

Fazer bem as coisas

A arte de fazer acontecer

É NORMAL DIZER-SE QUE DAVID ALLEN É UM DOS pensadores sobre produtividade mais influentes do mundo e tem sido orador-chave e facilitador em organizações como a New York Life, o Banco Mundial, a Ford Foundation, a L.L. Bean e a Marinha norte-americana, realizando *workshops* para indivíduos e organizações um pouco por todos os EUA. É *president* da The David Allen Company e tem mais de 20 anos de experiência como consultor de gestão e *coach* de executivos. O seu trabalho já foi apresentado em publicações como a *Fast Company*, a *Fortune*, o *Los Angeles Times*, o *New York Times*, o *Wall Street Journal* e muitas outras. *Fazer Bem as Coisas* foi já publicado em 12 países além dos EUA. David Allen vive em Ojai, Califórnia.

ÍNDICE

Agradecimentos	11
Prefácio de James Fallows	13
Introdução à edição revista	19
Bem-vindo a <i>Fazer Bem as Coisas</i>	29
PRIMEIRA PARTE A ARTE DE FAZER BEM AS COISAS	35
Capítulo 1 Uma nova prática para uma nova realidade	37
Capítulo 2 Assumir o controlo da sua vida: as cinco etapas para dominar o fluxo de trabalho	65
Capítulo 3 Colocar projectos em acção de forma criativa: as cinco fases do planeamento de projectos	99
SEGUNDA PARTE PRATICAR A PRODUTIVIDADE SEM STRESS	129
Capítulo 4 Começar: determinar o tempo, o espaço e as ferramentas	131
Capítulo 5 Recolher: controlar os seus «assuntos»	155
Capítulo 6 Processar: esvaziar o tabuleiro de entrada	173
Capítulo 7 Organizar: determinar os locais correctos	195
Capítulo 8 Rever: mantenha o seu sistema funcional	251
Capítulo 9 Fazer: tomar as melhores decisões de acção	267
Capítulo 10 Manter os projectos sob controlo	293
TERCEIRA PARTE O PODER DOS PRINCÍPIOS FUNDAMENTAIS	307
Capítulo 11 O poder do hábito de recolher	309
Capítulo 12 O poder da decisão da próxima acção	321
Capítulo 13 O poder da focalização no resultado	337
Capítulo 14 <i>Fazer Bem as Coisas</i> e as ciências cognitivas	347
Capítulo 15 O domínio da metodologia de <i>Fazer Bem as Coisas</i>	359
Conclusão	375

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

Agradecimentos

NAS ÚLTIMAS DÉCADAS, HOUVE MUITOS MENTORES, SÓCIOS, colegas, colaboradores, clientes, amigos e praticantes da metodologia de *Fazer Bem as Coisas* em todo o mundo que contribuíram para a minha compreensão e desenvolvimento destes princípios. Destacar certos indivíduos aqui é ao mesmo tempo necessário e injusto. A minha gratidão e pedidos de desculpa vão por isso para muitas pessoas neste grupo que não irei referir, mas são altamente merecedoras (e eles sabem quem são!).

No início dos anos 80, Dean Acheson e Russell Bishop forneceram-me as ideias iniciais que cimentaram a minha consciência da poderosa metodologia que se tornou conhecida em todo o mundo como *GTD (Getting Things Done)*. De entre os inúmeros parceiros e colegas que contribuíram para esta obra e para a sua distribuição ao longo dos anos tenho de agradecer especialmente a Marian Bateman, Meg Edwards, Ana Maria Gonzalez, Anne Gennett, Leslie Boyer, Kelly Forrister, John Forrister, Wayne Pepper, Frank Sopper, Maggie Weiss e Mike Williams.

Aquilo que é realmente importante não é o que temos na nossa vida, mas sim quem temos na nossa vida.

