

# Administração do Tempo

**Por Eduardo O. C. Chaves**

**Fonte: [www.chaves.com.br](http://www.chaves.com.br)**

---

I. Por que Administrar o Tempo?

II. Empecilhos à Administração do Tempo

III. Ferramentas de Administração de Tempo

---

I. Por que Administrar o Tempo?

Santo Agostinho afirmou, em suas **Confissões**, que discutir o tempo é algo muito complicado, pois o tempo parece ser, quando não tentamos discorrer sobre ele, algo simples, que todo o mundo conhece. Basta, porém, tentar teorizar sobre ele para que nos vejamos diante de grande confusão .

Ao me propor discutir a administração do tempo estou, de certa forma, correndo riscos semelhantes. De um lado, o risco de ficar discutindo o óbvio, que é do conhecimento geral. De outro, o de, ao tentar fugir do óbvio, cair na maior confusão.

Neste trabalho tento evitar confusão, mesmo correndo o risco de só dizer óbvio. Na verdade, às vezes precisamos ser lembrados do óbvio.

Começemos por analisar alguns mitos acerca da administração do tempo.

O primeiro é que quem administra o tempo torna-se escravo do relógio. A verdade é bem o contrário. Quem administra o tempo coloca-o sob controle, torna-se senhor dele. Quem não o administra é por ele dominado, pois acaba fazendo as coisas ao sabor das pressões do momento, não na ordem e no momento em que desejaria.

Esse mito se alimenta do fato de que muitas pessoas que tentam administrar o tempo acreditam (pelo menos no início) que é possível programar 100% do seu tempo. Administrar o tempo, para elas, acaba sendo, por causa disso, como vestir uma camisa de força e não mais tirá-la. A verdade é que administrar o tempo não é programar a vida nos mínimos detalhes: é adquirir controle sobre ela. É necessário planejar, sem dúvida. Mas é preciso ser flexível, saber fazer correções de curso. Se você está fazendo algum trabalho e está inspirado, produzindo bem, não há razão para parar, simplesmente porque o tempo alocado àquela tarefa expirou. Se a tarefa que viria a seguir, em seu planejamento, puder ser reagendada, sem maiores problemas, não interrompa o que você vem fazendo bem. Administrar o tempo é fazer o que você considera importante e prioritário, é ser senhor do próprio tempo, não é programá-lo nos mínimos detalhes e depois tornar-se escravo dele.

O segundo mito é que a gente só produz mesmo, ou então só trabalha melhor, sob pressão. Esse é um mito criado para racionalizar a preguiça, a indecisão, a tendência à procrastinação. Não há evidência que o justifique, até porque os que assim agem poucas vezes tentam trabalhar sem pressão para comparar os resultados - sobre si mesmos e sobre os que os circundam. A evidência, na verdade, justifica o contrário daquilo que expressa o mito. Em contextos escolares, por exemplo, quem estuda ao longo do ano, com calma e sem pressões, sai-se, geralmente, muito melhor do que quem deixa para estudar nas vésperas das provas e, por isso, vê-se obrigado a passar noites em claro para fazer aquilo que deveria vir fazendo durante o tempo todo. Nada nos permite concluir que o que vale no contexto escolar, a esse respeito, não valha em outros contextos.

O terceiro mito é que administrar o tempo é algo que se aplica apenas à vida profissional. Falso. Certamente há muitas coisas em sua vida pessoal e familiar que você reconhece que deve e deseja fazer mas não faz - "por falta de tempo". Você pode estar querendo, há anos, reformar algumas coisas em sua casa, escrever um livro ou um artigo, aprender uma língua estrangeira, ou então a dançar, desenvolver algum hobby, tirar duas semanas sem perturbações nas montanhas, curtir os filhos que estão crescendo, tudo isso sem conseguir. A culpa vai sempre na falta de tempo. A administração do tempo poderá permitir que você faça essas coisas em sua vida pessoal e familiar.

O quarto mito é que ter tempo é questão de querer ter tempo. Você certamente já ouviu muita gente dizer isso. De certo modo essa afirmação é verdadeira - até onde ela vai. Normalmente damos um jeito

de arrumar tempo para fazer aquilo que realmente queremos fazer. Mas a afirmação não diz tudo. Não basta simplesmente querer ter tempo para ter tempo. É preciso também querer o meio indispensável de obter mais tempo - e esse meio é a administração do tempo.

Contrária a esses mitos, a verdade é que administrar o tempo é saber usá-lo para fazer aquelas coisas que você considera importantes e prioritárias, profissional ou pessoalmente. Administrar o tempo é organizar a sua vida de tal maneira que você obtenha tempo para fazer as coisas que realmente gostaria de estar fazendo, profissional e pessoalmente, e que possivelmente não vem fazendo porque anda tão ocupado com tarefas urgentes e de rotina (muitas delas não tão urgentes nem tão prioritárias) que não sobra tempo.

Quem tem tempo não é quem não faz nada: é quem consegue administrar o tempo que tem. Todos nós conhecemos pessoas (um tio idoso, uma prima) que (pelos nossos padrões) não fazem nada o dia inteiro e, no entanto, constantemente se dizem sem tempo .

Por outro lado, quem administra o tempo não é quem está todo o tempo ocupadíssimo. Pelo contrário. Se você vir algum que trabalha o tempo todo, fica até mais tarde no serviço, traz trabalho para casa à noite e no fim de semana, pode concluir, com certeza, que essa pessoa não sabe administrar o tempo. Quem administra o tempo geralmente não vive numa corrida perpétua contra o tempo, não precisa trabalhar horas extras - e, geralmente, produz muito mais!

Mas não se engane: o processo de administrar o tempo não é fácil. É preciso realmente querer tornar-se senhor de seu tempo para conseguir administrá-lo. Se você ainda não se compenetrou da necessidade de fazê-lo, aqui vão algumas considerações que podem convencê-lo.

## 1. Tempo é Vida

Embora o equipamento básico de que dispomos para viver seja a nossa mente (e, no caso da maioria das pessoas que estão lendo isto, não a força, ou a velocidade), o tempo é o recurso fundamental da nossa vida, a matéria prima básica de nossa atividade.

Quando o nosso tempo termina, acaba a nossa vida. Não há maneiras de obter mais. Por isso, tempo é vida. Quem administra o tempo ganha vida, mesmo vivendo o mesmo tempo. Prolongar a duração de nossa vida não é algo sobre o qual tenhamos muito controle. Aumentar a

nossa vida ganhando tempo dentro da duração que ela tem é algo, porém, que está ao alcance de todos.

O tempo é um recurso não renovável e perecível. Quando o tempo acaba, ele acaba mesmo. E o tempo não usado não pode ser estocado para ser usado no futuro. O tempo não é como riquezas, que podem ser acumuladas para uso posterior. Quem não administra o seu tempo joga sua vida fora, porque um dia só pode ser vivido uma vez. Se o tempo de um dia não for usado sabiamente, não há como aproveitá-lo no dia seguinte. Amanhã será sempre um novo dia e o hoje perdido terá sido perdido para sempre. Eu avisei que ia dizer o óbvio. Poucas coisas são tão óbvias como o que foi afirmado neste parágrafo - mas quão frequentemente nos comportamos como se não o soubéssemos!

Mas o tempo, embora não renovável e perecível, é um recurso democraticamente distribuído. A capacidade mental, a habilidade, a inteligência, as características físicas são muito desigualmente distribuídas entre as pessoas. O tempo, porém, enquanto estamos vivos, é distribuído igualmente para todos. O dia tem 24 horas tanto para o mais alto executivo como para o mais pobre desempregado. Todos recebemos 24 horas de tempo por dia. Na verdade, temos todo o tempo que existe: não existe tempo que alguém possa guardar para si, em detrimento dos outros. Alguém pode roubar meu dinheiro, os objetos que possuo. Mas ninguém consegue roubar meu tempo: outra pessoa só conseguir determinar como eu vou usar meu tempo se eu o consentir.

Se é assim, devemos nos perguntar por que alguns produzem tanto com o tempo de que dispõem e outros não conseguem produzir nada - no mesmo tempo. Não é que os últimos não façam nada (não são daqueles que se levantam mais cedo apenas para ter mais tempo para não fazer nada): às vezes são ocupadíssimos, e, no entanto, pouco ou mesmo nada produzem. A explicação está no seguinte: o importante é o que fazemos com nosso tempo.

## 2. Tempo é Dinheiro

É importante se compenetrar do fato de que nosso tempo é valioso. Há pessoas e instituições que estão dispostas a pagar dinheiro pelo nosso tempo. Por isso é que se diz que tempo é dinheiro. Quem administra o tempo, na verdade, ganha não apenas vida: pode também transformar esse ganho de vida em ganho de dinheiro.

Para alcançar um determinado resultado ou produzir alguma coisa, com determinado nível de qualidade, precisamos investir fundamentalmente tempo e/ou dinheiro.

