



Tamara Schwambach Kano Myles

PRODUTIVIDADE MÁXIMA

Como assumir o controle do
seu tempo e ser mais eficiente



SEXTANTE

PRODUTIVIDADE
MÁXIMA



Tamara Schwambach Kano Myles

PRODUTIVIDADE MÁXIMA

Como assumir o controle do
seu tempo e ser mais eficiente



Título original: *The Secret to Peak Productivity*

Copyright © 2014 Tamara Myles

Copyright da tradução © 2015 por GMT Editores Ltda.

Todos os direitos reservados. Nenhuma parte deste livro pode ser utilizada ou reproduzida sob quaisquer meios existentes sem autorização por escrito dos editores.

tradução: Afonso Celso da Cunha Serra

preparo de originais: Rafaella Lemos

revisão: Clarissa Peixoto e Hermínia Totti

diagramação: Ilustrarte Design e Produção Editorial

capa: DuatDesign

adaptação para ebook: SBNigri Artes e Textos Ltda

CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ

M995p

Myles, Tamara

Produtividade máxima [recurso eletrônico] / Tamara Myles [tradução de Afonso Celso da Cunha Serra]; Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

recurso digital: il.

Tradução de: The secret to peak productivity

Formato: ePub

Requisitos do sistema: Adobe Digital Editions

Modo de acesso: World Wide Web

ISBN 978-85-431-0171-2 (recurso eletrônico)

1. Administração do tempo. 2. Sucesso nos negócios. 3. Livros eletrônicos. I. Título.

14-
18018

CDD: 640.43
CDU: 64.061.4

Todos os direitos reservados, no Brasil, por
GMT Editores Ltda.
Rua Voluntários da Pátria, 45 – Gr. 1.404 – Botafogo
22270-000 – Rio de Janeiro – RJ
Tel.: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br
www.sextante.com.br

*Para Isabella, Eddie e Viviana,
que vocês sempre se esforcem
para criar possibilidades em suas vidas.*

PREFÁCIO

Já existem no mercado numerosos livros sobre gerenciamento do tempo e você talvez esteja se perguntando por que eu decidi escrever mais um. Especialistas conhecidos na área de produtividade também são fáceis de encontrar.

Minha resposta curta e objetiva tem a ver com minhas próprias pesquisas na literatura especializada. Ao buscar a fórmula perfeita para recomendar aos clientes de minha empresa de consultoria em produtividade, não encontrei um único livro que abrangesse todos os tópicos de maneira sistemática e simples.

Outra resposta, mais longa, decorre de minha própria natureza. Organização e ordem são parte da minha vida e da minha personalidade, e se revelaram muito úteis para mim em tudo o que fiz. Eis a história da minha jornada.

Quando era adolescente no Brasil, eu sonhava em trabalhar em alguma agência de publicidade em Nova York. Anos depois, realizei esse objetivo, sendo contratada por uma agência de Manhattan especializada em moda e beleza. Eu estava literalmente vivendo o meu sonho e curtia cada momento! Que mulher não adoraria ser parte do mundo glamoroso e criativo da publicidade, trabalhando para marcas como Adidas, Spiegel, CoverGirl e Max Factor? Adorei desenvolver a estratégia, a visão e o design de todas as

embalagens da Max Factor, apresentar a proposta ao chefe de marketing da Procter & Gamble (P&G), gigante internacional de produtos de consumo, e depois trabalhar com o cliente para colocar o plano em ação. Nessa época, eu nem desconfiava que aprender a criar laços emocionais seria tão importante para minha futura carreira como palestrante.

Costuma-se dizer – com razão – que nas agências de publicidade o ritmo de trabalho é muito acelerado, pelo extremo rigor dos prazos. Eu cuidava do gerenciamento das contas, que combinava serviço ao cliente e desenvolvimento estratégico. Mas a agência em que eu trabalhava em Nova York era diferente da maioria. Em vez de ter uma equipe inteira dedicada a um único cliente, cada gerente de marca supervisionava diversas contas e todos compartilhavam o mesmo assistente. Eu amava lidar com várias marcas.

