À minha fantástica filha Catherine,
uma rapariga com uma mente maravilhosa
e com um futuro incrível à frente

Índice

Prefácio 9

Introdução: Engole já esse sapo! 15

1 – Ponha a mesa 21

2 – Planifique cada dia 26

3 – Aplique a Regra 80/20 a tudo 31

4 – Considere as consequências 35

5 – Pratique a procrastinação criativa 42

6 – Use continuamente o método ABCDE 46

7 – Mantenha o foco nas áreas essenciais 50

8 – Aplique a Lei de Três 56

9 – Prepare-se meticulosamente antes de começar 64

10 – Um barril de petróleo de cada vez 67

11 – Melhore as capacidades essenciais 70

12 – Identifique os principais constrangimentos 74

13 – Coloque a pressão em si mesmo 79

14 – Motive-se a agir 81

15 – A tecnologia é um mestre terrível 86

16 – A tecnologia é um fantástico empregado 91

17 – Foque a atenção 96
18 – Divida a tarefa 100
19 – Crie grandes blocos de tempo 103
20 – Desenvolva um sentido de urgência 106
21 – Faça uma coisa de cada vez 110
Conclusão 115
Índice remissivo 119
Recursos de aprendizagem 123
Programas de treino *online* 124

Prefácio

Obrigado por ter pegado neste livro. Espero que estas ideias o ajudem tanto quanto me ajudaram a mim e a milhares de outros. Na verdade, espero que este livro lhe mude para sempre a vida.

Nunca há tempo suficiente para tratar de tudo o que tem para tratar. Está sempre cheio de tarefas e de responsabilidades pessoais, um sem-número de *e-mails*, redes sociais, projetos, montes de revistas para ler, e pilhas de livros aos quais planeia dedicar-se assim que possa, logo que tenha disponibilidade.

Mas a verdade é que *nunca* irá ter disponibilidade. Nunca irá adiantar-se às suas tarefas. Nunca irá adiantar-se ao que tem para fazer ao ponto de poder dedicar-se a todos aqueles livros, revistas e atividades de lazer com que tem andado a sonhar.

E esqueça essa ideia de resolver os seus problemas de gestão de tempo tornando-se mais produtivo. Não importa quantas técnicas de produtividade pessoal já domine, há sempre mais para fazer do que aquilo que poderá realizar no tempo que tem disponível, não importa quanto seja.

Só poderá controlar o seu tempo e a sua vida alterando a forma de pensar, de trabalhar e de lidar com o caudal sem-fim de responsabilidades que todos os dias lhe chegam. Só poderá controlar as suas tarefas e atividades deixando de fazer algumas coisas e começando a dedicar mais tempo às que podem efetivamente fazer a diferença.

Há mais de trinta anos que estudo questões relacionadas com a gestão de tempo. Mergulhei a fundo nas obras de Peter Drucker, Alec Mackenzie, Alan Lakein, Stephen Covey e muitos, muitos mais. Li centenas de livros e milhares de artigos sobre eficiência e eficácia pessoais. O resultado de tudo isso é este livro.

De cada vez que me cruzei com uma boa ideia, experimentei-a por minha iniciativa, na minha própria vida. Se funcionou, incorporei-a nas minhas palestras e seminários, a fim de a ensinar a outros.

Galileu escreveu, certa vez: «Não pode ensinar nada a um homem; só pode ajudá-lo a encontrar dentro dele o que ele já conhece.»

Dependendo do seu tipo de experiência e conhecimento, estas ideias podem soar-lhe familiares. Este livro irá elevá-las a um outro patamar de consciência. Quando aprender tais métodos e técnicas e executá-los uma e outra vez, até que se tornem hábitos, vai alterar o sentido da sua vida de uma forma muito positiva.

Aprendendo com pessoas bem-sucedidas

Deixe-me contar-lhe algo sobre mim e sobre as origens deste pequeno livro. Arranquei na vida com poucas vantagens, além da minha curiosidade. Não era bom aluno e deixei os estudos por fazer. Tive trabalhos difíceis e precários durante muitos anos. O meu futuro não parecia nada promissor.