Imaginemos exemplos corriqueiros. Seu carro está precisando de uma limpeza. Ou é preciso consertar a instalação elétrica de sua casa. Suponhamos que você saiba lavar um carro e fazer um conserto elétrico com um nível de qualidade aceitável, e que em ambos os casos o serviço vai levar cerca de uma hora de seu tempo.

Independentemente de quanto valha a hora de seu tempo, se você não tem mais nada que realmente queira fazer (como dormir, assistir a um jogo de futebol na TV, etc.), provavelmente vai concluir que vale mais a pena você mesmo lavar o carro, ou consertar a instalação elétrica, do que pagar um lava-carro ou um eletricista para fazer o serviço. O uso de seu tempo economiza dinheiro, nesse caso. Se, porém, você pode empregar seu tempo ganhando mais dinheiro do que você vai economizar, ou, então, se há coisas que você queira fazer que são mais importantes, para você, do que o dinheiro que irá gastar, provavelmente vai concluir que vale mais a pena pagar um lava-carro ou um eletricista para fazer o serviço.

Por outro lado, mesmo que você tenha tempo, se você deseja um trabalho de melhor nível de qualidade do que aquele que é capaz de produzir, pode valer mais a pena pagar um bom profissional para fazer o serviço.

A questão a manter em mente é que o tempo tem um valor monetário para quem tem objetivos: a decisão de empregá-lo ou não em determinada tarefa deve levar em consideração esse valor. Se lavar o carro leva uma hora e você economiza dez reais fazendo, você mesmo, a tarefa, então seu tempo, naquela situação, vale dez reais por hora. Por outro lado, se você não tem nada mais a fazer, além da tarefa que está contemplando realizar, então o fator tempo deixa de ser uma variável relevante.

Um outro exemplo pode ajudar. Suponhamos que você não possua nem bicicleta, nem carro, nem helicóptero e queira ir a São Paulo. Você pode ir a pé (e levar três dias), alugar uma bicicleta (e levar várias horas), ir de ônibus (e levar cerca de três horas, ponto a ponto), tomar um taxi (e levar um hora), ou fretar um helicóptero (e levar quinze minutos). Cada uma dessas opções envolve um certo uso de tempo e um determinado dispêndio de dinheiro. Se você tem pouco tempo e bastante dinheiro, pode decidir gastar mais dinheiro e fretar o helicóptero. Se você tem

pouco dinheiro e bastante tempo, pode decidir ir a pé. Dependendo da "mistura", você pode escolher uma das opções intermediárias.

A qualidade do resultado, porém, também precisa ser levada em consideração. Indo a pé, você vai chegar em São Paulo cansado, sujo, estropiado. Indo de helicóptero, você vai chegar como saiu. Isso pode eventualmente pesar na decisão .

Digamos, portanto, que um investimento de tempo  $T$  e de dinheiro  $\$$  produz um resultado com um determinado nível de qualidade  $Q$ .

Se continuarmos a investir a mesma quantidade de tempo e de dinheiro, é de esperar que a qualidade vai se manter a mesma. Se aumentarmos o investimento de tempo, podemos manter a qualidade diminuindo o investimento de dinheiro, ou vice versa.

Se aumentarmos o investimento de tempo, mantendo o investimento de dinheiro estacionário, ou vice-versa, podemos melhorar a qualidade, que pode ser mais melhorada ainda se aumentarmos ambos os investimentos.

Se diminuirmos o investimento de tempo, mantendo o investimento de dinheiro estacionário, ou vice-versa, iremos piorar a qualidade, que pode ser pior ainda se reduzirmos ambos os investimentos.

Por aí você vê que pode trocar seu tempo por dinheiro. Na verdade, o trabalho é uma permuta de tempo por dinheiro: alguém me paga pelo meu tempo (isto é, pelo meu tempo produtivo). E isso nos traz à questão da produtividade.

### 3. Administração do Tempo e Produtividade

Quem administra o tempo, aumenta sua produtividade. Produtividade é o produto da eficácia pela eficiência.

Ser eficaz é fazer as coisas certas, isto é, fazer aquilo que consideramos importante e prioritário.

Ser eficiente é fazer as coisas certo, isto é, com a menor quantidade de recursos possível.

Ser produtivo é fazer certo as coisas certas, isto é, fazer aquilo que consideramos importante e prioritário com a menor quantidade de recursos possível. E tempo é um recurso fundamental: nada pode ser feito sem tempo. Por isso ele é freqüentemente escasso e caro.

É possível ser eficaz, isto é, fazer o que precisa ser feito, sem ser eficiente. Todos conhecemos pessoas que fazem o que devem fazer, mas levam tempo demasiado, ou gastam muito dinheiro, para fazê-lo. Essas pessoas são eficazes mas ineficientes.

Por outro lado, todos conhecemos pessoas que fazem, de maneira extremamente eficiente, coisas que são inessenciais, que não têm a menor importância. Quem consegue colocar cem mil pedras de dominó em pé, sem derrubar nenhuma, possivelmente seja muito eficiente nessa tarefa - mas extremamente ineficaz.

Vemos, talvez até mais freqüentemente, pessoas que são ineficazes e ineficientes. Todos já vimos o balconista de loja ou o caixa de banco que tenta atender a mais de um freguês ou cliente ao mesmo tempo, que simultaneamente tenta responder às perguntas de outro, conversar com colegas que vêm pedir informações ou jogar conversa fora, etc. Esse indivíduo parece ocupado - na verdade está ocupado - mas é improdutivo: no mais das vezes não consegue fazer as coisas que devem ser feitas nem fazer o que faz de maneira correta.

Tornar mais eficiente quem é ineficaz (por exemplo, dando-lhe um computador) às vezes até piora a situação. Um exemplo exagerado pode ajudar. Um bêbado a pé é ineficaz e (felizmente) ineficiente. Se o colocarmos ao volante de um automóvel, poderá tornar-se muito mais eficiente em sua ineficácia (isto é, fazer muito mais rapidamente o que não deveria fazer, causando um dano muito maior) .

Ser produtivo, portanto, não é a mesma coisa que ser ocupado. Está errado o ditado americano que diz: "If you want something done, give it to a busy person". A pessoa pode ser ocupada e não produtiva, em cujo caso não fará a tarefa adicional que lhe está sendo pedida.

#### 4. Administração do Tempo e Redução de Stress

Quem administra o tempo reduz o stress causado pelo mau uso do tempo.

Aqui também a idéia de mau uso ou desperdício do tempo pressupõe a noção de objetivos.

Se não tenho nenhum objetivo, seja profissional, seja pessoal, então provavelmente vou deixar o tempo fluir, despreocupadamente, como um rio que passa por debaixo de uma ponte. Não há como avaliar meu

uso do tempo nesse caso. A única coisa que posso querer fazer é "matar o tempo". Numa situação como essa, provavelmente não vou ter stress.

O tempo aparece como bem ou mal usado apenas para a pessoa que tem objetivos, que quer realizar alguma coisa. O bom ou mau uso do tempo depende do que se pretende alcançar. O mau uso do tempo causa stress porque tempo mal usado é tempo usado para fazer aquilo que não consideramos importante e prioritário.

Usar o tempo de forma não planejada não equivale, necessariamente, a fazer mau uso do tempo (como já se indicou). Frequentemente temos que alterar nosso planejamento, fazer coisas que não estavam na nossa agenda. Nosso tempo só terá sido desperdiçado se essas alterações nos levarem a fazer coisas que não consideramos importantes.

Mau uso do tempo não é ficar sem fazer nada, gastar tempo no lazer, dedicar tempo a hobbies ou à família, se é isso que julgamos importante e queremos - e todos nós desejamos isso em determinados momentos. Se, entretanto, num dado momento, você realmente quer estar lendo um livro, ou trabalhando num relatório, e se vê obrigado a fazer um passeio com as crianças, ou a entreter familiares, você se sente tenso, porque o tempo não estará sendo utilizado para aquilo que você considera importante e prioritário naquele momento - e, portanto, não estará sendo bem usado.

É sempre bom lembrar que, da mesma forma que o mau uso do tempo causa stress, o bom uso do tempo normalmente traz satisfação, sentido de realização e felicidade.

## II. Empecilhos à Administração do Tempo

Com exceção de alguns poucos que se pretendem defensores da liberdade irrestrita e assim se posicionam contrários a todo tipo de administração, inclusive do tempo, a maior parte das pessoas reconhece que não sabe administrar seu tempo, gostaria de fazê-lo, mas se vê diante de uma série de empecilhos que dificultam e parecem mesmo impossibilitar o bom uso do tempo.

Esses empecilhos são de várias naturezas. Os principais são de ordem institucional (administrativa, ambiental) e de ordem pessoal. Vamos discutir primeiro os empecilhos de natureza institucional (excesso de tarefas, de papéis, de interrupções, de telefonemas, de reuniões). Geralmente concluímos (erradamente) que o problema está mais nos outros do que em nós mesmos. Ao final discutiremos alguns empecilhos

de natureza pessoal: a tendência à procrastinação, a indecisão, a tentativa de esconder a verdade de nós mesmos. Estes são os empecilhos mais difíceis de vencer. Mesmo que os obstáculos institucionais sejam removidos, nossas possibilidades de administrar o tempo serão poucas se os empecilhos pessoais não forem conquistados.

