

## Está sem tempo?

Prof MSc. Mario Mendonça

Você quer aprender a administrar o tempo? Então esqueça o relógio - e pegue uma bússola. Mais do que controlar as horas, os minutos e os segundos do dia, uma boa gestão do tempo exige, prioritariamente, a definição clara do rumo que você deseja dar à sua vida e sua carreira. Disso resultará todo o resto: dias menos desgastantes, compromissos respeitados, tarefas realizadas no prazo programado, metas alcançadas com serenidade e convívio saudável com a família. Essa é, na opinião dos principais especialistas em gestão do tempo, a única estratégia eficiente para quem sonha em assumir as rédeas da situação. Agendas, relógios, palms e computadores, tidos por muita gente como a solução para o problema, são apenas ferramentas eficientes que o ajudarão a atingir esse objetivo.

Administrar bem o tempo tem sido, para a maioria das pessoas, uma espécie de missão impossível. Não faltam motivos para acreditar nisso. Segundo pesquisa feita entre 2000 e 2001 pela International Stress Management (Isma), no Brasil a média semanal de horas trabalhadas varia de 47 a 49, o que representa um mês a mais ao ano quando comparada à de dez anos atrás. Ao mesmo tempo, o universo corporativo vem passando por profundas transformações. As organizações estão mais enxutas, o trabalho está cada vez mais complexo e a pressão por resultados só faz aumentar. Vivemos uma angústia permanente por não conseguir absorver o volume de informações disponível. Numa simples banca de jornal existem mais de três mil títulos à venda, entre jornais, revistas, fascículos, edições especiais etc. No ano 2000, foram lançadas e reeditadas pelas editoras mais de 45 mil obras, segundo dados da Câmara Brasileira do Livro. E há ainda a internet. Sobra pouco ou quase nenhum tempo para família, filhos, exercícios físicos, lazer.

Essa roda-viva tem levado muitos profissionais a reavaliar sua postura. "Os executivos acreditam agora que há outras coisas importantes na vida além da

carreira nas grandes empresas", afirma Philip Simshauser, presidente do The Center, divisão da consultoria DBM nos Estados Unidos. Simshauser cuida exclusivamente da carreira de altos executivos. Segundo uma pesquisa recente desenvolvida por Simshauser, 50% dos profissionais que buscam uma recolocação no mercado preferem trabalhar em pequenas empresas ou montar o próprio negócio. "Essa é uma tendência clara: eles querem ter mais tempo para a família", diz.

Qualquer um de nós pode controlar melhor o próprio tempo e deixar de fazer parte do time dos que vivem reclamando do fato de o dia ter apenas 24 horas. Você está disposto a reconquistar a autonomia de sua vida? Então não perca mais um único minuto.

### **Defina prioridades**

Eis o primeiro e decisivo passo para começar a mudar essa realidade: "Administrar o tempo é fazer com que as pessoas busquem o que mais importa na vida delas", afirma o consultor Paulo Kretly, diretor-geral da consultoria Franklin Covey no Brasil. Em outras palavras: é preciso definir o que é realmente importante para você, e jamais perder esse foco. "Divirta-se com o que você faz e aproveite a vida", diz a professora Karen Haley Allen, da Dominican University of California, nos Estados Unidos. "Você dá um grande passo nesse sentido quando consegue uma boa combinação entre o que deseja para sua vida, a contribuição que pretende dar à sociedade e a sua atividade profissional. Essa é a essência da administração do tempo eficiente, pois você estará sempre dando o melhor de si mesmo na execução das atividades". Digamos que você tenha como prioridade o desenvolvimento profissional, mas as funções que vem desempenhando na empresa não contribuam para esse fim. Conclusão: você está empregando mal o seu tempo. Se você valoriza os papéis de marido e pai e só desempenha o de executivo, também vem perdendo a corrida contra o relógio.

A definição das prioridades, no entanto, não é algo simples. Exige que você conheça muito bem a si mesmo. Um teste simples que poderá ajudá-lo nessa

tarefa é imaginar que você está na sua festa de 80 anos. Quais projetos gostaria de ter realizado ao longo de todos esses anos? Que pessoas desejaria ver a seu lado? De quais feitos se orgulharia de contar aos filhos e netos? Agora reflita e responda com sinceridade: as atividades atuais que tomam seu tempo estão contribuindo para que você atinja esses objetivos e sonhos? Se a resposta for negativa, significa que está empregando seu tempo para fazer tarefas que não são prioritárias. Em resumo: você está mais para escravo do que para senhor do tempo. Defina, portanto, suas prioridades.