Como você pode imaginar, ser muito organizada e preocupada com todos os detalhes era indispensável! Qualquer erro, por menor que fosse, poderia fazer com que um cliente perdesse o prazo para a entrega de um anúncio que seria publicado na edição da *Vogue*, por exemplo, o que comprometeria todo o lançamento de um produto, custando milhões de dólares ao cliente. Se algo assim acontecesse, não é preciso dizer que minha carreira estaria arruinada. Para me manter dentro dos cronogramas e não perder os prazos sem ficar o tempo todo estressada, com medo de esquecer alguma coisa, desenvolvi sistemas que funcionavam muito bem para mim. Outros gerentes de contas começaram a se interessar pelos meus sistemas e a adotar alguns deles. Depois de certo tempo, meus métodos se tornaram a norma e passaram a ser usados por todos os gerentes de contas.

Alguns anos mais tarde, me mudei para a Carolina do Norte com o meu marido, deixando para trás a vida frenética da agência de publicidade em Nova York – ou, pelo menos, era isso que eu pensava! Por ironia do destino, encontrei lá uma agência de alcance mundial. Assim eu poderia continuar progredindo na minha carreira, só que em um ambiente um pouco diferente. Muito maior que a de Nova York, a agência da Carolina do Norte era parte de uma grande holding. Em vez de cuidar sozinha de seis contas, eu agora participava de uma equipe de três pessoas, administrando apenas duas contas. Eu havia levado para o novo emprego os mesmos sistemas que usava em Nova York, e, mais uma vez, alguns colegas me pediram para ensinar a eles o que eu

estava fazendo. Perguntavam-me com frequência: “Como você não se perde no meio disso tudo e ainda consegue ficar calma e receptiva o tempo todo?” Novamente, meus sistemas logo se tornaram o padrão para todas as contas em que eu estava envolvida, e, pouco tempo depois, fui reconhecida como uma das melhores gerentes de contas da empresa. Não demorou muito para eu procurar a diretora de gestão de contas e lhe pedir mais atribuições. Então passei a gerenciar sozinha uma conta pequena.

Minha carreira progredia a passos largos, e eu estava feliz por estar fazendo exatamente o que eu sempre quis. Meu marido e eu concluimos que aquela era a melhor hora para aumentar a família. Durante a gravidez, visitamos algumas creches, pois minha intenção era voltar ao trabalho o mais cedo possível. Até que Isabella nasceu. Quando a licença-maternidade estava prestes a chegar ao fim, descobri que eu jamais seria capaz de deixá-la com outras pessoas para poder voltar à vida agitada das agências de publicidade. Senti-me grata por poder escolher e me tornei dona de casa.

Isabella era um anjo e dormia boa parte do dia. Como minha vida estava organizada e em ordem, eu tinha muito tempo livre. Decidi então que precisava começar meu próprio negócio. Afinal, minha mãe e meu pai eram empreendedores bem-sucedidos, e eu crescera vendo como era bom poder controlar o próprio tempo. Percebi que trabalhar por conta própria era a alternativa perfeita para progredir na carreira e continuar em casa cuidando da minha filha em tempo integral. De início, prestei alguns serviços de consultoria à minha antiga agência de Nova York. Foi ótimo, mas não o suficiente para me manter ocupada. Assim, comecei a pesquisar outras opções. Foi então que conheci a NAPO, National Association of Professional Organizers (Associação Nacional de Organizadores Profissionais), e pensei: “É sério? Existem pessoas que ganham a vida ajudando os outros a se organizarem? Com certeza eu posso fazer isso!” Fiz algumas pesquisas e desenvolvi meu plano de negócios e a estratégia de marketing da minha nova atividade. No começo, trabalhei para amigos e familiares, tirando algumas fotos “antes e depois” para demonstrar minha capacidade de organização. Também fui reunindo depoimentos de clientes sobre os bons resultados do meu trabalho para colocar em meu site. Meu negócio estava indo de vento em popa!

Meu primeiro público-alvo foram as jovens mães que tinham dificuldade para organizar a casa. Eu havia comprovado por experiência própria que ser organizado alivia o estresse e permite que você viva com propósito. Então percebi que queria ajudar os outros a alcançarem esse objetivo também. Meu negócio ia bem, mas eu sentia falta de trabalhar em um ambiente corporativo. Ao me envolver cada vez mais com minhas redes de contatos, fui atraída naturalmente para pequenas empresas que enfrentavam problemas de organização e passei a ser contratada para ajudar esses pequenos empresários a organizar seus escritórios.