Enquanto jovem, arranjei trabalho num navio de carga e parti em descoberta do mundo. Durante oito anos, viajei e trabalhei muito, acabando por visitar oitenta países distribuídos por cinco continentes.

Quando deixei de encontrar este tipo de trabalho, dediquei-me às vendas, batendo às portas, recebendo à comissão. Debati-me, de negócio para negócio, olhando à volta e começando a questionar-me:

«Por que razão as outras pessoas estão a sair-se muito melhor do que eu?»

Então, fiz algo que me mudou a vida. Comecei a perguntar a pessoas bem-sucedidas o que estavam elas a fazer para serem mais produtivas e para ganharem mais dinheiro do que eu. E elas disseram-mo. Fiz o que me aconselharam, e as minhas vendas melhoraram. Acabei por me dar tão bem que fui promovido a chefe de vendas. Nesse novo cargo, usei a minha estratégia anterior. Perguntei aos chefes de vendas bem-sucedidos o que faziam para alcançar bons resultados e, quando mo disseram, apliquei-o a mim mesmo. Rapidamente, comecei a ter os mesmos resultados do que eles.

O processo de aprendizagem e aplicação do que eu aprendera alterou-me a vida. Ainda agora me espanto com a forma fácil e óbvia deste processo. Basta descobrir o que as pessoas bem-sucedidas fazem e fazer o mesmo até obter os mesmos resultados. Aprender com os especialistas. Uau! Que ideia!

O sucesso é previsível

Escrito de forma simples, algumas pessoas dão-se melhor do que outras, porque fazem as coisas de forma diferente e porque fazem bem as coisas certas. Pessoas especiais, bem-sucedidas, felizes e prósperas usam o tempo de uma forma muito, muito melhor do que as pessoas comuns.

Vindo de um passado de insucessos, eu desenvolvera profundos sentimentos de inferioridade e de inaptidão. Caíra na armadilha mental de achar que as pessoas que estavam a obter melhores resultados eram, na realidade, melhores do que eu. Aprendi que tal não era necessariamente verdade. Apenas estavam a fazer as coisas de maneira *diferente*, e que aquilo que tinham aprendido a fazer, também eu, dentro do que é razoável, poderia aprender.

Para mim, isto tratou-se de uma revelação. Fiquei espantado e entusiasmado com esta descoberta. Ainda fico. Percebi que podia mudar a minha vida e alcançar quase qualquer objetivo a que me propusesse se conseguisse descobrir o que outros estavam a fazer na mesma área, a fim de eu próprio o fazer até conseguir os mesmos resultados do que eles.

Um ano depois de me ter iniciado no negócio das vendas, eu era um vendedor de topo. E, pouco depois, fui promovido a chefe. Ao fim de três anos, já era vice-presidente, com noventa e cinco pessoas a cargo, numa equipa de vendas espalhadas por seis países. Eu tinha vinte e cinco anos.

Ao longo do tempo, trabalhei em vinte e dois empregos; fundei e desenvolvi várias empresas; formei-me numa universidade de prestígio; aprendi a falar francês, alemão e espanhol; fui orador, formador e consultor para mais de mil empresas. Atualmente, dou palestras e seminários para mais de duzentas e cinquenta mil pessoas por ano, nalguns casos para audiências de vinte mil pessoas.

Uma verdade simples

Ao longo da minha carreira, descobri e redescobri uma verdade simples. A capacidade para nos concentrarmos exclusivamente na nossa tarefa mais importante, fazendo-a bem e terminando-a completamente, é a chave para o sucesso, para a realização, para o estatuto, para a felicidade na vida. Esta perspetiva central é a alma e o coração deste livro.

Esta obra foi escrita para lhe mostrar como progredir mais rapidamente na carreira e, simultaneamente, enriquecer a sua vida pessoal. Estas páginas contêm os vinte e um princípios mais poderosos para a eficácia pessoal por mim identificados.