### **Livre-se dos maus hábitos**

"Quando aceitamos um emprego, estamos, na realidade, nos comprometendo a ceder à empresa parte do nosso tempo, além de esforço, capacidade, conhecimento e talento", diz Eduardo O.C. Chaves, professor de filosofia da Unicamp e consultor de empresas. O problema é que aproveitamos mal o tempo, e para dar conta do recado começamos a usar para o trabalho horas que deveriam ser empregadas em outras atividades. Agimos assim porque adquirimos maus hábitos - e maus hábitos normalmente geram conforto no curto prazo. "É o caso da procrastinação", diz Sandro Vieira, diretor de operações e desenvolvimento da consultoria Escola de Líderes. "Deixar de fazer uma tarefa que não queremos num determinado momento gera um certo conforto por algumas horas. Só que no fim do dia o problema continuará lá, esperando por você para ser solucionado."

Adquirir maus hábitos faz perder a autonomia sobre a vida. Você quer ter liberdade para passar mais tempo ou viajar, mas não pode. Isso gera angústia, frustração e aquela velha sensação de que o trabalho tomou conta de tudo. "Quem tem tempo não é aquele que não faz nada, mas aquele que sabe administrá-lo para fazer o que deseja", diz Eduardo Chaves, da Unicamp.

### **Trace a sua estratégia**

É provável que você conheça ou até já coloque em prática algumas técnicas de administração do tempo. Há muitos livros e cursos sobre o tema. O problema é que boa parte das teorias ainda está baseada naquelas famosas listinhas de atividades que devem ser riscadas assim que forem cumpridas. Nada contra essa técnica, que, aliás, é bastante válida e eficiente, como veremos em breve. A questão é que só isso não basta para obter um bom resultado. Hoje, há uma quase unanimidade dos consultores em relação à eficiência da chamada matriz de administração do tempo. A metodologia foi criada por Stephen Covey, o guru americano de auto-ajuda e autor do best-seller *Os 7 Hábitos das Pessoas Altamente Eficazes*. Covey distribuiu uma série de atividades de acordo com as quatro maneiras (quadrantes) em que, segundo ele, empregamos o nosso tempo. Confira no quadro ao lado:

□ **Quadrante I** Nesse espaço estão representadas as atividades e as situações urgentes e importantes e que exigem a nossa atenção imediata. De acordo com Covey, esse quadrante sufoca as pessoas, pois elas vivem apagando incêndio, administrando crises e se tornam escravas dos problemas. "Enquanto o foco maior permanecer nesse quadrante, você continuará sendo dominado pela correria e pela ansiedade e sentindo-se impotente diante do desperdício de tempo", diz ele. Em resumo: você perderá o controle sobre sua vida.

□ **Quadrante II** Refere-se às atividades importantes mas não urgentes. Trata-se de um quadrante de grande importância para sua vida, pois é onde deve estar todo o seu planejamento de longo prazo: desenvolvimento pessoal e profissional, reavaliação da carreira e de suas competências pessoais, análise e antecipação de problemas futuros, estudos, leitura de livros da sua área de atuação, elaboração de estratégias para delegação de tarefas aos subordinados, aprimoramento dos relacionamentos etc. Muitas vezes negligenciamos esse quadrante porque, embora fundamental para nossa vida, ele não tem a característica de urgência.

□ **Quadrante III** Nele está incluído tudo que é urgente mas não é importante. "Quando você prioriza atividades que são apenas urgentes, corre o risco de cometer um erro fatal para a perda de tempo: o de fazer algo que não o ajudará em nada a atingir seus objetivos de curto, médio ou longo prazo", afirma Silvio Bugelli, sócio-diretor da consultoria Tranjan Consultores Associados (TCA), de São Paulo, e que adota o mesmo sistema.

□ **Quadrante IV** São aquelas atividades que não são urgentes nem importantes. Quando você usa o tempo para algo relacionado a esse quadrante, está na maioria das vezes fazendo mau uso dele. As pessoas freqüentemente entram nessa área porque ela serve de válvula de escape para uma série de problemas, atividades e compromissos indesejados.

Segundo Stephen Covey, as pessoas que administram suas vidas de acordo com o surgimento das crises vivem 90% do tempo no quadrante I, dedicando os 10% restantes ao quadrante IV, onde estão as atividades que de alguma forma lhe dão algum alívio para as tensões. "Pessoas eficazes ficam afastadas das atividades dos quadrantes III e IV", afirma o guru. "Elas diminuem o tamanho do quadrante I e dedicam mais tempo ao quadrante II". Isso quer dizer que elas preferem se dedicar ao planejamento de vida, aos relacionamentos, ao aperfeiçoamento e à prevenção dos problemas. Todos nós sabemos que isso é importante. Mas poucos realmente dão a atenção merecida a esses aspectos por causa das chamadas atividades urgentes e inadiáveis. Lembre que a produtividade de um profissional é medida pelo trabalho feito, e não pelo esforço em realizá-lo. O ideal, portanto, não é priorizar a sua agenda, e sim agendar as suas prioridades.