### 1. Excesso de Tarefas

Um empecilho famoso é o excesso de tarefas. Grande parte das pessoas, e certamente a maioria daqueles que estarão lendo este trabalho, têm coisas demais para fazer. O excesso de tarefas freqüentemente paralisa: a pessoa não sabe por onde começar e acaba ficando imobilizada.

### 2. Excesso de Papéis

Junto do excesso de tarefas, e parcialmente gerado por elas, há o excesso de papéis.

O excesso de papéis, porém, tem causas independentes do excesso de tarefas. Muitas pessoas e instituições nos mandam papéis não solicitados que nada têm que ver com nossas tarefas. As malas diretas geradas por computador agravaram sensivelmente o acúmulo de correspondência que nada significa mas que freqüentemente é olhada antes de ser jogada fora (ou, pior, antes de ser colocada de lado para uma eventual necessidade).

Além disso, alguns colegas e muitos superiores nos mandam papéis que não lhes interessam e com os quais não sabem o que fazer. Limpam, assim, suas mesas às custas da nossa.

A conseqüência disso é que nossa mesa de trabalho fica escondida debaixo de uma montanha de papéis. Quando precisamos de algo importante, não sabemos exatamente onde está, gastamos tempo a procurar, custamos a achar, encontramos outras coisas que nos interessam e que desviam e consomem nossa atenção, e assim por diante. Por causa do excesso de papéis, acabamos gastando minutos preciosos, às vezes horas.

### 3. Excesso de Interrupções

A maior parte das pessoas não consegue trabalhar por um período razoável de tempo sem interrupções de colegas ou de estranhos - exceto, talvez, aquelas pessoas que, pela sua posição e estilo de

trabalho, ou por terem uma secretária ciente de seus deveres, conseguem controlar o acesso à sua sala.

Aqueles que trabalham em locais abertos ou em empresas que adotam o estilo da "porta aberta" freqüentemente se vêem forçados a dar do seu tempo a todos aqueles que se julgam no direito de colocar a cabeça para dentro da sala e dizer: "Você tem um minutinho?", "Posso fazer uma perguntinha?", "Dá para você me dar uma ajudazinha aqui?", etc. Sempre usam o diminutivo para dar a impressão de que serão breves. Nem sempre o são. Uma coisa leva à outra, e quando o interrompido se dá conta a "perguntinha", a "ajudazinha", o "minutinho" acabou levando meia hora (quando não mais).

Como a manutenção de boas relações pessoais no trabalho é algo que a maior parte das pessoas julga importante, elas ficam sem saber como lidar com o problema sem ser indelicadas. Acabam se prejudicando, tendo que ficar trabalhando até mais tarde, ou que levar trabalho para casa, ou não fazendo com a qualidade desejada o que tinham para fazer.

#### 4. Excesso de Telefonemas

Algo semelhante acontece com telefonemas - principalmente para quem tem que atender seu próprio telefone, sem o filtro de uma secretária eficiente. Na verdade, telefonemas são uma forma especial de interrupção.

Muitas firmas não têm rotinas e procedimentos bem estabelecidos para responder a perguntas ou a pedidos de informação, de sorte que vários tipos de telefonemas acabam tendo que ser atendidos por pessoas cujo tempo seria muito mais bem empregado em outras tarefas. Um telefonema inconveniente, ou num momento inconveniente, pode estragar um dia.

#### 5. Excesso de Reuniões

O problema do excesso no número e na duração das reuniões no Brasil é dos mais sérios. Temos muito mais reuniões do que seria necessário, elas duram muito mais do que seria sensato esperar, e muito mais gente participa delas do que seria preciso. No Brasil há essa noção esquisita de que a importância de uma pessoa de certa forma se mede pelo número de reuniões para as quais ela é convocada .

Além disso, as reuniões são convocadas não raro sem a devida antecedência, causando miséria nas agendas das pessoas, seus objetivos não são anunciados com clareza e antecedência, nem a pauta com a lista de participantes é distribuída previamente, as pessoas convocadas não sabem porque estão sendo convocadas nem o que se espera delas, não podendo, portanto, se preparar. As reuniões nunca começam na hora, freqüentemente por atraso de quem as convoca ou de pessoa que (na hora se fica sabendo), indispensável para sua condução. Nunca se fixa um limite para a duração da reunião. Uma vez iniciada a reunião, todo mundo parece sentir que tem a obrigação de dizer alguma coisa para justificar sua presença. A duração e o conteúdo das intervenções não é controlado. Gasta-se um tempo enorme discutindo questões paralelas. Depois das reuniões nenhum dos participantes tem idéia clara do que ficou resolvido, se é que alguma coisa foi resolvida, nem é informado do andamento das coisas que foram decididas.

## 6. Tendência à Procrastinação

A tendência à procrastinação parece ser uma característica comum dos seres humanos. Poucas são as pessoas que tomam uma decisão de imediato, assim que confrontadas com uma tarefa ou um problema. A incapacidade de tomar uma decisão leva muitas pessoas a protelar, na esperança de que o problema se resolva por si só e a decisão se torne desnecessária.

É preciso distinguir a tendência à procrastinação do bom senso que recomenda não tomar uma decisão no calor de uma discussão, ou quando não há informações suficientes, ou coisa equivalente.

A tendência à procrastinação aparece principalmente quando a tarefa a ser realizada é muito difícil, complexa, longa, ou desagradável. Parece que temos esperança de que as coisas se farão ou se resolverão por si próprias, se as deixarmos sós.

## III. Ferramentas de Administração do Tempo

Listar os problemas não é difícil. A maioria das pessoas conhece bem as suas dificuldades no tocante à administração do tempo. Mais difícil é encontrar soluções para essas dificuldades. As soluções, em regra, não passam de bom senso. Mas o mais difícil de tudo é seguir o bom senso.

### 1. Para o Excesso de Tarefas

As coisas que temos a fazer são, freqüentemente, de natureza bastante diversa. Algumas delas são para ser feitas ao longo do tempo, e podem se desdobrar em várias tarefas, prolongando-se por meses e anos (como escrever um livro). Outras podem ser episódicas e rápidas, envolvendo uma só tarefa (como pagar a conta de luz). Algumas dizem respeito ao nosso serviço e são urgentes (terminar o relatório para a reunião do Conselho Diretor na próxima segunda-feira). Outras têm que ver com nossa vida pessoal e não têm maior urgência (aprender a dançar, ou perder uns quilinhos). Algumas são desagradáveis (terminar um noivado ou um casamento de vários anos), outras prazerosas (sair de férias e passar duas semanas na praia).

A primeira coisa a fazer é separar, entre aquelas coisas que desejamos ou precisamos fazer, aquelas que se constituem verdadeiros projetos, envolvendo várias tarefas, e aquelas coisas que, pela sua natureza, já são "agendáveis" enquanto tais. As primeiras vão para uma Lista Mestre ("Master List"); as segundas, para uma "Lista de Lembretes" ("To Do List").

#### A. A Lista Mestre

A Lista Mestre é aquela lista dos projetos que você quer ou precisa desenvolver a curto, médio e longo prazo. Deve incluir coisas como "Preparar Relatório Anual do Departamento", "Escrever Artigo sobre Tendências Atuais de Marketing", "Planejar Reforma da Casa", "Aprender Inglês", "Perder 10 kg", etc. Ela deve incluir também os seus projetos de vida, como "Estar financeiramente independente dentro de seis anos", "Ir morar na França daqui a dez anos", etc.

Depois de elaborada e revista a lista, ela deve ser priorizada. A cada um dos projetos nela incluídos deve ser atribuída uma prioridade, que reflete o seu grau de importância em relação aos outros projetos. A forma mais fácil de fazer isso é comparar, dois a dois, projeto por projeto, decidindo qual deles é mais importante, até que a lista esteja ordenada segundo suas prioridades. Mas o problema de priorização será discutido em maior detalhe adiante.

Alguns desses projetos são relativamente simples no tocante aos meios necessários para realizá-los. Para aprender inglês, por exemplo, basta procurar uma boa escola e se matricular. Outros projetos são bem mais complexos. Quais são os meios que nos levam à independência financeira em seis anos? O que devemos fazer para ter condições de morar na França daqui a dez anos? Para que você realize esses projetos

dentro do prazo previsto, possivelmente é preciso que comece já a fazer aquelas coisas que são condições necessárias para o sucesso do projeto.

Esclarecidas essas questões, você terá que quebrar seus projetos prioritários em tarefas, até que elas sejam suficientemente pequenas para poder ser incluídas em sua Lista de Lembretes para agendamento.

## B. A Lista de Lembretes

A Lista de Lembretes incluirá todas as coisas que você tem que fazer e que podem ser incluídas em sua agenda diária como um item. Nada nessa lista deve, portanto, em princípio, levar mais do que quatro, ou, talvez, do que duas horas por dia.