– J. M. LAWRENCE

Além disso, dezenas de milhares de clientes e participantes nos *workshops* ajudaram na validação e aperfeiçoamento destes mode-

los. Apresento especiais agradecimentos aos estrategas de recursos humanos que cedo reconheceram a importância deste material na mudança da cultura das suas empresas e que me deram a oportunidade de o fazer, em particular: Michael Winston, Ben Cannon, Susan Valaskovic, Patricia Carlyle, Manny Berger, Carola Endicott, Klara Sztucinski e Elliott Kellman.

Este livro nunca teria esta forma sem a energia e perspectiva únicas de Tom Hagan, John e Laura McBride, Steve Lewers, Doe Coover, Greg Stikeleather, Sam Spurlin e o meu incansável agente, Doe Coover. Muito do crédito é também devido à minha editora, Janet Goldstein, e ao editor da nova edição, Rick Kot. Devo a ambos instruções maravilhosas (e pacientes) sobre a arte de reescrever um livro.

Finalmente, agradeço ao meu *coach* espiritual, J-R, por ser um guia espantoso, que nunca deixou de me recordar as minhas verdadeiras prioridades; e à minha incrível mulher, Kathryn, pela sua confiança, amor, trabalho e pela beleza que trouxe à minha vida.

Prefácio

OS CATÁLOGOS DE LIVROS ESTÃO CHEIOS DE OBRAS QUE oferecem conselhos sobre como melhorar os seus hábitos de trabalho, a sua saúde, a sua produtividade e o êxito global da sua vida.

Muito do que nos oferecem é normalmente fruto do bom senso ornamentado. Uma pequena parte é constituída por disparates. Grande parte vale a pena ler uma vez, se tanto, mas esquecemo-nos dela horas ou dias depois de terminarmos o livro.

Este livro é diferente. Tem sido vendido de forma constante e em grande quantidade desde a sua primeira edição, e o público para os programas e filosofias de David Allen cresceu em dimensão e alcance internacional. No meu caso, posso dizer que este é um livro que li com cuidado quando saiu a versão original e que tenho, desde então, consultado quase todos os anos. Fiquei muito contente ao saber que ia sair a edição revista e actualizada que o leitor tem neste momento em mãos.

O que distingue *Fazer Bem as Coisas*? Por ordem crescente de importância, enumeraria três qualidades, evidentes em quase todos os capítulos.

A primeira é o seu carácter prático, ou seja, a sua abordagem modular e complacente. Muitos programas de auto-aperfeiçoamento partem de um princípio de «tudo ou nada», «tudo tem de ser diferente, começando agora». Se quiser perder vinte quilos, assumir o controlo das suas finanças, resolver problemas familiares ou ter a carreira dos seus sonhos, tem de adoptar uma mudança radical em todos os aspectos da sua vida.

De vez em quando, as pessoas dão efectivamente estes saltos radicais: em programas de reabilitação, em compromissos com novos planos de dieta e exercício depois de graves problemas de saúde ou até enclausurando-se num mosteiro depois de uma vida no mundo dos negócios. Mas para a maioria das pessoas, na maior parte do tempo, os métodos graduais e complacentes com o erro são provavelmente mais compensatórios a longo prazo. Assim, se houver uma parte do método de que nos esquecemos ou na qual nos atrasamos não temos de abandonar todo o resto.

As ambições de David Allen para os seus leitores são, de certo modo, ainda mais grandiosas do que as da maioria dos outros livros. O seu objectivo é nada mais nada menos do que ajudar as pessoas a eliminar o *stress* e a ansiedade do seu trabalho e das suas vidas pessoais, para que possam dedicar todos os momentos da sua existência aos fins que mais gostariam de realizar. No entanto, com muito poucas excepções, uma grande vantagem deste sistema é a sua natureza modular – por exemplo, a insistência sensata no desenvolvimento de um hábito de «recolha», para que não nos esqueçamos de anotar ou registar todos os compromissos que fazemos ou obrigações que aceitamos, em vez de nos torturarmos a tentar lembrar-nos de tudo, e a sua insistência, relacionada com a anterior, na criação de um repositório central único e de confiança onde possamos guardar esses dados. Este livro está cheio de conselhos que funcionam melhor se forem adoptados na sua totalidade, mas continuam a ser úteis quando aplicados um a um.