Procure fazer seu próprio esquema seguindo a matriz de administração do tempo de Covey. Distribua suas atividades nos quatro quadrantes. Descubra em qual deles você tem empregado a maior parte do seu tempo e faça os ajustes necessários, procurando privilegiar os quadrantes I e II. Feito isso, você poderá usar as ferramentas que o ajudarão a administrar o tempo de acordo com suas prioridades. Tente programar as atividades mais importantes de acordo com seu

relógio biológico - ou seja, para àquelas horas do dia em que você costuma ser mais produtivo. Veja como agir em cada uma das situações que mais costumam roubar tempo no trabalho:

### **Grande número de atividades**

Agenda, palm, computador e caderno passam a ser bastante úteis a partir de agora. Utilize a ferramenta que achar mais adequada para fazer sua lista de atividades. Defina quais as prioridades do dia e concentre-se nelas. Procure manter o foco. Não perca tempo com coisas que não são importantes e cuidado para não se deixar levar pela ansiedade. Vá riscando tudo aquilo que for executando. Isso é fundamental, pois o deixará estimulado e dará a sensação de que está realmente solucionando os problemas. Se precisar trabalhar mais horas que o normal num determinado período do mês, prefira chegar mais cedo ao escritório a sair mais tarde. Se tiver de levar trabalho para casa, programe-se para concluí-lo uma hora antes de se deitar, para reduzir a ansiedade e dormir mais tranqüilo. Muitos profissionais passam noites em claro por causa disso.

### **E-mail**

Abra-os, no máximo, duas vezes ao dia. "Quem fica o tempo todo olhando seu correio eletrônico geralmente tem o perfil de uma pessoa ansiosa", diz Sandro Vieira, da Escola de Líderes. Contenha-se. Quando abri-los, no entanto, responda-os no mesmo instante. Coloque os que necessitam de maior atenção e demandam mais tempo na sua lista de prioridades.

### **Excesso de informações**

Mesmo que você tenha uma capacidade acima da média para absorver informações, jamais conseguirá assimilar tudo o que deseja. "Um dos segredos é não perder tempo com o que os outros acham que você deve saber", diz Elaine St. James em seu best-seller Simplifique Sua Vida no Trabalho (Editora Mandarim, 242 páginas). Você precisa desenvolver um senso crítico em relação ao que deve

ou não ler, e saber se uma determinada informação será útil para o seu trabalho. As pessoas perdem muito tempo lendo informações que são interessantes, mas não importantes. Para desenvolver uma disciplina, estabeleça um número de páginas para ler diariamente. Ou então determine um tempo fixo: 30 minutos, 45 minutos, uma hora. "Escolha o período do dia em que seu nível de compreensão é maior", diz Sandro Vieira, da Escola de Líderes. "Caso contrário, você acabará tendo de reler o texto para assimilá-lo". Evite também deixar papéis com anotações soltos em sua mesa. O ideal é colocar todas elas num único lugar (caderno, agenda, palm etc.). De acordo com uma pesquisa feita pelo Instituto Franklin Covey, perdemos em média 28 minutos por dia tentando encontrar em nossa mesa as informações de que tanto necessitamos.

## **Telefone**

É instantâneo: o telefone toca e você o atende, desviando sua atenção. Além de perder a concentração no que estava fazendo, você corre o risco de empregar seu tempo em algo sem muita importância (um amigo querendo bater papo, outro desejando consultá-lo sobre um problema dele e não seu etc.). Para filtrar as ligações, você pode orientar melhor sua secretária, usar uma caixa postal para receber e gravar as mensagens ou mesmo determinar um horário para atender às ligações. Nesse último caso, avise as pessoas sobre a hora em que estará disponível para os telefonemas e peça que procurem respeitá-la. Evite abrir exceções. Seja sempre claro e objetivo ao falar ao telefone no trabalho.

## **Reuniões**

Alguns executivos, na tentativa de reduzir o tempo de duração das reuniões, adotam a estratégia de fazê-las em pé. Isso só funciona se o tema não exigir muita análise, reflexão e debate. Para tornar as reuniões produtivas, adote as seguintes medidas: agende a reunião com antecedência, defina a pauta alguns dias antes e comunique a todos, não convoque ninguém que não seja realmente necessário, controle as conversas paralelas e os que monopolizam o diálogo, e procure não sair da pauta. Reuniões com mais de uma hora de duração

geralmente são menos produtivas e mais cansativas. Outra maneira eficiente de impedir que esses encontros se alonguem demais é agendá-los estrategicamente às 11h30 (próximo ao horário de almoço) ou às 4 horas de uma sexta-feira (quando todos já estarão pensando no fim de semana). Reuniões nesses horários costumam ser mais rápidas, pois a maioria das pessoas tende a ser mais objetiva para satisfazer o hábito alimentar ou para programar as atividades do sábado e do domingo.