Essa lista vai incluir coisas de todos os tipos, desde "Retirar talão de cheques no Banco" até "Fazer levantamento bibliográfico para artigo sobre Marketing". A primeira tarefa pode ser executada em 15 minutos (dependendo da proximidade do banco), a segunda pode não estar concluída ao cabo de quatro horas, tendo que permanecer na lista.

É com base nessa lista que você vai compor sua agenda diária, que vai incluir outras coisas como reuniões de rotina, reuniões especialmente convocadas, atendimento de clientes, etc.

## C. Priorização

Antes de discutir a elaboração da agenda (semanal e diária), é preciso analisar um pouco mais a questão da priorização.

Estudos de administração têm sido virtualmente unânimes em apontar o que é freqüentemente chamado de Princípio de Pareto . Não importa a área ou a atividade, oitenta por cento dos retornos que você obtém provêm de vinte por cento de seus investimentos: oitenta por cento dos lucros de uma empresa provêm das vendas de vinte por cento de seus produtos, oitenta por cento dos votos de um candidato provêm de vinte por cento de locais, e assim por diante.

Esse princípio, também chamado de princípio dos 80/20, provavelmente se aplica a você. Oitenta por cento do sucesso que você obtém, ou virá a obter, depende, ou dependerá, de vinte por cento de suas atividades. Isso significa que se você se contentar com apenas oitenta por cento do sucesso que você aspira a alcançar, você poderá eliminar oitenta por cento das coisas que hoje faz!

O problema, porém, é saber identificar quais são os vinte por cento que respondem (ou responderão) por oitenta por cento de seu sucesso. Só sabendo fazer essa identificação é que você será capaz de dar prioridade àquilo que realmente merece prioridade.

A primeira coisa a manter constantemente em mente é a distinção entre o importante e o urgente.

Conceitualmente, todos nós sabemos distinguir o importante do urgente.

Para você poder identificar o que realmente é importante para você é preciso responder com clareza à seguinte pergunta: O que você realmente quer na vida ou da vida? Riqueza? Poder? Sabedoria e conhecimento? Tranquilidade e paz de espírito com um mínimo de segurança financeira e profissional? O quê? Importantes serão aquelas coisas que contribuem para que você atinja seus objetivos maiores de vida. Urgentes serão aquelas coisas que precisam ser feitas, mesmo que você não veja como elas possam se encaixar em seus objetivos mais abrangentes.

Se, em relação a uma tarefa específica, você tem dúvidas se ela é importante para você, tente investigar o que de pior poderá lhe acontecer se você simplesmente deixar de fazê-la. Se a tarefa diz respeito ao seu serviço, pergunte: Você receberá uma repreensão de seu superior? Você perderá a oportunidade de ser promovido? Você será despedido? Caso a resposta seja negativa a todas essas perguntas, procure descobrir se o tempo que você dedicaria a essa tarefa poderia ser mais bem aproveitado fazendo uma outra tarefa que poderia lhe render maiores dividendos profissionais em termos de seus objetivos maiores.

Não se esqueça de que, em relação às coisas que você contempla fazer, há sempre quatro possibilidades:

- Elas são importantes e urgentes
- Elas são importantes e não-urgentes
- Elas são não-importantes e urgentes
- Elas são não-importantes e não-urgentes

Começando com os extremos, se a tarefa que você contempla fazer é importante e urgente, dê-lhe prioridade e agende-a imediatamente; se não é nem importante nem urgente, esqueça-a e passe para a seguinte.

A dificuldade maior está em lidar com coisas importantes mas não urgentes e urgentes mas não importantes. Minha sugestão é que você dedique tanto tempo quanto possível às tarefas importantes, para as quais você se sentirá naturalmente motivado (a despeito de sua não-urgência). Quanto às tarefas urgentes, mas que não são importantes em termos de seus objetivos maiores de vida, contemple as seguintes possibilidades:

Se você tem subordinados, investigue a possibilidade de delegá-las a algum deles. Cuidado, porém, para não delegar apenas "abacaxis".

Se você não tem subordinados, procure descobrir algum colega que goste de realizá-las e seja competente para fazê-las bem (geralmente existe alguém!), e sugira ao seu superior que aquela pessoa talvez seja mais bem indicada para essas tarefas (explicando porquê).

Faça o exercício de investigar o que de pior poderá lhe acontecer se você simplesmente deixar de realizar a tarefa. Muitas coisas são tidas como urgentes mais por hábito ou tradição, não tendo nenhuma importância. Elimine-as, neste caso.

Se eliminá-las não for possível, procure substituí-las: use sua criatividade examinando qual a finalidade da tarefa e procurando encontrar outra maneira de atingir os mesmos objetivos sem realizar a tarefa específica em questão, e realizando outras que você considere mais importantes, por lhe trazerem mais dividendos e/ou satisfação.

Caso não haja como delegá-las, transferi-las, eliminá-las ou substituí-las, concentre-as todas em um só bloco de tempo e tente se livrar delas de uma vez. Procure tratar delas como se bebe um remédio amargo: de uma só vez, e de preferência em horário "não-nobre" (veja a seguir).

#### D. A Agenda (Semanal e Diária)

Uma vez que você tenha clareza sobre essas questões, não é difícil priorizar suas atividades com vistas ao seu agendamento.

Ao planejar sua agenda, procure pensar nela em termos de pelo menos uma semana, composta de blocos de horários diários. Use um formulário de Agenda Semanal que mostra toda uma semana.

Procure descobrir seu "horário nobre": aquele em que você funciona melhor, está mais bem disposto, mais alerta, aquele, enfim, em que você é mais produtivo. Digamos que seja o período entre 8:30 e 11:30

da manhã. Tente bloquear esse tempo em sua Agenda Semanal para trabalhar sem interrupções nas atividades mais importantes para você (nos vinte por cento que lhe trarão oitenta por cento dos retornos).

Bloqueie em sua Agenda Semanal os horários de reuniões e compromissos rotineiros, procurando transferir para outro horário aqueles que regularmente vêm acontecendo dentro de seu horário nobre.

Use algumas das sugestões que serão dadas a seguir para conseguir blocos de três horas sem interrupções. Feche a porta de sua sala, diga à sua secretária que não pode atender ninguém (exceto seu chefe, sua mulher, etc.), ponha na porta uma nota dizendo que não pode ser perturbado, fuja para a biblioteca ou outro lugar sossegado (caso haja). Não atenda telefonemas (exceto, novamente, de seu chefe, sua mulher, etc.), autorizando sua secretária a dizer que você não está, ou está ocupadíssimo, ou então instalando uma secretária eletrônica com uma mensagem cortês. Se não conseguir transferir as reuniões e os compromissos marcados para seu horário nobre, investigue a possibilidade de mandar alguém em seu lugar ou de simplesmente não comparecer. E assim por diante.

Sua Agenda Semanal deve lhe permitir que planeje sua semana em grandes blocos de horário. Isso feito, comece a elaborar sua Agenda Diária, com base em sua Lista de Lembretes e usando a estrutura fornecida por sua Agenda Semanal.

Agende em primeiro lugar aquelas tarefas importantes e que envolvem um pequeno dispêndio de tempo. Faça todas elas e você já sentirá um pouco da satisfação que a realização do que é importante traz.

Quanto às tarefas importantes e que envolvem bastante tempo, procure quebrá-las em sub-tarefas e agende-as em blocos de uma ou duas horas, dentro de seu horário nobre. A divisão em sub-tarefas lhe dará uma perspectiva melhor do tempo que será necessário para a tarefa inteira e a realização de algumas sub-tarefas lhe dará o incentivo para enfrentar as outras.

Reserve um bloco de meia ou uma hora, fora de seu horário nobre, para lidar com a rotina: correspondência, telefonemas, recados, etc. Procure fazer isso no final dos períodos da manhã e da tarde, quando você está mais cansado e sua produtividade para tratar de coisas mais importantes não é tanta. Procure não se ocupar dessas coisas de rotina fora dos horários reservados para isso.

Se você precisa sair de seu local de trabalho para fazer uma visita ou alguma outra tarefa, reúna todas as coisas que você tem que fazer fora do local de trabalho e procure realizá-las enquanto você estiver fora. Organize seu trajeto de modo a permitir a realização do maior número de tarefas em uma só saída.

Seja realista, e agende seu dia com uma certa folga. Seja flexível, e não considere sua agenda como imutável. Ao final de cada dia, examine o dia seguinte, e faça os ajustes necessários. Não se esqueça de fazer isso no domingo, porque os compromissos de segunda-feira de manhã, muitas vezes vistos apenas na sexta-feira anterior, são freqüentemente esquecidos.

#### E. Delegação de Tarefas e Follow-Up

Delegar a tarefas é algo que toda pessoa em posição de direção, chefia, supervisão ou coordenação precisa aprender a fazer.