Por exemplo: se não seguir por inteiro o sistema de *Fazer Bem as Coisas*, de David Allen, pode ainda encontrar valor na «regra dos dois minutos» para despachar compromissos *no momento* em vez de os adiar. (No Capítulo 6, eis a regra dos dois minutos: «Se uma acção demorar menos de dois minutos, deve ser feita no momento em que é definida».) Ou na insistência, explicada um pouco por todo o livro, para que contemos com um «cérebro exterior», isto é, ferramentas que, de forma rotineira, possam classificar e lembrar-se de algo por nós, desde simples ficheiros onde guardamos facturas a lugares fixos onde colocamos *sempre* as chaves, copos ou outros objectos de que não queremos andar sempre à procura.

Estes são os conselhos de um homem que compreende perfeitamente que as pessoas são falíveis e andam sempre muito ocupadas.

Ele escreve para lhes oferecer mais dicas úteis e não para lhes dar mais razões para se sentirem culpadas ou incapazes. O livro foi escrito também com a consciência de que a vida é composta por ciclos. As coisas correm bem e logo depois podem correr mal. Nalguns momentos atrasamo-nos; noutras avançamos ou tentamos avançar. Quando ocorrem episódios em que nos sentimos confusos ou incapazes de agir, o que acontece a toda a gente, o livro sugere medidas graduais e exequíveis para recuperarmos uma sensação tranquila de controlo.

Outra virtude do livro é a sua total adaptabilidade. Nas últimas décadas, desde que David Allen começou a conceber a sua abordagem à vida e ao trabalho, alguns aspectos práticos da organização pessoal permaneceram constantes. Os dias continuam a ter o mesmo número de horas, apesar de tentarmos forçar os limites dos momentos de vigília. O número de pessoas com quem podemos manter relações sérias também tem um limite, assim como as coisas que podemos fazer num determinado momento. Mas outros aspectos da vida profissional mudaram radicalmente. Quando saiu a primeira edição deste livro, o *e-mail* era ainda uma tecnologia nova e emocionante e não uma fonte ilimitada e culpabilizante de trabalho ainda por fazer. Um dos primeiros projectos tecnológicos de David Allen foi um programa chamado «Actioneer», um sistema de gestão de tarefas para o primeiro PalmPilot. Hoje, a empresa Palm e o seu revolucionário Pilot fazem parte da história; os *smartphones* iPhone e Android ocuparam o seu lugar; e outras coisas que hoje são inimagináveis seguir-se-ão com certeza.

Nesta nova edição, assim como na anterior, David Allen mostra-se plenamente familiarizado com a tecnologia do momento. Mas ao contrário de outros livros de gestão estritamente ligados ao *hardware* ou *software* de uma época – Filofaxes nos anos 80, folhas de cálculo ou plataformas PowerPoint mais recentemente – *Fazer Bem as Coisas* menciona mas não depende de quaisquer sistemas externos específicos. David Allen actualizou os conselhos neste livro para reflectir sobre o que hoje é diferente na tecnologia e também (com pormenores fascinantes) o que a moderna neurociência nos tem revelado. Mas a sua visão continua ligada a princípios intemporais que determinam o modo como as pessoas gerem a sua atenção, emoções e criatividade.

Se este livro ainda estiver a ser lido daqui a uma dúzia de anos ou mais, como penso que estará, as pessoas nessa época poderão saltar as referências inevitavelmente datadas à tecnologia e reconhecer as observações ainda pertinentes sobre a natureza humana.

Há uma terceira qualidade que tenho vindo a apreciar em primeira mão, desde que me tornei amigo de David Allen e da sua mulher, Kathryn, e que julgo que outras pessoas devem ter inferido da obra de David sem o conhecer pessoalmente. Refiro-me à integridade e autenticidade das recomendações do autor, à ligação entre a pessoa e a mensagem que está a transmitir.