### **Acúmulo de tarefas**

Geralmente é reflexo de centralização excessiva. Delegue as tarefas. Para fazê-lo de maneira eficiente, no entanto, você precisa conhecer bem sua equipe e distribuir as tarefas de acordo com o perfil e a capacidade de cada um. Se você delegou, é porque confia nas pessoas. Não fique, portanto, interferindo no trabalho dos subordinados como se fosse o único capaz de resolver o problema com eficiência e dentro do prazo programado.

### **Interrupções**

Se você é daquelas pessoas que estão sempre disponíveis, então sabe o quanto as interrupções atrapalham o desenvolvimento do trabalho. Antes de agir drasticamente contra esse problema, tenha em mente uma coisa: "As interrupções significam que nós temos valor, amigos e informações importantes", diz a especialista em gestão do tempo Karen Haley Allen, professora da Dominican University of California. "Em alguns casos, as interrupções significam que você faz parte dos negócios." Para evitar abusos, porém, você precisa aprender a dizer não e a ser firme. Não confunda boa educação com complacência. Diga à pessoa que o interrompeu que está ocupado. Se estiver escrevendo e alguém entrar em sua sala, não solte a caneta, caso contrário ele achará que você tem tempo de sobra para ouvi-lo. Peça para a secretária "filtrar" os que desejem falar com você. Outra armadilha na qual caímos com frequência é a de colocar cadeiras estrategicamente em frente às nossas mesas para receber os visitantes. Isso, na verdade, acaba sendo uma espécie de convite para que as pessoas se sentem ali

e fiquem longos minutos falando sobre assuntos que nem sempre estão relacionados ao trabalho. A saída é deixar as cadeiras num canto qualquer de sua sala. Se a pessoa, no entanto, merecer maior atenção, aí, sim, você deve se levantar e posicionar a cadeira diante da mesa.

## **Burocracia**

É um mal crônico em muitas organizações. Que fazer? Simplifique o que for possível. Há um grande número de atividades que somos obrigados a cumprir e que não agregam nenhum tipo de valor à empresa, ao produto e ao trabalho. Então, por que continuar? Tente questionar as tarefas que contribuem para a manutenção da burocracia e eliminar as que estiverem dentro de sua alçada.

## **Celular**

O recurso "olho mágico", que identifica quem está chamando, é um grande aliado. Só atenda quando for alguém com quem você não pode deixar de falar. Retorne as outras ligações num horário que não prejudique o seu trabalho. Ter um segundo celular apenas para chamadas urgentes é uma alternativa. Isso só funcionará, claro, se você for bastante seletivo na hora de divulgar esse outro número.

## **Imprevistos**

Não há como evitá-los. Mas uma maneira eficiente de impedir que os acontecimentos inesperados provoquem um caos no seu dia de trabalho é manter um espaço de tempo livre na agenda para cuidar desse tipo de problema. Dessa forma, o imprevisto estará relativamente previsto dentro de sua programação.

Enfim, há um velho ditado popular que diz que tempo é dinheiro. É um grande erro. Tempo é vida. Cuide bem dele.

	<b>URGENTE</b>	<b>NÃO-URGENTE</b>
<b>I</b>	<b>QUADRANTE I</b>	<b>QUADRANTE II</b>
<b>M</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crises</li> <li>- Reuniões</li> <li>- Problemas urgentes e inadiáveis</li> <li>- Projetos com data marcada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Prevenção</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Recreação</li> <li>- Aprendizado</li> <li>- Planejamento</li> <li>- Desenvolvimento de relacionamentos</li> <li>- Identificação de novas oportunidades</li> </ul>
<b>P</b>		
<b>O</b>		
<b>R</b>		
<b>T</b>		
<b>A</b>	<b>QUADRANTE III</b>	<b>QUADRANTE IV</b>
<b>N</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrupções</li> <li>- Telefonemas</li> <li>- Relatórios</li> <li>- Correspondência</li> <li>- Atividades populares</li> <li>- Assuntos estressantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Detalhes</li> <li>- Pequenas tarefas</li> <li>- Correspondência sem importância</li> <li>- Atividades agradáveis</li> <li>- Perda de tempo</li> </ul>
<b>Ã</b>		
<b>O</b>		
<b>I</b>		
<b>M</b>		
<b>P</b>		
<b>O</b>		
<b>R</b>		
<b>T</b>		
<b>A</b>		
<b>N</b>		
<b>T</b>		
<b>E</b>		