Tais métodos, técnicas e estratégias são práticos, provados e capazes de proporcionar resultados imediatos. Para poupar tempo,

não me perco nas muitas explicações psicológicas ou emocionais relacionadas com os atos de adiar algo, de gerir mal o tempo. Não me dedico tanto a questões teóricas ou a pesquisas. O que irá aprender são ações específicas que poderá adotar imediatamente para conseguir melhores resultados e de forma mais rápida, a fim de ser mais feliz.

Todas as ideias neste livro se focam no crescimento dos seus níveis gerais de produtividade, desempenho e obtenção de resultados, em torná-lo mais valioso em tudo o que faça. Pode igualmente aplicar muitas destas ideias à sua vida pessoal.

Cada um destes vinte e um métodos e técnicas é autónomo. Todos são necessários. Uma estratégia pode ser útil numa determinada situação; outra, noutra. Todas juntas, estas vinte e uma ideias representam um manual de técnicas de efetividade pessoal que pode usar em qualquer momento, em qualquer ordem ou sequência que lhe pareça melhor numa determinada situação.

O segredo do sucesso é a ação. Estes princípios funcionam de forma a produzir melhorias rápidas e previsíveis no desempenho e nos resultados. Quanto mais depressa aprender a aplicá-los, mais depressa irá progredir na carreira – é garantido!

Não há limites para o que poderá alcançar quando ler *Engole Já Esse Sapo!*

Brian Tracy
Solana Beach, Califórnia, EUA,
janeiro de 2017

Introdução: Engole já esse sapo!

Estes são tempos fantásticos para estar vivo. Nunca houve tantas possibilidades e oportunidades para atingir objetivos. Talvez como nunca antes na história da Humanidade, estamos, de facto, a inundar-nos de opções. Na verdade, há tantas coisas boas que pode fazer, que a sua capacidade para escolher pode ser determinante para o que quer que venha a conseguir na vida.

Se for como a maior parte das pessoas, andará esmagado com tantas coisas para fazer e tão pouco tempo disponível. Enquanto se debate para o conseguir, novas tarefas e responsabilidades continuam a aparecer, como ondas num oceano. Como resultado, nunca irá ser capaz de fazer tudo o que tem para fazer. Nunca irá conseguir. Estará sempre atrasado em algumas das tarefas e responsabilidades, e talvez até em muitas delas.

A necessidade de ser seletivo

Por este motivo, e talvez mais do que alguma vez antes, a sua habilidade para escolher a tarefa determinante a cada altura, e para a começar e terminar depressa e bem, irá provavelmente ter mais impacto no seu sucesso do que qualquer outra qualidade ou capacidade que possa desenvolver.

Uma pessoa normal que desenvolva o hábito de definir claramente as prioridades e de fazer as coisas importantes irá

rapidamente ultrapassar um génio que fale muito e faça planos maravilhosos, mas que faça muito pouco.

A verdade sobre os sapos

Costuma dizer-se que, se a primeira coisa que faz de manhã for engolir um sapo, poderá depois avançar pelo resto do dia sabendo que a *pior* coisa que poderia acontecer nesse dia já aconteceu.

O seu «sapo» é a maior e mais importante tarefa, aquela que, se a ela não se dedicar, terá mais probabilidades de ser adiada. E é justamente essa que pode ter mais impacto positivo na sua vida e nos resultados que se esperam.

A primeira regra para engolir sapos:
Se tiver de engolir dois sapos, engula *o mais feio* primeiro.

Isto é outra forma de dizer que, se tiver duas tarefas importantes à sua frente, comece com a maior, a mais difícil e mais importante. Discipline-se a começar imediatamente e a ser persistente até a tarefa estar completa, para só depois passar a outra coisa.

Pense nisto como um teste. Trate-o como se fosse um desafio pessoal. Resista à tentação de começar pelo mais fácil. Relembre-se continuamente de que uma das decisões mais importantes que pode tomar a cada dia se prende com o que pode fazer imediatamente e com o que pode deixar para depois, se é que irá fazê-lo.

A segunda regra para engolir sapos:
Se tiver de engolir um sapo, de nada vale ficar sentado
a olhar para ele durante muito tempo.

O segredo para atingir altos níveis de rendimento e de produtividade passa por desenvolver hábitos duradouros de enfrentar a

tarefa mais importante logo pela manhã. É preciso desenvolver a rotina de «engolir sapos» antes de fazer outra coisa qualquer e sem gastar muito tempo a pensar nisso.