Não demorei para me dar conta de que a falta de organização espacial e eletrônica era sintoma de algo maior, e resolvi me dedicar a aprender tudo o que podia sobre gerenciamento do tempo. Trabalhar com os clientes para eles aprenderem a administrar melhor o tempo ajudou-os a arranjar tempo para permanecerem organizados e eliminarem o problema. Ao aprender mais sobre gerenciamento do tempo, descobri que nenhum sistema funcionava bem para todo mundo. Diferentes partes de variados sistemas funcionavam para diferentes clientes. Passei, então, a tentar encontrar uma forma de integrar tudo isso de um jeito simples. Assim como, anos antes, eu criava mapas da visão da marca para meus clientes na área da publicidade, agora eu queria que meus novos clientes também tivessem um mapa para mostrar a eles com clareza o caminho a ser percorrido para alcançar seus objetivos. A maioria dos sistemas no mercado começava tratando dos objetivos, e uma das lições mais importantes que aprendi com a experiência foi que era difícil para os clientes estabelecer objetivos de maneira produtiva quando seu ambiente e suas informações eletrônicas estavam desorganizados.

O que descobri pesquisando e trabalhando com os clientes foi que existem vários excelentes livros sobre produtividade que oferecem inúmeras informações úteis. Muitos deles moldaram meu jeito de pensar e minhas ideias sobre produtividade pessoal, e costumo aplicar partes de cada um deles no meu próprio trabalho. No entanto, alguns desses sistemas são complicados demais e frustrantes para certos clientes que estão enfrentando dificuldades e se sentem sobrecarregados. Esses clientes buscam soluções que possam ser facilmente aplicadas aqui e agora.

Outros livros propõem sistemas muito específicos, pouco flexíveis para

atenderem a diferentes necessidades. Se alguém decide experimentar e implementar um sistema desse tipo e não consegue, a situação é encarada como um fracasso pessoal, em vez de uma falha do próprio sistema, e isso aumenta ainda mais a desorganização e o caos na vida desse cliente.

Por fim, muitos desses livros apresentam diferentes soluções para problemas de organização e de gerenciamento do tempo, mas não expõem suas estratégias de forma estruturada. Como as informações não são organizadas em ordem contínua, os leitores não têm condições de avaliar em que ponto estão, por onde começar a melhorar a produtividade nem para onde estão indo.

O que constatei por meio do meu trabalho com produtividade é que ter uma imagem clara do caminho a ser percorrido e contar com um mapa para guiar o progresso é extremamente útil quando você de fato tenta mudar alguns comportamentos. Essa clareza determina se seus esforços para ser mais produtivo serão bem-sucedidos ou não. Quando você sabe identificar em que ponto está e para onde vai, passa a ser possível fazer pequenas mudanças ao longo do tempo, e essa tarefa se torna mais viável e menos assustadora. Associando minhas descobertas de que é preciso se organizar antes de adotar estratégias de gerenciamento do tempo e de que é necessário implementar estratégias de gerenciamento do tempo antes de poder estabelecer e alcançar seus objetivos, desenvolvi um sistema que se concentra nos objetivos ao final do processo – em vez de começar com eles.

Ao longo do percurso, também fui profundamente influenciada por Benjamin Zander, autor de *A arte da possibilidade*. Quando li esse livro, percebi que ter uma imagem mais ampla dos objetivos, a visão do que é mais importante para alcançá-los, permite que os clientes aumentem seu sucesso nos negócios e em sua vida pessoal. Ao executar o processo repetitivo de sempre olhar para o que é possível, de ver os objetivos como parte do panorama geral, em vez de desperdiçar o tempo livre resultante do aumento da produtividade, os clientes passam a viver com propósito, com intenções claras, conquistando objetivos que trazem mais sentido à sua vida.

