos. Basílio, o Grande, bispo de Cesareia, cidade da moderna Israel, lidou com isso no século IV. “Eu de fato deixei minha vida na cidade”, disse ele depois de se mudar para um monastério, “mas ainda não consegui deixar a mim mesmo para trás”. Basílio comparou essa situação a uma pessoa que sente enjoo num navio e tenta encontrar alívio transferindo-se para um barco pequeno. Não funciona.



**Nós devemos
planejar nossa vida
primeiro e depois
adaptar o nosso
trabalho aos nossos
objetivos de estilo de
vida.**

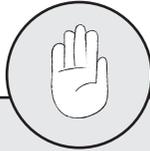
Na verdade, a pessoa apenas leva consigo o seu enjoo marítimo. De acordo com Basílio, o problema é o seguinte: “Nós carregamos conosco as perturbações que habitam o nosso íntimo, por isso não existe lugar em que nos veremos livres dessas mesmas perturbações”.¹⁵

As soluções novas em folha que a maioria de nós busca para a produtividade são como o exemplo do homem com enjoo marítimo que vai para um barco. *Alívio, enfim!* Mas elas não ajudarão. Nós acreditamos que podemos resolver nossos problemas mudando de aplicativo ou de aparelho, mas estamos simplesmente arrastando conosco os nossos principais problemas de produtividade. É preciso repensar a produtividade para se fazer alguma coisa diferente, alguma coisa melhor. Se mirarmos em maior eficiência ou sucesso como nosso alvo principal, nós falharemos. A produtividade, no final das contas, deve lhe devolver mais tempo, não exigir mais tempo de você.

Meus clientes de coaching mais produtivos perseguem o terceiro objetivo: liberdade. Além disso, eles têm uma visão específica de como isso funcionaria na vida deles. Eles começam imaginando como desejam que a vida seja antes de tentarem encaixar o seu trabalho nela. Eles sabem para onde vão. É importante salientar que eles não têm nenhum poder especial que você não tenha. Eles têm arbítrio, e você também tem. Você pode escolher. Então, como vai ser? O fim do jogo é diferente para cada um, mas eu espero que você esteja pelo menos começando a formular uma visão do que um trabalho com carga horária menor e mais produtivo poderia tornar possível para você. O que você fará com o tempo extra que resgatará em sua vida?

Pergunte a si mesmo o que você quer, quantas horas quer trabalhar, quantos itens quer em sua lista de tarefas, quantas noites e finais de semana quer trabalhar. O que você quer focar? Talvez você queira dedicar mais tempo ao trabalho que traz resultados. Não há nada de errado nisso, se for o que deseja realmente. Ou talvez você queira dedicar mais tempo a outros setores da vida, tais como espiritualidade, atividades intelectuais, família, amigos, hobbies, comunidade ou qualquer outra coisa. Cabe apenas a você decidir; ninguém mais pode – nem deve – lhe dizer o que é mais importante para você. Assim que descobrir isso, agarre-se para sempre a esse motivo, a esse *porquê*. Ele será a estrela que guia a sua embarcação através dessa excitante viagem; sem ele você se perderá. Isso é o que a produtividade lhe proporciona: a liberdade de escolher em que você deseja concentrar o seu tempo e a sua energia.

Depois que completar o exercício de Visão de Produtividade abaixo, você estará pronto para o próximo capítulo. Nele, você terá a oportunidade de avaliar quanto avanço já fez na direção da sua visão, e para onde terá de ir em seguida.



CRIE A SUA VISÃO DE PRODUTIVIDADE

Formular uma nova visão para a sua vida exigirá uma análise séria da sua parte. Você precisa ser capaz de criar uma imagem mental disso e saber com clareza como quer que a sua vida seja, e por que isso importa para você. Para começar, complete a Visão de Produtividade no [FreeToFocus.com/tools](https://www.freetofocus.com/tools). Comece definindo o seu ideal de produtividade. Então, desenvolva essa definição em poucas palavras significativas e poderosas. Por fim, descreva exatamente o que você tem a ganhar se realizar essa visão e o que perderá se não realizar.

Lembre-se: essa é uma visão de algo que a sua vida poderia ser. Você provavelmente não possui os recursos para realizar inteiramente a sua visão hoje, mas não permita que isso acabe com o seu sonho. *Free to Focus* foi elaborado para ajudá-lo a começar a avançar na direção do seu destino, e você jamais fará nenhum progresso real se não souber para onde está indo.

**ASSINE NOSSA NEWSLETTER E RECEBA
INFORMAÇÕES DE TODOS OS LANÇAMENTOS**

www.faroeditorial.com.br

Campanha



Há um grande número de pessoas vivendo com HIV e hepatites virais que não se trata. Gratuito e sigiloso, fazer o teste de HIV e hepatite é mais rápido do que ler um livro. Faça o teste. Não fique na dúvida!



ESTA OBRA FOI IMPRESSA
EM AGOSTO DE 2023