Atividade imediata

Em vários estudos sobre homens e mulheres que têm melhores vencimentos e são promovidos mais depressa, a qualidade de «orientação para a ação» costuma destacar-se como o comportamento mais visível e consistente em tudo o que fazem. As pessoas eficientes e com sucesso são as que se atiram diretamente às maiores tarefas e que depois se disciplinam a trabalhar de forma determinada e contínua até que estejam terminadas.

O «fracasso na execução» é um dos grandes problemas nas empresas de hoje em dia. Muita gente confunde atividade com resultado. Conversam muito, organizam reuniões intermináveis e fazem planos maravilhosos, mas, na análise final, ninguém faz o trabalho e ninguém obtém os resultados desejados.

Desenvolver hábitos de sucesso

O seu sucesso no trabalho e na vida pessoal será determinado pelos hábitos que desenvolve ao longo do tempo. O hábito de definir prioridades, de ultrapassar os adiamentos e de avançar com a realização das tarefas mais importantes é uma capacidade física e mental. Assim, tal hábito aprende-se com a prática e com a repetição, uma e outra vez, até que se grava no subconsciente e se torna uma parte permanente do comportamento. Assim que se torna um hábito, torna-se simultaneamente automático e fácil.

Este hábito de iniciar e completar tarefas importantes tem um resultado imediato e contínuo. Somos desenhados mental e emocionalmente de uma forma que o cumprimento das nossas tarefas

nos dá uma sensação positiva. Faz-nos felizes. Faz-nos sentir vencedores.

Sempre que termina uma tarefa, de qualquer tamanho ou importância, sente uma energia, um entusiasmo, uma autoestima. Quanto mais importante for a tarefa, mais feliz, mais confiante e mais poderoso irá sentir-se em relação a si e ao seu mundo.

A realização de uma tarefa importante dispara a libertação de *endorfinas* no cérebro. Essas endorfinas dão-lhe uma felicidade natural. O afluxo de endorfinas que se segue a uma qualquer tarefa terminada faz-nos sentir mais positivos, apresentáveis, criativos, confiantes.

Desenvolver um vício positivo

Eis um dos mais importantes entre os, assim chamados, segredos do sucesso. Pode, na realidade, desenvolver um «vício positivo» de endorfinas e de um sentimento de clareza superior, de confiança e de competência que estas despertam. Quando desenvolve este vício, irá, a um nível inconsciente, começar a organizar a vida de uma forma em que está continuamente a iniciar e a completar cada vez mais tarefas e projetos importantes. Irá, efetivamente, viciar-se, de uma forma bastante positiva, no sucesso e na contribuição para algo.

Uma dos segredos para uma vida maravilhosa, para uma carreira de sucesso e para se sentir espetacularmente bem consigo, passa por desenvolver o hábito de iniciar e terminar trabalhos importantes. Quando o fizer, este comportamento irá ganhar vida própria e irá achar progressivamente mais fácil completar tarefas importantes do que, pelo contrário, não o conseguir.

Sem atalhos

Lembrar-se-á da história do homem que se dirige a um músico numa rua em Nova Iorque para lhe perguntar qual o caminho

para a sala de espetáculos Carnegie Hall. O músico responde-lhe: «Praticando, homem, praticando.»

A prática é a chave para o domínio de qualquer habilidade. Felizmente, a nossa mente é como um músculo. Torna-se mais forte e capaz à medida que é utilizada. Com a prática, pode desenvolver qualquer comportamento, capacidade ou hábito que considere desejável ou necessário.

Os três D´s na formação de um novo hábito

Precisa de três qualidades-chave para desenvolver os hábitos de foco e concentração, que são todos aprendíveis. São elas a decisão, a disciplina e a determinação.

Primeiro, tome a *decisão* de desenvolver o hábito de terminar tarefas. Segundo, *discipline-se* a praticar repetidamente os princípios que irá aprender, até que estes se tornem automáticos. E, em terceiro, sustente tudo o que faz com *determinação*, até que o hábito esteja incorporado e se torne parte permanente da sua personalidade.