Foi assim que compreendi o segredo da Produtividade Máxima. Quem quer aumentar a produtividade deve trabalhar com sistemas que funcionem e sejam fáceis de aplicar e manter. Também precisa desenvolver habilidades de

organização espacial e eletrônica e de gerenciamento do tempo, a fim de estabelecer e atingir objetivos e, finalmente, realizar sonhos que, em outras condições, talvez tivessem sido considerados impossíveis.

O sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima é uma estrutura em cinco etapas sucessivas rumo ao aumento da produtividade. Ele esclarece o processo e seu progresso para uma vida mais produtiva. Você pode começar pelas áreas em que mais precisa de melhorias e avançar na escalada da pirâmide. Ao chegar ao topo e ao identificar seus objetivos, talvez você precise voltar um pouco atrás e mudar alguns dos sistemas para ajustá-los aos seus novos objetivos. Esse processo estimula a revisão crítica e a melhoria contínua da produtividade.

O primeiro passo no caminho da Produtividade Máxima é compreender o que é necessário para se tornar mais produtivo.

CINCO PASSOS PARA A PRODUTIVIDADE

Cindy, uma das minhas primeiras clientes, me telefonou dizendo:

– Meu escritório está um desastre. Preciso que você venha me ajudar a organizá-lo. Tudo está uma confusão tão grande que acabo tendo que trabalhar até as 11 da noite. Tento acompanhar os acontecimentos do dia, mas nunca consigo me livrar das pilhas de papel ao meu redor. Preciso sentir que estou no controle, e acho que tudo ficará bem se eu simplesmente for capaz de dar fim a toda essa papelada.

Ao chegar à casa de Cindy, encontrei o pequeno quarto que tinha sido transformado em escritório. Havia uma mesa com computador, telefone e uma bandeja de documentos. Na parede oposta, estavam algumas prateleiras e um arquivo de metal. As portas do closet tinham sido removidas, e tudo o que se via eram pilhas de papel, que se acumulavam na mesa, em cima do arquivo, nas prateleiras, no chão, em todos os lugares.

Começamos a trabalhar e logo ficou claro, já na primeira meia hora de avaliação, que os problemas de Cindy eram maiores do que o simples acúmulo de papelada: ela também tinha dificuldades para administrar o tempo. Os papéis eram um efeito colateral, um sintoma de problemas mais graves, mas também o elemento que realmente a incomodava. As pessoas costumam me procurar porque acreditam que precisam da minha ajuda para

organizar seu espaço físico – o amontoado de papéis, livros e outras tralhas no escritório. Na maior parte das vezes, elas não enxergam o panorama geral porque se concentram nesses sintomas, e o incômodo é a primeira razão para buscarem meus conselhos. A desorganização chega a tal ponto que se torna insuportável e é tão esmagadora que se transforma numa fonte de estresse. Foi por isso que Cindy me telefonou.

Com muito tato, compartilhei minhas observações com ela:

– Sabe, o acúmulo de papéis é geralmente um sintoma de questões mais sérias... – alertei.

Então demos uma olhada em sua agenda e no sistema que ela usava para se manter a par das tarefas. Havia post-its por todo lado, além de anotações em pedaços de papel colados no telefone com fita adesiva. Cindy não usava nenhum método para controlar os telefonemas. Se tivesse que retornar alguma ligação, prendia um post-it no monitor do computador, na mesa ou no telefone para se lembrar. Pilhas e pilhas de papéis se acumulavam – inclusive documentos importantes que ela não podia perder. A primeira questão que enfrentamos foi a desorganização espacial.

Quase 90% das pessoas que me procuram dão o primeiro telefonema porque estão se sentindo sufocadas pela desordem. Alguns clientes ficam satisfeitos com alguém que simplesmente vá até eles, limpe o escritório, archive a papelada e deixe tudo organizado. Já outros valorizam a oportunidade de encontrar soluções duradouras para administrar a papelada, a correspondência e outros documentos. Ou seja, alguns clientes querem apenas um curativo rápido para os sintomas, enquanto outros estão dispostos a identificar o que está por trás de suas dificuldades e assim serem capazes de desenvolver soluções definitivas para seus problemas de produtividade. Ao longo dos anos trabalhando como *personal organizer*, uma coisa ficou evidente para mim: as pessoas raramente estão prontas para lidar com as outras questões, como a desorganização eletrônica e a má administração do tempo, se antes não solucionarem a questão da desorganização espacial.