Algumas pessoas têm grandes dificuldades em delegar tarefas, tentando concentrar em si mesmas todas elas (geralmente por achar que a responsabilidade é sua). Além disso, delegar exige um investimento inicial de tempo para explicar ao subordinado as tarefas que ele deve realizar, para deixar claras as expectativas em relação ao trabalho, para treiná-lo e dar-lhe suporte, se for o caso. Muitas vezes uma tarefa delegada não é executada a contento não por falha do subordinado, mas sim da pessoa que delegou, que não explicou exatamente o que deveria ser feito, de que maneira, em que prazos, etc.

Delegar é uma arte. Como já mencionado, não se deve delegar apenas tarefas desagradáveis, mas também tarefas estimulantes e que tragam satisfação.

Seja qual for, porém, a natureza da tarefa delegada, tão difícil quanto delegar, ou talvez mais difícil ainda, é, tendo delegado, manter um esquema eficiente de acompanhamento ou follow-up das tarefas delegadas. Sem um follow-up efetivo torna-se muito difícil verificar se elas estão sendo executadas adequadamente.

A melhor sugestão que conheço para o problema é a seguinte. Numa gaveta de arquivo ao seu alcance, preferivelmente em sua própria mesa de trabalho, coloque 43 pastas. Como alternativa use duas pastas sanfona, uma de 31 e uma de 12 divisões. Identifique as pastas ou as divisões com os números 1 a 31 (para os dias do mês) e com os nomes dos doze meses. As pastas ou as divisões com os números dos dias

serão usadas para follow-ups do mês em curso, as pastas ou divisões com os nomes dos meses para follow-ups dos meses subseqüentes.

Isso feito, toda vez que você delegar uma tarefa a alguém, registre numa folha de memorando (você pode até fazer uma folha padrão e xerocopiar ou duplicar) a tarefa, a pessoa, e a data em que você quer fazer um acompanhamento ou para a qual você solicitou retorno. Arquive essa folha na pasta ou divisão do dia correspondente a essa data, se é no mês em curso, ou na pasta ou divisão do mês correspondente a essa data, se é em mês subseqüente.

No final de cada dia você verifica a pasta do dia seguinte, e caso haja alguma ação a tomar (telefonema, reunião, etc.), agende-a para o dia seguinte. No último dia do mês, pegue a pasta do mês seguinte e separe o seu material, arquivando-o nas pastas dos dias do mês.

Desta forma você poder se manter sempre em dia sobre o andamento das tarefas que delegou.

## F. Eliminação de Tarefas

Por mais que você racionalize suas atividades e delegue tarefas, será sempre necessário reduzir o número de coisas que você faz, eliminando tarefas. Elimine, primeiro, aquelas que não são nem importantes nem urgentes; depois, na medida do possível, as que parecem urgentes mas não são importantes. É incrível o número de coisas que fazemos simplesmente por hábito, sem jamais questioná-las.

## 2. Para o Excesso de Papéis

Muitas pessoas têm um apego muito grande aos seus papéis. Colecionam todo e qualquer papel que lhe caia sobre a mesa. Pegam cópia de tudo (as vezes mais de uma cópia) e guardam tudo, com a idéia de que aquilo um dia poder ser útil.

Se você é assim, vai precisar se reeducar drasticamente. Aqui vão três princípios que podem ajudá-lo.

Não guarde cópia de nenhum papel que você possa localizar facilmente na biblioteca ou nos arquivos gerais da empresa. Se um dia você realmente precisar do papel, saberá onde encontrá-lo.

Só guarde aquilo que não estará disponível facilmente em outro local e que você tenha certeza de que poderá precisar. Se tiver a menor dúvida quanto à utilidade, jogue fora.

Examine, uma vez por mês, os papéis que você guardou fora de arquivo e jogue fora os que já caducaram ou aqueles que você entrementes concluiu que não vai usar.

#### A. Sistema de Arquivos de Acordo com a Lista Mestre

Os outros papéis, que são importantes para seus projetos, devem ser arquivados em pastas dedicadas a cada um dos itens constantes de sua Lista Mestre, que deverão ser mantidas tão à mão quanto possível.

Quando você receber ou ler alguma coisa que é relevante a esses projetos, archive imediatamente na pasta correspondente: não deixe sobre a mesa. Quando você se lembrar de algo relativo a esses projetos, faça uma anotação e a archive na pasta correspondente.

#### B. Correspondência

Falemos, em primeiro lugar, sobre a correspondência recebida.

Todos os dias, ao examinar sua correspondência no horário especialmente dedicado a isso, compenetre-se do princípio de que cada item deverá ter um destino, nada devendo, em princípio, ser colocado em cima da mesa para decisão posterior.

Se o item não lhe interessa, jogue-o fora ou mande-o para alguém a quem realmente seja de interesse, com clara indicação de que a pessoa pode jogar o material fora se não o desejar (caso contrário ela poderá devolvê-lo).

Se o item se refere a alguma coisa que deve ser providenciada por um subordinado, remeta-o a ele e faça uma nota para follow-up, caso necessário.

Se o item se refere a um dos projetos de sua Lista Mestre, e não exige ação imediata, archive-o na pasta correspondente.

Se o item se refere a um projeto já concluído, archive-o na pasta respectiva, que deve estar, se possível, num arquivo morto, fora de sua sala.

Se o item exige uma resposta fácil e curta, elabore-a e despache-a imediatamente.

Em última instância, caso não consiga realmente tomar uma decisão a respeito do item de correspondência, coloque-o na pasta de correspondência do dia seguinte. Mas cuidado: nunca deixe um item na pasta de correspondência por mais de três dias. O ideal é limpá-la diariamente.

Quanto à correspondência expedida, seja sucinto na correspondência interna, usando tanto quanto possível cartas-padrão, reservando cartas mais bem elaboradas (o que não quer dizer longas) para destinatários e assuntos que assim o exigirem. Mesmo no caso de uma correspondência externa, se ela se destina apenas a pedir informações sobre um produto, pode ter certeza de que a carta deve ser atendida, mesmo que seja padrão e não atinja os melhores níveis de qualidade gramatical e estilística.

Procure arquivar toda a correspondência expedida em duas cópias: uma ordenada seqüencialmente pela data da correspondência e outra na pasta do projeto a que se refere ou em alguma outra pasta. Dependendo de sua situação de trabalho, você pode optar por abrir pastas para seus superiores, para cada um de seus funcionários, para cada um dos principais departamentos da empresa, etc., para ali guardar (*inter alia*) a segunda cópia da correspondência interna relativa a eles expedida por você.

### C. Relatórios

É incrível o número de relatórios (gerados interna ou externamente) que aparecem em uma companhia de porte médio para cima. A maior parte deles não merece ser lido. Infelizmente, para que saibamos se o relatório merece ou não ser lido geralmente temos que lê-lo, ou pelo menos folheá-lo.

Poupe tempo lendo o índice, ou lendo a introdução e conclusão. Se não encontrar material de interesse, economize o tempo que seria dedicado a uma leitura detida.

Uma solução saudável para o problema é o chamado Sumário Executivo, que muitas empresas exigem seja juntado aos relatórios, que nada mais é do que um resumo objetivo, de no máximo duas páginas, do conteúdo do relatório. Lendo o sumário, já temos uma idéia razoavelmente clara se devemos ou não investir mais tempo na leitura.

Quando você concluir que determinados relatórios que lhe são enviados de rotina não lhe interessam, peça para ser tirado da lista de pessoas a quem o relatório é enviado. Isso poupa tempo e espaço em sua estante ou em seu cesto de lixo e ajuda a outra pessoa a economizar recursos.

#### D. Leituras

Dependendo da sua área de atuação você poderá ter uma quantidade razoável de leituras técnicas (e, talvez, até não-técnicas) a fazer. Se você tem uma especialização técnica (digamos que seja engenheiro ou analista de sistemas) mas está atuando em, digamos, marketing ou vendas, você poderá ter uma quantidade ainda maior de leituras, pois provavelmente desejará se manter mais ou menos atualizado quanto aos principais desenvolvimentos em sua área de origem e na área em que está atuando. Não é difícil encontrar pessoas que se sentem obrigadas a ler mais de dez revistas técnicas ou profissionais por mês.

Nesta área é preciso tomar uma série de decisões por vezes muito difíceis.

Em primeiro lugar, é preciso limitar a quantidade de jornais, revistas e periódicos que você lê. Limite-se às revistas técnicas e profissionais mais importantes e essenciais à sua tarefa. Elimine, tanto quanto possível, aquelas leituras que muita gente faz apenas para verificar se há ali alguma coisa interessante (como, por exemplo, no caso de jornais, mesmo jornais mais técnicos, como a **Gazeta Mercantil**). A menos que seu serviço dependa de informações que se alteram dia a dia, um jornal é perfeitamente dispensável (exceto por curiosidade). Se a notícia é de importância, ela permanecerá em noticiário por mais de um dia e atrairá sua atenção. Se sua companhia é relativamente grande, considere a possibilidade de atribuir a algum funcionário que possa chegar mais cedo a tarefa de folhear os jornais, mandar recortar e xerocopiar as notícias que podem ser de interesse para a companhia, para serem distribuídas às pessoas que você achar que precisam lê-las.