Visualize-se da forma como quer ser

Há uma maneira especial de acelerar o processo de se tornar o indivíduo especialmente produtivo, eficaz e eficiente que deseja ser. Consiste em pensar continuamente nas recompensas e benefícios de ser alguém especialmente orientado para as ações, que funcione depressa, que seja focado. Veja-se a si mesmo como o tipo de pessoa que faz os trabalhos importantes depressa e bem e de forma consistente.

A imagem mental de si mesmo tem um efeito poderoso no seu comportamento. Visualize-se como a pessoa que quer vir a ser. A sua autoimagem, a forma como se vê por dentro, determina em

larga medida o seu desempenho exterior. Todos os melhoramentos no seu *exterior* começam no seu *interior*, nas imagens mentais.

Tem uma capacidade virtualmente ilimitada para aprender a desenvolver novas habilidades, hábitos e capacidades. Quando treina, pela repetição e pela prática, para evitar os adiamentos e para fazer mais tarefas importantes rapidamente, irá avançar pela via rápida da vida e da carreira, carregando no acelerador do seu potencial.

Engula já esse sapo!

1
Ponha a mesa

«Há uma qualidade necessária para vencer, que é a definição do objetivo, o conhecimento que se tem do que se quer e do desejo ardente para o alcançar.»

NAPOLEON HILL

Antes de poder determinar o seu «sapo» e de poder cumprir a tarefa de engoli-lo, tem de decidir exatamente o que pretende alcançar em cada área da vida. A *clareza* é, talvez, o conceito mais importante na sua produtividade pessoal. A razão principal pela qual muitas pessoas conseguem fazer mais coisas rapidamente prende-se com o facto de terem como absolutamente claros as suas metas e objetivos, e de não se desviarem deles. Quanto mais clareza tiver relativamente ao que quer e aos passos que terá de dar para o alcançar, mais fácil lhe será alcançá-lo, engolir o seu sapo, finalizar a tarefa à sua frente.

Uma das principais razões para adiar tarefas é a falta de motivação associada a uma atitude vaga, indecisa, perante o que há para fazer. Deve evitar essa sensação de todas as formas que possa, esforçando-se para ver com uma clareza crescente os seus objetivos e tarefas.

Eis uma grande regra para o sucesso:
Anote num papel.

Só três por cento dos adultos têm objetivos claros e anotados. Estas pessoas alcançam de três a cinco vezes mais do que aquelas com iguais níveis de instrução e capacidade mas que, por qualquer razão, nunca se deram ao trabalho de escrever exatamente o que querem alcançar.

Há uma fórmula poderosa para definir e alcançar objetivos, que pode usar para o resto da vida. Consiste em sete simples passos. Qualquer um desses passos pode duplicar ou triplicar-lhe a produtividade, caso não os esteja a usar ainda. Muitos dos destinatários das minhas ações aumentaram dramaticamente os rendimentos num período de anos, ou mesmo meses, como este simples método de sete passos.

Passo um: *Decida exatamente o que quer*. Decida sozinho ou sente-se com o seu chefe para discutir os seus objetivos até que seja perfeitamente claro o que se espera de si e em que ordem de prioridades. É surpreendente o número de pessoas, que, dia após dia, se dedica a tarefas de menor valor apenas porque não teve esta conversa com o chefe.

Um dos piores usos de tempo é fazer muito bem o que não precisa sequer de ser feito.

Diz Stephen Covey: «Se a escada não estiver encostada à parede certa, cada passo que damos apenas nos leva mais depressa ao sítio errado.»

Passo dois: *Anote*. Escreva os propósitos num papel. Quando anota um objetivo, cristaliza-o e dá-lhe uma forma tangível. Cria algo que pode tocar e ver.

Por outro lado, um objetivo que não está anotado é apenas um desejo ou uma fantasia. Não tem uma energia a suportá-lo.

Objetivos não anotados conduzem a confusão, ao vago, ao desnorteado, a inúmeros erros.