Como fiquei a saber quando escrevi um perfil de David Allen para a *Atlantic*, em 2004, ele teve uma grande variedade de profissões e níveis de sorte na vida. Foi actor na escola, vencedor de concursos de debates, praticante e professor de karaté, empregado de mesa, taxista e gerente de uma empresa de manutenção de jardins – e tudo isto antes das suas décadas de sucesso como consultor e conselheiro de produtividade. Vestígios desse leque de experiências transparecem nos conselhos e no estilo de David Allen, não só através dos exemplos concretos que ele pode citar, mas também na sua notável ausência de presunção.

Quando avaliamos a importância da obra de um criador, muitas vezes ignoramos as suas características pessoais. Por exemplo: na opinião de muitos, Steve Jobs foi mais admirável como pioneiro do *design* do que como modelo de conduta pessoal. Noutros casos, a ligação integral entre a vida e o pensamento de uma pessoa contribui para o poder da mensagem dessa pessoa. Posso afirmar por experiência pessoal com David e Kathryn Allen o que muitos leitores poderão presumir e esperar: que ele faz o seu melhor para ser sincero relativamente ao que aprendeu com a vida.

Algumas pessoas pensarão que não «necessitam» deste livro e, no sentido próprio da palavra, isso é verdade, obviamente. Em todo o mundo e ao longo da história muitas pessoas tiveram vidas satisfatórias e de sucesso desconhecendo completamente o método de *Fazer Bem as Coisas*. Mas a maioria das pessoas que sei que leu este livro beneficiou com o tempo que tirou para absorver as suas mensagens e implicações. Tenho dois testes para avaliar um bom livro: se me lembro dele um mês ou dois depois de o ler e se o mesmo influenciou

a minha visão do mundo. Segundo estes dois testes, *Fazer Bem as Coisas* é, para mim, um sucesso. Fico contente por ver que está a ser apresentado a uma nova geração de leitores.

JAMES FALLOWS

James Fallows é correspondente nacional da revista *Atlantic* e autor de dez livros, incluindo o mais recente *China Airborne*. Escreveu pela primeira vez sobre David Allen num artigo de 2004 para a *Atlantic* chamado «Organize Your Life!».

Introdução à edição revista

O QUE SE SEGUE É UMA REVISÃO COMPLETA DA PRIMEIRA edição de *Fazer Bem as Coisas*, livro publicado pela primeira vez em 2001 – bem, uma *espécie* de revisão. Na verdade, reproduzi o manuscrito original, do princípio ao fim, com o objectivo de identificar e rever conteúdos e linguagem que estivessem incompletos, desactualizados ou simplesmente inadequados para manter o livro funcional como um manual duradouro, que fosse útil em todo o mundo e continuasse pertinente e aplicável no século XXI, ou mesmo depois. Além disso, como continuei a envolver-me na metodologia que *Fazer Bem as Coisas* introduziu, de variadíssimas formas, desde a primeira edição do livro, queria também incorporar os aspectos mais significativos e interessantes que vi e aprendi sobre a mesma, incluindo o meu entendimento mais profundo acerca do seu poder, subtilidade e gama de aplicações, bem como a forma como foi recebida ao tornar-se conhecida um pouco por todo o mundo.

O que *não* precisei de mudar depois de reavaliar o livro prende-se com os seus princípios fundamentais e técnicas básicas. Ao preparar esta nova edição, voltando a familiarizar-me com o que tinha escrito, reconheci com satisfação que os princípios da produtividade sem *stress* que descrevi, e até a maior parte das boas práticas para os aplicar, não tinham mudado, nem mudarão no futuro próximo. Para poder aterrar em Júpiter em 2109, e para manter o controlo e a concentração, uma equipa de exploração espacial terá de aplicar os mesmos princípios que qualquer pessoa aplica hoje. Continuará a precisar de

uma versão qualquer de um tabuleiro de entrada (explicado adiante) para recolher *outputs* potencialmente importantes de que não estava à espera e para poder confiar nas suas escolhas relativas àquilo em que se devia concentrar durante a sua primeira expedição. E a tomada de decisão sobre próximas acções será sempre fundamental para a execução bem-sucedida de qualquer tarefa, seja qual for o seu âmbito.