Em segundo lugar, é preciso conter um pouco a curiosidade. O ser humano é naturalmente curioso. Muitas pessoas, ao ler uma revista, freqüentemente tentam fazê-lo de capa a capa, lendo índices, editoriais, colunas assinadas, artigos de fundo, seções especializadas, resenhas - muitos lendo até mesmo os anúncios (que podem ser úteis caso seu trabalho envolva decisões acerca de compras significativas). Alegam, para justificar seu comportamento, que é preciso se manter bem informado. Mas essa leitura de capa a capa é perda de tempo. A alegação de que é necessário manter-se bem informado precisa ser

analisada com cuidado. É verdade que qualquer profissional hoje precisa estar bem informado. Mas há uma diferença entre estar bem informado e acumular dados acerca de fatos freqüentemente triviais e sem importância. Estar bem informado é ter conhecimento das informações necessárias para o bom desempenho de suas funções. E mais do que isso: é saber onde encontrar as informações desejadas, caso você não as tenha à mão. O restante freqüentemente pode ser dispensado. O problema é mais qualitativo do que quantitativo.

Em terceiro lugar, procure não dedicar um momento exclusivo em sua agenda ao exame de revistas técnicas. Essa é uma atividade que você pode realizar facilmente em situações não agendadas. Folheie suas revistas, por exemplo, enquanto estiver falando ao telefone ou quando no banheiro, ou então carregue-as consigo para folheá-las enquanto espera ser atendido em escritórios ou consultórios, ou enquanto aguarda em filas. Ou folheie-as enquanto viaja (caso não dirija você mesmo).

Em quarto lugar, encontre ou invente um sistema de assinalar os artigos que são de interesse para uma leitura cuidadosa mais tarde. Algumas pessoas marcam as páginas com clips, dobrando-as, ou inserindo um pedaço de papel. Outros arrancam os artigos ou os xerocopiam, para arquivá-los em pastas de leituras ou dedicadas a vários assuntos de interesse. Qualquer que seja o método, certifique-se de que você será capaz de localizar o artigo mais tarde, quando for lê-lo. Poucas coisas são tão exasperantes e produzem tanta perda de tempo como tentar lembrar, e procurar encontrar, onde lemos determinada coisa de que agora temos necessidade. Se você é daqueles que não têm coragem de arrancar as páginas dos artigos de suas revistas e não têm possibilidade de xerocopiar tudo que é de interesse, anote em um caderninho o assunto do artigo e a fonte, para referência posterior .

Em quinto lugar, é preciso ler os artigos de importância. Para tanto, o melhor momento é quando você está trabalhando em um projeto para o qual as informações contidas nos artigos são importantes. É nesse momento que eles provavelmente serão lidos com atenção e cuidado: quando você realmente precisa deles. Certifique-se, portanto, de que o sistema de arquivo que você montou permite localizar com rapidez e eficiência todos os artigos sobre determinado assunto que você marcou como interessantes, quando você tiver necessidade deles .

### 3. Para o Excesso de Interrupções

A solução clássica ao problema da interrupção é o bloqueio, geralmente através de uma secretária competente e enérgica. Essa solução, porém, está ficando difícil de implantar, seja porque as empresas adotam uma política de porta aberta e livre acesso, seja porque adotam sistemas de "pools" de secretárias, exceto para seus executivos mais graduados. Nessas condições, torna-se difícil organizar o acesso ao local de trabalho de modo a diminuir as interrupções.

Diante disso, as alternativas que restam a quem não tem secretária nem pode fechar a porta são as seguintes, que tratam tanto de evitar interrupções como de diminuir seus danos, quando elas ocorrem.

#### A. Como Evitar Interrupções

Para evitar interrupções, comunique cortêsmente aos seus colegas e subordinados que você prefere trabalhar sem interrupções em determinados períodos e peça-lhes que, na medida do possível, respeitem sua privacidade. É preferível que o período seja fixo, todos os dias, durante o seu "horário nobre" (o período em que você é mais produtivo) -- digamos das 8:30 às 11:30 h. Coloque-se à disposição deles em outros horários claramente anunciados.

Ainda para evitar interrupções, fuja para a biblioteca ou sala de reuniões, caso existam e estejam disponíveis, a fim de trabalhar com sossego. Ou trabalhe em casa, se sua empresa o permitir e sua casa for mais tranqüila do que seu ambiente de trabalho.

#### B. Como Lidar com Interrupções

Quando, a despeito de suas providências, você for interrompido durante seu horário de privacidade, ou mesmo em outra ocasião em que prefira não sê-lo, diga com franqueza a quem o interrompeu que você está fazendo algo importante e/ou urgente e que passará pela sala dele assim que terminar. Se não for nada importante, ele lhe dirá de pronto. Se for importante, você manterá maior controle sobre o momento de encerrar a conversa estando na sala da outra pessoa do que estando ela em sua sala.

#### 4. Para o Excesso de Telefonemas

Novamente aqui a solução clássica é o bloqueio, através de uma secretária competente. Caso você não tenha uma secretária própria, fica mais difícil, mas alguma filtragem de seus telefonemas pelo PABX pode ser viável. Se não for, e você tiver que atender seus telefonemas,

considere a possibilidade de instalar uma secretária eletrônica no seu telefone, caso isso não seja proibido pela empresa.

Além disso, há várias medidas que podem ser adotadas para diminuir o problema, tanto em termos de diminuir o número de telefonemas como em termos de diminuir seus danos.

#### A. Redução do Número de Telefonemas

Procure limitar o número de telefonemas, usando ao máximo outras alternativas, como Correio Eletrônico (caso exista esse sistema em sua empresa). Ao telefone, uma conversa puxa a outra e, quando menos se percebe, se foram 15 minutos.

#### B. Como Lidar com Telefonemas

Procure controlar a duração dos telefonemas, interrompendo os mais longos, se for preciso. Alegue que tem outro telefonema para atender, que seu chefe acaba de chamá-lo, ou, em última instância, desligue abruptamente, dando a impressão de que a linha caiu (a culpa vai cair na companhia telefônica, desde que você não faça isso mais de uma vez com a mesma pessoa...).

Quando você receber um telefonema que preferiria não ter atendido, diga que está extremamente ocupado e que chamará de volta assim que se desocupar. Quando você chama, você tem maior controle sobre a duração do telefonema.

Se você recebe um telefonema sobre um assunto que poderia ser resolvido por um subordinado, diga que ligará de volta, e mande seu subordinado ligar em seu nome. A outra pessoa receberá o recado de que deve tratar desse assunto com o subordinado, principalmente se for bem atendida.

Em situações extremas, em que não puder fugir de um telefonema longo e desinteressante, procure fazer mais alguma coisa ao mesmo tempo: ler uma revista, assinar papéis, atualizar sua agenda, cortar ou lixar as unhas, etc. Assim o tempo que você gastaria para fazer essas coisas compensa um pouco o tempo perdido com o telefonema desgastante.

#### 5. Para o Excesso de Reuniões

Há problemas distintos relativos às reuniões de que você participa e às que você organiza. Falarei, primeiro, sobre as reuniões de que você participa, sem ser por elas responsável, e, depois, discutirei as reuniões que você é responsável por organizar.

Antes de prosseguir, porém, é preciso ressaltar que alguns autores encaram reuniões de uma forma muito mais positiva. Este é o caso, por exemplo, de George David Kieffer, em seu livro ***The Strategy of Meetings***. Arriscaria a dizer que parte da razão pela qual as reuniões são vistas com bons olhos por Kieffer é que ele define como reunião qualquer ajuntamento de duas ou mais pessoas que seja orientado para negócios ou profissão. Assim sendo, se o presidente da empresa chama à sua sala o seu assistente, temos uma reunião. Se você vai até a mesa de sua secretária para discutir uma questão com ela, temos outra. E assim por diante. Neste texto estou considerando como reuniões apenas aquelas especialmente convocadas como tais, que possuem um coordenador, vários participantes, etc. e não todo e qualquer contato profissional ou de negócios.

Por outro lado, é oportuno ressaltar que Kieffer não nega que grande parte das reuniões é improdutiva. O que ele sugere é que cada um deve saber usar reuniões em proveito próprio, para levar adiante a sua "agenda pessoal" e promover os seus objetivos (que podem não coincidir com os da reunião). Dessa forma, mesmo uma reunião desastrosa, do ponto de vista global, pode vir a ser excelente, do seu ponto de vista pessoal, se, por exemplo, foi convocada por um seu concorrente a uma promoção interessante. Neste caso, sua agenda pessoal é contribuir (hábil e discretamente) para que a reunião não seja bem sucedida (tomando cuidado para que você não pareça estar boicotando a reunião ou o colega). O fracasso desse tipo de reunião é o seu sucesso pessoal.