Fiquei entusiasmada ao me dar conta de que havia uma série de etapas a seguir quando se tratava de apresentar as várias estratégias para alcançar a organização espacial, eletrônica, e assim por diante. Eu me senti como se tivesse feito uma grande descoberta. Conversando com meu marido sobre o

assunto, comecei a sondá-lo em busca de sugestões sobre como explicar esse processo aos meus futuros clientes, ao que ele respondeu, em tom tranquilo:

– Você já ouviu falar na pirâmide de Maslow?

A PIRÂMIDE DE MASLOW

A menos que você tenha estudado administração, psicologia, sociologia ou alguma outra área do conhecimento centrada no comportamento humano, é provável que só conheça por alto a hierarquia das necessidades de Maslow. Assim como eu, você não deve ter passado muito tempo aplicando essa teoria no mundo real. Em 1943, pesquisando sobre o que motiva as pessoas, Abraham Maslow identificou que há uma ordem lógica de necessidades a serem satisfeitas antes que as pessoas se sintam dispostas a lidar com as necessidades do nível seguinte. Ele identificou cinco níveis de necessidades, começando com as mais essenciais:

1. *Necessidades fisiológicas.* As necessidades humanas mais básicas são aquelas essenciais para a sobrevivência, como ar, comida, água, abrigo, sexo e sono. As pessoas precisam satisfazê-las antes de se sentirem motivadas a pensar nas do próximo nível.
2. *Segurança.* Depois de satisfeitas as necessidades fisiológicas, a segurança se torna importante. Aqui estão incluídas a segurança pessoal e financeira, além da saúde e do bem-estar.
3. *Afeto/Convívio social.* A seguir, na hierarquia das necessidades que nos motivam, estão os relacionamentos – com colegas de trabalho, amigos, familiares e parceiros amorosos.
4. *Autoestima.* Tanto a autoestima quanto o reconhecimento por parte dos outros estão incluídos entre as necessidades deste nível.
5. *Realização pessoal.* O nível mais alto das necessidades que motivam as pessoas é a realização plena de seu potencial individual.

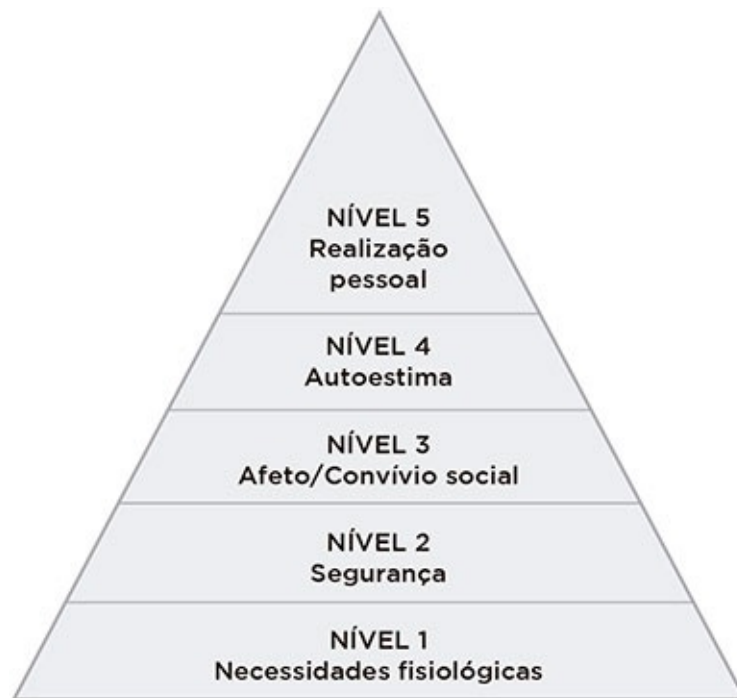


Figura 1.1. A pirâmide de Maslow.