No entanto, porque muitos elementos do nosso modo de vida e trabalho *mudaram* de facto desde a primeira edição, fiz algumas reavaliações oportunas de matérias fundamentais e partilho aqui as minhas ideias sobre coisas que considero novas e interessantes nesta área, oferecendo conselhos pertinentes não só aos que experimentam esta metodologia pela primeira vez mas também aos adeptos do GTD* que poderão estar a ler esta edição e desejam estar ao corrente dos últimos progressos.

As novidades

Eis algumas das principais áreas na categoria de «novidades» que influenciaram a minha revisão:

O avanço da tecnologia digital

A manifestação contínua da Lei de Moore (a capacidade de o processamento digital aumentar exponencialmente com o tempo), juntamente com as ramificações sociais e culturais da extensão do mundo digital à nossa vida quotidiana, nunca nos deixam de surpreender, encantar e deslumbrar. Como *Fazer Bem as Coisas* trata sobretudo do *conteúdo* e *significado* daquilo que precisamos de gerir, independentemente da forma como surge ou é organizado – quer em formato digital quer em papel –, os avanços tecnológicos são de certa forma irrelevantes para a essência da sua metodologia. Um pedido por *e-mail* significa basicamente a mesma coisa e tem de ser processado da mesma forma que um favor que alguém lhe pede junto à máquina do café.

* GTD (abreviatura de *Getting Things Done*) tronou-se um acrónimo popular em todo o mundo da metodologia que descrevo neste livro. Esta edição utiliza-o como forma abreviada de a referir.

Mas o nosso mundo «ligado» e «sem fios» melhorou e piorou ao mesmo tempo a forma como podemos aplicar as práticas essenciais de recolher, organizar e ter acesso ao que é importante. Embora hoje tenhamos à disposição a muitas superferramentas e aplicações que surgem quase diariamente e fazem coisas realmente fantásticas, essa abundância de opções pode facilmente queimar os fusíveis da nossa produtividade. Estar sempre na linha da frente e acompanhar tecnologias em permanente evolução aumenta significativamente a pressão para encontrar a metodologia de fluxo de trabalho mais adequada.

Por consequência, eliminei alguns dos destaques que dava na primeira edição a ferramentas que me pareciam mais adequadas para determinadas tarefas especiais e reconheci a ubiquidade do nosso novo mundo digital e móvel. Eliminei também a maior parte das referências a aplicações de *software*. O ritmo de inovação nesta área significa que qualquer programa de *software* pode ser facilmente ultrapassado, actualizado ou inutilizado pela próxima grande novidade enquanto lemos sobre o assunto. Na verdade, desisti dessa corrida, optando por fornecer um modelo universal para a avaliação da utilidade de *qualquer* ferramenta.

Nesta edição, debati-me com a quantidade de atenção que devia continuar a dar a ferramentas e materiais em suporte de papel (sobretudo para a recolha, arquivo de referências e incubação), já que muita gente das gerações mais novas acredita que já não tem de trabalhar com papel. Correndo o risco de me tornar antiquado, decidi deixar intactas a maior parte das instruções da primeira edição, pois muitos dos potenciais leitores desta nova edição em todo o mundo continuarão a estar, pelo menos em parte, dependentes do papel. Ironicamente, assiste-se a um crescente ressurgimento do interesse no uso do papel entre os utilizadores mais sofisticados do digital*. O tempo dirá se alguma vez conseguiremos livrar-nos desse meio tão palpável e frontal.

* Enquanto escrevo isto, encontro-me a meio de uma mudança dos EUA para a Europa, tentando reduzir as minhas posses físicas ao mínimo essencial. Por conseguinte, digitalizei tudo no meu arquivo físico de coisas a fazer (que usei durante trinta anos, descrito na página 237). Já me senti várias vezes frustrado com coisas que teriam sido tratadas de forma muito mais fácil se tivesse mantido a versão física!

O mundo «sempre ligado»

Perguntam-me muitas vezes que novos conselhos *Fazer Bem as Coisas* pode oferecer ao mundo «móvel» e «sempre ligado».