Embora respeitando algumas das colocações de Kieffer, neste texto estou considerando reuniões apenas do ponto de vista dos objetivos declarados para os quais foram convocadas (supondo que esses objetivos tenham sido explicitados, coisa que freqüentemente não acontece). Embora reuniões possam, em muitos casos, tornar-se excelentes palcos em que você pode promover seus objetivos pessoais, não me parece que isso seja sempre o caso, ou que apenas esse fato possa justificá-las.

#### A. Redução do Número de Reuniões

É incrível o número de reuniões de que participamos sem que delas retiremos qualquer proveito .

- Às vezes somos convocados para uma reunião (freqüentemente de rotina) porque a pessoa que exercia nossa função anteriormente se interessava pelo assunto (em nível pessoal e não institucional) e era chamada a participar. Ela saiu, e continuamos a participar, sem saber direito porquê.
- Outras vezes fomos nós que mudamos de função e, no entanto, continuamos a participar de reuniões que se relacionam com nossa função anterior, meramente por hábito ou rotina.
- Às vezes participamos de reuniões simplesmente porque achamos que é preciso estar informado sobre o que se passa na empresa.

Se você se enquadra em algum desses casos, pode ter certeza de que está usando mal o seu tempo. Há várias maneiras de saber o que se passa em reuniões sem delas participar (pedindo para receber as atas ou minutas, por exemplo: em cinco minutos você lê o que ficou duas horas sendo discutido). Além disso, não é preciso ressaltar que poucas coisas são realmente decididas em reuniões. Estas são freqüentemente usadas (na melhor das hipóteses) para explorar ou testar idéias e para "brainstorming", ou (na pior das hipóteses) para ratificar decisões já tomadas e dar uma sensação aos participantes da reunião de que eles estiveram envolvidos no processo decisório.

Reduza o mais possível o número de reuniões de que você participa e só participe daquelas que realmente forem importantes. Se não for possível eliminar sua participação em uma reunião que você considera irrelevante, considere mandar algum subordinado em seu lugar, chegar atrasado e sair mais cedo, pedir para só ser chamado se for discutido algum assunto que exija a sua presença, e, eventualmente, faltar. A melhor alternativa, porém, é procurar convencer a pessoa que convoca a reunião de que sua presença é desnecessária - para a reunião e para você.

No caso de uma reunião que você considera irrelevante mas à qual é obrigado a comparecer, leve alguma coisa para fazer durante a reunião. Um relatório ou uma revista para folhear, papéis para assinar, etc. Seu cérebro consegue processar muito mais informação do que aquela que é veiculada em uma reunião típica. Se você não consegue evitar a participação em uma reunião irrelevante, participe dela "em piloto automático", usando parte de sua atenção para fazer outras coisas.

B. Redução do Tempo e Aumento de Produtividade

No caso de reuniões convocadas por você, só convoque aquelas que forem estritamente necessárias. Examine a possibilidade de substituir a reunião por consultas telefônicas, teleconferência ou correio eletrônico. Se for realmente preciso realizar a reunião, tome os seguintes passos:

- Antes da reunião, com antecedência mínima de 72 horas, prepare e distribua uma convocação que explicita claramente o(s) objetivo(s) da reunião, que aponte os resultados que você espera alcançar, que contenha o nome e telefone de todos os participantes e uma breve indicação do que cada um deles deve trazer à reunião, que informe o horário de início e de término da reunião, o local exato em que ela se realizará (com instruções, caso necessário), e o número de seu telefone para confirmação e contato. É muito importante que a convocação esclareça a natureza da reunião: se é exploratória, se é para transmitir ou colher informações, se é deliberativa ou decisória, se é para referendar decisões já tomadas, etc. Escolha para participar apenas aquelas pessoas cuja presença é indispensável à sua condução.
- No início da reunião, distribua uma pequena pauta com a ordem em que os assuntos serão discutidos (os mais importantes primeiro) e os blocos de tempo a serem dedicados a cada um deles. Os assuntos devem todos estar vinculados ao objetivo declarado na convocação. Especifique, oralmente ou por escrito, as regras do jogo (por exemplo: intervenções de não mais de três minutos, mais de uma intervenção da mesma pessoa sobre o mesmo assunto só com a concordância dos demais, processo para apresentação e votação de moções, se for o caso, etc.).
- Durante a reunião, exerça sua coordenação com mão firme, fazendo uso, se necessário, de humor e/ou delicadeza para desarmar os participantes mais recalcitrantes. Mantenha o foco da discussão nos assuntos da pauta e nos objetivos da reunião, observe a alocação de tempo para cada assunto, e termine a reunião no horário previsto, mesmo que nem todos os itens tenham sido discutidos. Se você colocou os assuntos mais importantes primeiro, eles terão sido discutidos. Inclua os assuntos que não forem discutidos na pauta de uma outra reunião ou consulte os participantes por telefone sobre eles.
- Após a reunião, distribua uma ata sucinta que inclua a data, local e nome dos participantes, e uma indicação dos resultados da reunião (por exemplo, as decisões tomadas, caso a reunião tenha sido decisória), junto com o nome da pessoa responsável pelo seu acompanhamento ou pela sua implementação. Nada de transcrever o teor das discussões realizadas ou o processo seguido

para a tomada de decisão (exceto quando absolutamente essencial em casos controversos ou delicados), muito menos o que cada um disse durante a reunião.

## 6. Para a Tendência à Procrastinação

Aqui entramos a área dos empecilhos pessoais à administração do tempo. Para combater a tendência à procrastinação ou protelação, é necessário entender suas causas. Elas são todas de natureza psicológica.

A principal causa da procrastinação é a falta de vontade de fazer determinada coisa. Isto se dá, como vimos, quando e porque a tarefa a ser realizada é muito difícil, complexa, longa, ou desagradável. Em relação a esse tipo de tarefa, todos temos uma inclinação natural a seguir o conselho de Mark Twain: "Nunca deixe para amanhã o que você pode deixar para depois de amanhã" .

Recordêmo-nos de quando éramos crianças. Muitas crianças detestam espinafre e a maioria delas, quando obrigadas a comê-lo, deixam-no para o fim (na esperança, talvez, de que alguma coisa aconteça que as desobrigue da detestada tarefa). Algo semelhante acontece com executivos.

A forma de lidar com essa causa é enfrentar o problema com coragem e determinação: comer o espinafre primeiro, e então dedicar-se àquilo que nos causa maior prazer. Assim sendo, quando confrontados com uma tarefa desagradável ou difícil, mas necessária, devemos procurar realizá-la imediatamente e, se possível, de uma só vez (remédio ruim se toma de um só gole). Caso contrário, ela se torna vítima de nossa tendência à procrastinação.

A experiência tem mostrado que as pessoas de maior sucesso são as que tratam o mais rápido possível das tarefas desagradáveis ou particularmente difíceis. Fazer o resto, depois, torna-se um prazer.

Outra causa da procrastinação é o perfeccionismo. Os perfeccionistas, porque desejam fazer tudo com a maior perfeição, freqüentemente têm dificuldade para começar tarefas que não dominam bem ou para as quais não existam critérios explícitos de desempenho. Sentem-se obrigados a se capacitar primeiro, adquirindo as habilidades necessárias, ou então a buscar critérios de desempenho. Como dificilmente estão contentes com o domínio que possuem de qualquer habilidade, e como os critérios de desempenho em determinadas áreas são difíceis de

definir, nunca começam a realizar determinadas tarefas, porque não se consideram prontos, ou nunca as concluem, porque nunca estão satisfeitos com o produto.

A melhor maneira de lidar com essa causa da procrastinação é reconhecer que num contexto gerencial não existem muitas tarefas que possam ser desempenhadas com perfeição, mesmo que existam critérios de desempenho bem definidos. Devemos também reconhecer que, a maior parte das vezes, o que fazemos poderia ser feito melhor, mas apenas com um maior investimento de tempo, que, talvez, não compense. Perfeccionistas precisam aprender a conviver com o fato de que freqüentemente é preciso fazer o que tem de ser feito, mesmo que em nível de qualidade aquém do desejado, porque a alternativa realista o mais das vezes não é um produto de melhor qualidade, mas, sim, nenhum produto.

Procure se compenetrar do fato de que nem todas as tarefas precisam ser feitas com o mesmo nível de qualidade, e, portanto, nem todas elas precisam receber quotas equivalentes de tempo. Um relatório interno, por exemplo, não precisa ser muito burilado. Se você se contentar com uma redução de 10% na qualidade do produto, e isso lhe poupar 40% do tempo que seria gasto no relatório, então o tempo poupado provavelmente poder ser melhor utilizado em outra tarefa.

Por outro lado, se o relatório for dirigido à presidência da empresa, ou aos acionistas, ou ao público em geral, uma redução de 10% na qualidade e 40% no tempo de elaboração pode não ser aceitável. Considere tudo isso.