Passo três: *Defina um prazo para cada objetivo; defina prazos intermédios, se necessário*. Um objetivo ou uma decisão sem um prazo não tem urgência. Não tem um verdadeiro começo ou fim. Sem um prazo definitivo para finalizar a tarefa e sem a aceitação de obrigações específicas para a completar, irá procrastinar naturalmente e fazer muito pouco.

Passo quatro: *Faça uma lista de tudo aquilo que julgue necessário para alcançar o objetivo.* À medida que pensa em novas atividades, junte-as à lista. Continue a elaborar a lista até que esteja completa. Isto dá-lhe um caminho a percorrer e aumenta dramaticamente a probabilidade de alcançar o objetivo que definiu no calendário.

Passo cinco: *Transforme a lista num plano.* Organize a lista com prioridades e numa sequência. Liste todas as tarefas na ordem pela qual têm de ser feitas. Leve alguns minutos a pensar no que precisa de fazer primeiro e no que pode fazer depois. Decida o que tem de ser feito antes de outra coisa qualquer e o que tem de ser feito só mais tarde.

Melhor ainda: disponha o seu plano esquematicamente, em forma de caixinhas e círculos numa folha de papel, com linhas e setas que relacionam as tarefas. Ficará espantado com a forma como se torna mais fácil alcançar um objetivo a partir do momento em que este se encontra dividido em tarefas individualizadas.

Com um plano escrito e um programa de ação organizado, será muito mais produtivo e eficiente do que as pessoas que andam apenas com os seus objetivos à volta e à volta dentro da cabeça.

Passo seis: *Aplique o plano imediatamente.* Faça algo. Faça qualquer coisa. Um plano médio vigorosamente executado é de longe muito melhor do que o mais brilhante dos planos a respeito do

qual nada foi feito. Para que possa alcançar seja que tipo de sucesso for, a execução é tudo.

Passo sete: *Decida fazer algo todos os dias na direção do seu objetivo principal.* Inclua esta atividade no seu plano diário. Pode decidir ler um número específico de páginas sobre um assunto essencial. Pode decidir telefonar a um número concreto de potenciais clientes. Pode dedicar-se a um período específico de tempo para fazer exercício. Pode decidir aprender um determinado número de palavras de uma língua estrangeira. Seja o que for, jamais pode desperdiçar um dia.

Siga em frente. Assim que iniciar o movimento, continue a mover-se. Não pare. Esta decisão, esta disciplina, só por si, pode aumentar substancialmente a velocidade com que alcança o objetivo e incrementar a sua produtividade pessoal.

A força dos objetivos quando anotados

Objetivos claramente escritos têm um efeito benéfico no nosso pensamento. Motivam-nos e galvanizam-nos para a ação. Estimulam-nos a criatividade, libertam-nos a energia, ajudam-nos a ultrapassar a vontade de adiar.

Os objetivos são o combustível que mantém o motor em movimento. Quanto maiores e mais claros forem os objetivos, mais entusiasmado irá sentir-se na sua persecução. Quanto mais pensar nos objetivos, maior será a motivação e o desejo de os alcançar.

Pense nos seus objetivos e reveja-os diariamente. Todas as manhãs, quando começar, atue sobre a tarefa mais importante que pode realizar para atingir o objetivo principal nesse momento.



ENGULA JÁ ESSE SAPO!

1. Pegue já numa folha de papel em branco e escreva uma lista de dez objetivos que quer alcançar no próximo ano. Anote-os como se o ano já tivesse passado e como se já fossem uma realidade.

Use os verbos no presente, a forma afirmativa, a primeira pessoa do singular, a fim de que sejam imediatamente aceites pelo seu subconsciente. Por exemplo, pode escrever: «Ganhei um X número de dólares ao ano a esta data»; ou «peso um X número de quilos a esta data»; ou «conduzo o carro X a esta data.»

2. Reveja a sua lista de dez objetivos e selecione aquele que, se alcançado, teria o maior impacto positivo na sua vida. Seja ele qual for, escreva-o numa folha à parte, defina um prazo, trace um plano, aja de acordo com o plano, e depois faça algo todos os dias que o aproxime da execução do plano. Este exercício, por si só, pode mudar-lhe a vida!