Nada é novo, excepto a frequência com que nada é novo.

A necessidade de enfrentar vagas frequentes e complexas de dados potencialmente significativos também terá sido sentida no passado por indivíduos extraordinários como Napoleão, ao atravessar a Europa com os seus soldados; ou Bach, quando compunha; ou até mesmo Andy Warhol, quando decidia o que pintar ou expor numa galeria. Hoje, porém, toda a população instruída e digitalmente ligada do mundo recebe continuamente uma explosão de informações potencialmente significativas – ou pelo menos relevantes. A facilidade com que se pode ter acesso a estas informações através da tecnologia tornou-as ao mesmo tempo gratificantes nas suas oportunidades e traiçoeiras no seu volume, velocidade e mutabilidade. Se for curioso por natureza, querendo saber o que se poderá estar a passar no seu bairro quando ouve sirenes ou o que um grupo de pessoas do outro lado da sala numa festa está a discutir de forma tão animada, então está pronto para se tornar um vítima das intermináveis e poderosas distrações que a sua tecnologia pessoal lhe oferece. Se a sua experiência com essa tecnologia acabar por ser positiva ou negativa, dependerá essencialmente da aplicação das práticas apresentadas neste livro.

A globalização da metodologia de *Fazer Bem as Coisas*

Perguntam-se muitas vezes se o processo de *Fazer Bem as Coisas* pode ser traduzido para outras culturas e a minha resposta tem sido sempre um rotundo «Claro!». A mensagem central do livro é tão intrinsecamente pertinente à condição humana que ainda não me deparei com qualquer preconceito cultural – nem sinceramente quaisquer diferenciais de género, idade ou personalidade – na aplicabilidade da metodologia. A consciência da sua necessidade e os objectivos que ela servirá serão obviamente diferentes para cada indivíduo. Mas isso é mais uma função da posição social, da natureza do trabalho e do

interesse no desenvolvimento pessoal do indivíduo do que uma questão de quaisquer outros factores. Na prática, o leitor terá mais em comum com muitas centenas de milhares de pessoas em todo o mundo na sua sintonia com *Fazer Bem as Coisas* do que com o seu vizinho do lado ou mesmo com o seu primo Rafael!

Qualquer pessoa com a necessidade de ser responsável para lidar com mais do que aquilo que consegue empreender no momento tem a oportunidade de o fazer de um modo mais fácil e elegante do que aquele que está na sua mente.

Desde a primeira edição, o conhecimento da mensagem de *Fazer Bem as Coisas* tem-se espalhado por todo o mundo. A primeira edição foi traduzida para mais de trinta línguas e a nossa empresa estabeleceu *franchises* em muitos países para oferecer programas de formação baseados no conteúdo do livro. Embora me sentisse relativamente confiante em relação à coerência intercultural desta metodologia quando escrevi o livro, os anos que se seguiram reforçaram bastante essa mesma confiança.

Uma abordagem que abranja uma maior população de leitores e utilizadores

O principal motivo para escrever *Fazer Bem as Coisas* foi conceber um manual para a metodologia que tinha formulado, ensaiado e implementado, sobretudo no mundo da formação e do desenvolvimento empresarial. Nos seus exemplos, estilo, visual e sensibilidade (eu usava uma gravata na capa!), o livro dirigia-se inicialmente e sobretudo a gestores, executivos e profissionais de alto nível e ambição. Embora já soubesse que a matéria seria igualmente válida para donas de casa, estudantes, clérigos, artistas e até reformados, eram os profissionais que na altura mais consciência tinham da necessidade do tipo de ajuda que eu procurava oferecer, como um meio não só de promover o seu próprio desenvolvimento e produtividade mas também de se manterem sãos de espírito durante todo o processo. Eles encontravam-se na linha da frente, na guarda avançada do combate com uma iminente invasão de informações e mudanças rápidas e significativas

que o mundo empresarial estava a enfrentar, e também tinham acesso a meios para lidar com esses problemas.