Uma terceira causa da procrastinação é a ilusão de que não fazemos a tarefa que estamos procrastinando por falta de tempo. Para manter a ilusão, procuramos nos manter ocupados - mas geralmente com trivialidades (coisas sem importância) ou com coisas que não têm muita urgência. Resolvemos, por exemplo, limpar nossa mesa, arrumar nosso arquivo ou armário, colocar em dia nossa contabilidade pessoal, etc. Assim, damos a nós mesmos a impressão de que estamos ocupadíssimos, para poder justificar a não realização da tarefa procrastinada, mascarando nossa procrastinação de falta de tempo.

A eliminação dessa causa envolve reconhecer que, por mais hábeis que sejamos em enganar-nos a nós mesmos, no fundo sabemos que o problema real não é falta de tempo. Essa tática, na verdade, nos causa stress, porque sabemos que estamos engajados em um teatro do qual somos atores e audiência, e do qual só poderemos sair perdendo.

Uma quarta causa de procrastinação pode ser detectada em jovens de talento que, aparentemente por acharem que sua competência é tão óbvia e visível, acreditam que nunca precisam demonstrá-la. Afirmam que poderiam ter realizado maravilhas, se apenas tivessem querido. O problema é que nunca querem, talvez por medo de fracassar e assim destruir a imagem de competência que têm procurado criar. Alimentam essa imagem com a alegação de que nunca fracassaram. O que não é dito é que nunca se engajaram em fazer nada.

O enfrentamento dessa causa da procrastinação envolve, novamente, honestidade com nós mesmos. No fundo, conhecemos nossos receios mais profundos. A única forma de vencê-los é enfrentando-os.

Na verdade, o temor do fracasso é, em geral, uma causa independente da procrastinação e da indecisão. Quem não tenta não falha - mas também não alcança sucesso .

Há, por fim, uma série de táticas que podem nos ajudar a derrotar a procrastinação.

A primeira delas é dividir um problema complexo e difícil em vários problemas menores, ou estágios, e atacar imediatamente os mais simples e fáceis. Mesmo a jornada mais longa começa sempre com o primeiro passo. A lembrança disso nos dará um certo sentido de realização, à medida que progredimos, que poder nos ajudar a enfrentar o restante do problema.

A segunda é nos dar um prêmio ou uma recompensa pela conclusão de cada parcela ou estágio da tarefa. Mas devemos manter a honestidade: a recompensa deve vir depois da conclusão, não antes ou em vez dela.

Na verdade, a honestidade com nós mesmos é o fator chave na luta contra a procrastinação. Não devemos tentar mascarar a realidade: isso sai freqüentemente caro, em termos objetivos ou psicológicos.

## 7. Como o Computador Pode Ajudar

Há vários tipos de software que podem ser úteis ao objetivo maior de administrar o tempo. Entre eles os mais importantes são Gerenciadores de Informações Pessoais, Gerenciadores de Contatos e Recuperadores de Texto. É bom que se diga que nenhum desses instrumentos trata dos empecilhos pessoais à administração do tempo.

### A. Gerenciadores de Informações Pessoais

Gerenciadores de Informações Pessoais, ou "Personal Information Managers" (PIMs), estão se tornando extremamente populares hoje em dia. Há vários deles no mercado, com recursos e características às vezes bem diferentes, mas um bom PIM deve ajudá-lo pelo menos nas seguintes tarefas:

#### a. Agendamento

A maior parte dos PIMs permite que você registre todos os seus compromissos (com hora de início e término), inclua anotações relativamente longas acerca dos eventos (como, por exemplo, uma pauta, lembretes, registros para lembrança futura, etc.), anote eventos cíclicos (como aniversários, feriados, pagamentos fixos a serem feitos mensalmente, outros compromissos recorrentes, etc.). Os PIMs lhe oferecem uma mapa do tempo disponível, detectam conflitos caso você tente marcar mais de um compromisso no mesmo horário (mais deixam que você marque, depois de alertá-lo), começam a notificá-lo do evento com n dias de antecedência, caso você assim o determine, ou fazem tocar um alarme n minutos antes, caso você o deseje. A maior parte deles o avisará dos compromissos que você teve (ou deveria ter tido) desde que ligou o computador pela última vez - algo que permitirá que você pelo menos se justifique, no caso de ter se esquecido deles. Todos os PIMs permitem que você imprima a agenda de um dia, de uma semana, de um mês, em vários formatos.

#### b. Base de Dados de Endereços e Telefones

A maior parte dos PIMs também permite que você construa, de forma mais estruturada, uma base de dados de nomes, endereços e telefones, que poderá ser pesquisada a partir de qualquer campo ou sub-campo - na verdade, a partir de qualquer cadeia de caracteres. Eles também permitem que você anexe anotações várias a qualquer nome, que ficarão vinculadas a ele, podendo, porém, também ser recuperadas independentemente.

#### c. Registro de Telefonemas (Phone Logs)

Os PIMs podem ser usados também para "phone logs", que lhe permitem fazer anotações sobre telefonemas recebidos ou feitos - geralmente até 64 mil caracteres por entrada. Cada log poderá indicar quem iniciou a chamada, o dia e a hora em que foi feita, quais os assuntos discutidos, se deverá haver um follow-up, e quando, etc. O log poderá ficar vinculado ao registro da pessoa com quem você conversou,

de modo que, a qualquer momento, você poderá ter um registro completo de todos os contatos telefônicos realizados com aquela pessoa.

#### d. Notas Livres

Os PIMs são excelentes para registrar anotações livres, sobre qualquer assunto, desde "Telefonar para IBM" até registros detalhados sobre os números e senhas de suas contas bancárias e seus cartões de crédito. Você pode usar essa característica para anotar onde leu determinados artigos, onde viu determinadas coisas, ou seja, para registrar tudo aquilo que você normalmente anota em caderninhos, folhas soltas, envelopes usados, "Post Its", etc. Os PIMs possuem recursos para que você seja lembrado das anotações que fez em determinadas datas, recorrentes ou não, permitindo até que você seja notificado com antecedência de n dias ou que um alarme venha a soar em determinada hora de um dado dia, trazendo a anotação em questão para a tela.

#### e. Tarefas e Projetos

Quase todos os PIMs também permitem que você faça um gerenciamento (não muito complexo) de tarefas e/ou projetos, dando-lhe a oportunidade de definir itens, como tarefas ou projetos, a serem desenvolvidos sob a sua responsabilidade ou de outra pessoa, com prazo de realização, com dada prioridade vis-à-vis outras tarefas e outros projetos, etc. Embora não sejam tão sofisticados como Gerenciadores de Projetos, os PIMs podem ser tudo o de que você precisa nessa área.

#### f. Recuperação de Informações e Busca de Texto

A maior vantagem de fazer tudo isso através de um PIM está no fato de que as informações nele registradas podem ser recuperadas com extrema rapidez, visto que na maior parte deles todo o texto é indexado. A grande vantagem dessa característica para a organização do material que você leu ou tem que ler já foi assinalada em notas de rodapé. Mas há outros usos. Se você não se lembra se discutiu o orçamento numa reunião com Pedro ou num telefonema para Paulo, mas sabe que fez uma anotação sobre isso em seu PIM, uma busca da palavra "orçamento" lhe fornecerá na tela todos os contextos em que ela foi usada, seja em um item na agenda, em uma anotação sobre a pauta de uma reunião, no registro de um telefonema ou em uma nota livre em que você fez um lembrete para si próprio acerca do assunto.

É desnecessário frisar que sua lista mestre, sua lista de lembretes, sua agenda (semanal ou diária), etc., tudo isso pode estar computadorizado com a ajuda de um PIM.

## B. Gerenciadores de Contatos

Gerenciadores de Contatos (ou "Contact Software") são um tipo especializado de PIM dirigido a profissionais cujo trabalho se realiza quase que exclusivamente pelo telefone, como pessoal de telecompras, televendas, telemarketing, etc. Eles permitem que cada contato seja detalhadamente registrado e que todas as informações acerca de um determinado fornecedor ou cliente sejam agrupadas através de vários critérios.

## C. Recuperadores de Texto

Recuperadores de Texto, ou "Text-Retrieval Software", são programas especializados em localizar expressões, palavras ou cadeias de caracteres em arquivos gerados por gerenciadores de bases de dados, planilhas eletrônicas, processadores de texto, ou qualquer outro programa.

Suponhamos que você sabe que escreveu uma carta para a **Encyclopaedia Britannica**, mas não sabe em que arquivo de seu disco rígido está armazenada a carta. Um software de recuperação de texto varrerá todos os arquivos de seu disco (ou todos os arquivos com extensão .DOC) e localizará aqueles que contenham a palavra "Britannica". Ou talvez você não se lembre do nome usado para gravar a planilha de custos. O software fará uma busca em todos os arquivos de planilha e em um instante localizará aquelas que contêm a palavra "custo".

Tendo em vista o fato de que às vezes gastamos um tempo incrível procurando coisas nas centenas de arquivos de um disco rígido, um software como este pode ajudar bastante na economia de tempo. Não o confunda com o PIM, que só localiza palavras ou cadeias de caracteres no material que foi introduzido nele. Os Recuperadores de Texto localizam qualquer palavra ou cadeia de caracteres em qualquer tipo de arquivo de texto.