Em geral, a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow é representada na forma de uma pirâmide, com as necessidades mais essenciais situadas no nível mais baixo. A Figura 1.1 ilustra as relações entre os diferentes tipos de necessidades. Por exemplo, as pessoas que não se sentem amadas nem se consideram parte integrante de algo maior (nível 3) não terão autoestima nem conseguirão enxergar o respeito que os outros dedicam a elas (nível 4). Os indivíduos precisam atender às demandas do nível anterior, começando com as fisiológicas, para só depois seguirem adiante na pirâmide e satisfazer as necessidades subsequentes.

A estratégia para alcançar uma vida mais produtiva segue um padrão semelhante. É preciso dominar as competências de um nível antes de partir para os seguintes. Essa constatação me levou a desenvolver uma estrutura que, partindo da pirâmide de Maslow, se baseia no que aprendi em tantos anos de trabalho ajudando os clientes a aumentarem sua produtividade. É o sistema que chamei de Pirâmide da Produtividade Máxima®.

A PIRÂMIDE DA PRODUTIVIDADE MÁXIMA

O sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima define as relações motivacionais entre cinco áreas da produtividade. É uma abordagem holística e abrangente que começa com a otimização dos sistemas organizacionais básicos e avança pirâmide acima, na direção do desenvolvimento de metas para diferentes possibilidades na sua vida. Para aqueles que procuram aumentar sua produtividade, o sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima é uma estrutura única e comprovada que serve como ferramenta para guiá-los ao longo do processo de alinhamento de suas atividades diárias aos seus objetivos e metas.

Os cinco níveis da Pirâmide da Produtividade Máxima, começando com o nível mais básico, são:

1. *Organização espacial.* O processo começa lidando com o acúmulo de documentos, revistas, correspondências, papéis e livros. No mundo corporativo, essa é a necessidade mais básica no caminho para o aumento da produtividade.
- 2 *Organização eletrônica.* É indispensável para o sucesso no nível seguinte que você disponha de sistemas para ordenar suas informações on-line – todos os recursos de comunicação, armazenamento e recuperação de informações em meio eletrônico.
3. *Gerenciamento do tempo.* Esta é a necessidade mais comum associada à produtividade. O gerenciamento do tempo envolve a administração de tarefas e compromissos, listas de afazeres, agendas e tudo o que se faz no dia a dia.
4. *Alinhamento entre atividades e objetivos.* As tarefas nesse nível são definir metas profissionais e pessoais e adequar as atividades do seu dia a dia à realização desses objetivos.
5. *Possibilidade.* Assim como a realização pessoal na hierarquia de Maslow, o quinto nível da Pirâmide da Produtividade Máxima é consequência do domínio dos quatro níveis anteriores. O nível 5 não é algo a ser alcançado ou um lugar onde permanecer: em vez disso, possibilidade é o processo contínuo de questionamento e definição de metas em busca da realização plena de seu potencial individual.

A Pirâmide da Produtividade Máxima ilustra a maneira como se desenvolve a produtividade, nível a nível. Embora seja uma série de cinco níveis (veja Figura 1.2), ela nem sempre é um caminho linear. Levando em conta o corre-corre da vida, as distrações do dia a dia e a evolução constante do mundo físico e eletrônico, sempre haverá meios de melhorar a produtividade.



Figura 1.2. Pirâmide da Produtividade Máxima.

Mesmo depois de dominar um determinado nível de produtividade, sempre é útil voltar aos níveis anteriores de vez em quando. É fácil ter recaídas e retomar velhos hábitos, sobretudo quando a vida fica muito atribulada. Por isso é importante verificar constantemente se você continua aplicando os sistemas de organização. Considerando principalmente a velocidade de evolução da tecnologia, uma ferramenta que tenha funcionado muito bem durante algum tempo pode se tornar obsoleta com o lançamento de um novo aplicativo ou programa mais adequado a seus métodos de gerenciamento do tempo e de suas informações eletrônicas. Novas estratégias e habilidades também costumam trazer consigo novos métodos para

aumentar a sua produtividade. À medida que a natureza dos seus objetivos e as atividades daí resultantes mudam, é provável que você precise adotar outros sistemas para lidar com as mudanças em sua rotina.