Fazer Bem as Coisas não é apenas um livro sobre fazer bem as coisas. É sobre estar oportunamente envolvido com o trabalho e a vida.

Hoje em dia existe um interesse muito mais universal nos resultados que podem ser obtidos através do controlo descontraído e concentrado e a percepção de que o mesmo não é apenas uma receita efémera de dicas de «gestão de tempo» para profissionais de empresas, mas uma prática de vida necessária para lidar com o novo mundo que a maioria de nós enfrenta. Recebo regularmente testemunhos de varias pessoas de toda a parte numa grande variedade de situações sobre o impacto radical que a aplicação dos princípios de *Fazer Bem as Coisas* teve nas suas vidas. Esta confirmação da crescente necessidade em todo o planeta deste modelo levou-me a reformular não só a essência do livro, mas também, para o sustentar, muitos dos meus exemplos.

Deste ponto de vista, tenho de reconhecer que até o título do livro pode parecer algo enganador, dando a muitos a impressão de que estou de alguma forma a defender que as pessoas trabalhem mais e durante mais tempo para fazer *mais* coisas. A *produtividade*, infelizmente, continua associada à ocupação e ao excesso de trabalho. Na verdade, este livro preocupa-se menos com o modo de Fazer Bem as Coisas do que com a defesa de um *envolvimento apropriado com o mundo* – ajudando-o a tomar a melhor decisão quanto ao que fazer em cada momento e a eliminar a distração e o *stress* relativamente ao que *não* está a fazer. A clareza e o espaço psicológico daí resultantes podem beneficiar um leque muito mais alargado de pessoas e não só os profissionais que estão numa carreira empresarial.

Algumas das defesas mais interessantes do valor da aplicação dos princípios e técnicas de *Fazer Bem as Coisas* têm surgido de sectores inesperados. O chefe da maior organização financeira do mundo, um cómico popular americano, a personalidade mais escutada da rádio, o director executivo de uma grande empresa europeia, um dos realizadores mais bem-sucedidos de Hollywood – atribuíram todos

a *Fazer Bem as Coisas* enormes benefícios para a sua vida pessoal e profissional. As reacções de clérigos de muitas religiões diferentes também têm sido fascinantes. Embora estas pessoas sejam responsáveis por tratar de assuntos transcendentais, têm procurado formas de se poderem concentrar *mais* nesse domínio com os seus seguidores, libertando-se das distrações dos aspectos quotidianos de gerir e liderar uma congregação religiosa. Estudantes, *designers*, médicos – a lista de autoproclamados defensores de *Fazer Bem as Coisas* é interminável.

Ao longo dos anos descobri que estamos todos juntos neste jogo; é por isso gratificante ter agora a oportunidade de conceber um programa de ajuda que abarque todos os utilizadores de *Fazer Bem as Coisas*.

**Uma maior consciência do tempo e da energia necessários
para a plena implementação do processo de GTD
e das mudanças comportamentais necessárias para o manter**

Apesar de considerar que a aplicação do que proponho como boas práticas neste livro seria fácil, despertei bruscamente para a dificuldade destes dois fenómenos: (1) a quantidade de informações e actividades sugeridas podem ser entendidas como demasiado avassaladoras para que alguém possa começar sequer a implementá-las; e (2) a maioria das pessoas precisa de algum tempo para tornar habituais algumas das práticas fundamentais.

Como continuo a resistir à simplificação excessiva deste modelo e aos seus pormenores, não sei se alguma vez conseguirei vencer a objecção de «demasiado para absorver». A primeira edição de *Fazer Bem as Coisas* incluía instruções e recomendações pormenorizadas sobre como implementar plenamente a sua metodologia nas nossas vidas pessoais e profissionais – e decidi mantê-las nesta edição. Sei hoje que para muitos que entram neste jogo pela primeira vez isto parecerá mais do que cómodo ou possível de incorporar de uma assentada. Mas não posso com integridade excluir as instruções sobre como integrar efectivamente este método na sua vida quotidiana se quiser «seguir em frente».

Tudo na vida que valha a pena alcançar exige treino. Na realidade, a própria vida não é mais do que uma longa sessão de treino, um esforço interminável para refinar as nossas acções. Depois de dominarmos a mecânica própria do treino, a tarefa de aprender algo novo torna-se uma experiência descontraída, alegre e tranquila, um processo que resolve todas as áreas das nossas vidas e promove uma perspectiva adequada sobre todas as dificuldades da vida.

– THOMAS STERNER

Se estivesse interessado em aprender a jogar ténis, eu não iria querer privá-lo de, pelo menos, um esquema do jogo, incluindo uma visão de excelência e os níveis de aprendizagem e treino necessários para lá chegar. No novo Capítulo 15, procurei esclarecer a profundidade e amplitude do jogo que estou a apresentar, colocando o leitor mais à vontade para escolher o que quiser e permitindo-lhe apenas recolher e implementar o que puder, numa primeira fase. Nesta versão do livro tentei ser mais benevolente para não dificultar a tarefa potencialmente intimidante de reorganizar as suas práticas e sistemas pessoais. Na verdade, tudo se resume a «um passo de cada vez».

Em todos os casos, porém, o principal desafio é aplicar e manter estas práticas como um conjunto constante de hábitos, ao ponto de os mesmos exigirem a mínima aplicação de atenção consciente ou esforço e tornarem-se apenas uma parte rotineira de manter o seu ambiente mental e físico em boa ordem. Não posso ter a pretensão de ser um especialista no modo de alterar os hábitos das pessoas – estou muito mais empenhado em descortinar e refinar as práticas da produtividade sem *stress**. Os ingredientes comportamentais de *Fazer Bem as Coisas* são, na verdade, relativamente simples e conhecidos de toda a gente. Será assim tão difícil tomar nota de um assunto, decidir qual o próximo passo a dar para seguir em frente, registar o lembrete numa lista e depois revê-la? A maioria das pessoas reconhece que precisa de estabelecer uma prática como esta, mas poucas o fazem de forma suficiente para se sentirem satisfeitas. A dificuldade que

* Uma excelente referência nesta área é o livro de Charles Duhigg, *A Força do Hábito*.

as pessoas têm em interiorizar a necessidade de afastar permanentemente *todas* as distrações desnecessárias da cabeça tem sido uma das minhas maiores surpresas ao longo dos anos.

Dados de investigações nas ciências cognitivas corroboraram a eficácia da metodologia de *Fazer Bem as Coisas*

Já não me sinto tanto «uma voz a pregar no deserto» como me acontecia no início do século, pois desde então têm surgido dados científicos que confirmam os princípios e práticas prescritos neste livro. O novo Capítulo 14 (*Fazer Bem as Coisas* e a Ciência Cognitiva) apresenta uma análise de algumas destas investigações.

Tudo o que merece existir merece também ser conhecido, pois o conhecimento é a imagem da existência; e coisas más e coisas esplêndidas existem lado a lado.

– FRANCIS BACON

Se está a ler este livro pela primeira vez...

... e se chegou a este ponto na Introdução, provavelmente estará interessado em assumir algum nível de envolvimento. Organizei *Fazer Bem as Coisas* como um manual prático, como um livro de receitas que esboça os princípios básicos, apresenta várias maneiras de cozinhar e servir uma refeição, oferecendo receitas suficientes que lhe permitem fazer um número infinito de pratos. Se consegui estruturar devidamente esta nova edição, pode já começar no capítulo seguinte e trabalhar a partir daí, ao sabor das suas necessidades. Os princípios de *Fazer Bem as Coisas*, como estão expostos no livro, têm sido confirmados por muitas pessoas como uma experiência intensa a estudar e a aplicar. Ou pode apenas saltar de um lado para o outro – passar os olhos pelo texto, mergulhar ao acaso num parágrafo ou dois. O livro também foi escrito para o servir dessa forma.

Se já tem alguma experiência em *Fazer Bem as Coisas*...

... este continuará a ser um novo livro. Nos muitos anos em que estas informações têm estado disponíveis nas suas várias formas, sempre