Na maioria dos casos, quando começo a trabalhar com um cliente, as necessidades mais urgentes para melhorar a produtividade rapidamente se tornam aparentes. Já as demandas mais específicas e os resultados do processo serão tão diversos quanto as pessoas que estão empreendendo sua própria jornada em direção à produtividade máxima. O caminho pode não ser fácil.

O DESAFIO DA MUDANÇA

Para Cindy, a mudança foi desafiadora. Pouco tempo depois de nosso projeto inicial, sua empresa se expandiu e ela começou a se preparar para substituir o escritório em casa por instalações mais adequadas, num prédio comercial. Antes de se mudar, ela me procurou para que eu a ajudasse a planejar o novo ambiente de forma a atender às necessidades de seu negócio em ascensão.

Para começar, montamos uma estrutura espacial bem planejada, com prateleiras, arquivos e estantes. Depois revisamos os sistemas de classificação e arquivamento de documentos. Examinamos os arquivos eletrônicos da empresa e desenvolvemos sistemas de arquivamento on-line semelhantes aos físicos. Criamos uma ferramenta eletrônica de planejamento compartilhada por todos os funcionários e desenvolvemos processos e sistemas para treinamento dos recém-contratados. Quando terminamos, havíamos construído um ambiente de negócios de última geração.

No entanto, não demorou muito até que Cindy tornasse a me telefonar pedindo ajuda. Mais uma vez estava soterrada pela desordem; seu e-mail e o cronograma de planejamento eletrônico estavam desorganizados e ela não conseguia executar com eficácia as atividades exigidas por sua empresa. Minha primeira reação foi achar que os sistemas que havíamos escolhido não estavam atendendo às necessidades dela. Mas depois de uma análise mais profunda, logo ficou claro que Cindy simplesmente não estava preparada para aceitar a mudança. A lição que podemos tirar daí é que, se você não estiver pronto para a mudança e disposto a aplicar e assimilar os sistemas implantados, os papéis continuarão a se acumular, ainda será difícil dar conta de sua caixa de e-mails e os atrasos irão persistir. A menos que se

comprometa com o processo, você nunca será capaz de identificar quais outras mudanças o ajudariam a ser mais produtivo e alcançar seus maiores objetivos.

ESCALANDO A PIRÂMIDE DA PRODUTIVIDADE MÁXIMA

Conheci John quando me mudei de cidade. Ele tinha 40 e poucos anos, era um empreendedor bem-sucedido e, como rapidamente nos demos bem, nós mantivemos contato.

Por coincidência, ele me procurou com algumas ideias sobre networking quando eu estava num período de transição profissional, passando do campo da organização residencial para a área de consultoria em produtividade empresarial. Antes de ele apresentar e divulgar meus serviços no mercado, John queria saber mais sobre minha profissão. Na ocasião em que eu estava lhe explicando como vinha ajudando vários clientes a aumentar sua produtividade, ele foi direto ao ponto:

– Não acho que você possa fazer algo por mim. Supero todas as minhas metas. Sou muito organizado, bom em tudo que faço, perfeccionista ao extremo.

Esse misto de autoconfiança e objetividade foi uma das razões pelas quais John e eu nos entendemos tão bem. No entanto, enxerguei sua franqueza como um desafio direto e uma oportunidade irresistível: eu queria verificar se o sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima funcionava apenas para pessoas com problemas sérios ou se também poderia ser útil para profissionais de alto desempenho que estivessem dispostos a alcançar o nível da possibilidade.

Em nossa primeira reunião no escritório dele, eu logo quis saber:

– Como você organiza o seu dia? O que faz em um dia de trabalho? Que sistema de planejamento você usa?

Quando John me mostrou como ele se mantinha a par dos compromissos e acompanhava a situação dos clientes, uma de suas tarefas de rotina logo me saltou aos olhos. Era complicada demais, sem necessidade. Fiz algumas sugestões rápidas, que ele acatou na mesma hora. Essa única mudança significou uma economia de duas horas por semana e, como John valoriza muito o próprio tempo, logo percebeu que se tratava de uma vantagem

significativa.

– Bem, talvez possamos trabalhar juntos – sugeriu.

Desde então John é meu cliente. Embora a frequência dos nossos encontros dependa de seu ciclo de negócios e varie muito, ele considera o aperfeiçoamento contínuo uma das maiores prioridades não só na vida profissional, mas também no âmbito pessoal. Como já havia constatado em primeira mão que o escritório dele era impecável, pulamos o primeiro nível do aumento da produtividade – a organização espacial – e começamos pelo nível dois – a organização eletrônica.

Embora John também fosse extremamente organizado nessa área e se saísse muito bem lidando com e-mails e cronogramas de planejamento, implementamos técnicas que otimizaram a maneira como ele gerenciava outros tipos de informações eletrônicas. O aumento da eficiência é uma ideia muito sedutora para personalidades como a de John. Ele está sempre se esforçando para melhorar, para dar o melhor de si.

Quando chegamos ao nível 3 – gerenciamento do tempo –, tratamos especificamente da questão de delegação de tarefas, que era essencial para o alinhamento de suas atividades aos objetivos que ele havia estabelecido (nível 4). John se dedicava tanto aos negócios que não havia definido nenhum objetivo para sua vida pessoal e seus relacionamentos. Ele até dedicava algum tempo à família, mas havia outras áreas importantes a que não prestava muita atenção. Um de seus principais objetivos era reduzir seu tempo de trabalho semanal de 50 para 30 horas e manter o mesmo nível de produtividade, de modo que pudesse dedicar algum tempo a essas outras áreas da vida que até ali vinha negligenciando.

Hoje ninguém sabe disso, mas John trabalha apenas 30 horas por semana. Ele passou a delegar muito mais tarefas do que antes e, por isso, não precisa mais trabalhar aos fins de semana. Quando atingiu esse objetivo, perguntei a ele:

– Agora que está trabalhando só 30 horas por semana, o que você vai fazer com as 20 horas que sobraram? Se não tiver uma ideia do que quer fazer, acabará desperdiçando-as... E depois nem saberá o que fez com elas.

Foi então que ele atingiu o nível 5 – *possibilidade*. Um dos exercícios desse nível consistia em nos reunirmos para fazer relatórios de tempo. Assim John

poderia ver com clareza como estava gastando o próprio tempo e dedicar essas 20 horas às atividades que considerasse importantes. Mas antes de tudo ele precisava definir que atividades seriam essas. A partir daí, John foi capaz de alinhar suas atividades aos seus objetivos, sabendo que destinaria esse tempo a reflexões espirituais e a escrever em seu diário, cultivar relacionamentos e dedicar-se a outras atividades específicas que são importantes para ele, mas para as quais antes não tinha tempo. Esse foi o caminho da possibilidade para John.

O campo da possibilidade, ou a plena realização do seu potencial, é um trabalho constante. É preciso reexaminar seus objetivos de vez em quando para ter certeza de que eles não mudaram e ainda são o que você realmente quer. É fácil recair nos velhos hábitos e comportamentos, desviando-se daquilo que considera mais importante. No último capítulo você poderá conhecer a história completa de John.

Podemos aprender várias lições com a experiência dele:

- Nem sempre podemos ter certeza sobre qual é o melhor nível para começar. Quais habilidades você já dominou e quais ainda pode desenvolver para ser mais produtivo?
- Mesmo que já tenha dominado algum dos níveis, sempre haverá novas habilidades a aprender. Você poderá voltar aos anteriores. Uma boa ideia é verificar de tempos em tempos seu desempenho em cada nível de produtividade para ver se você está sendo o mais eficiente possível.
- Possibilidade e alinhamento entre atividades e objetivos são processos permanentes e fazem parte de um exercício contínuo cujo intuito é ajudá-lo a se certificar de que está alcançando suas principais metas.

Nem todo mundo começa pelo primeiro nível. As pessoas têm diferentes necessidades no caminho para melhorar sua produtividade, e é por isso que cada um avança em seu próprio ritmo. Vale a pena analisar e aprimorar suas habilidades ao longo dos quatro primeiros níveis. As recompensas por alcançar a produtividade máxima são valiosas. Você terá acesso a oportunidades capazes de transformar sua carreira e revolucionar sua vida.

Atingir o nível de possibilidade significa que, em vez de passar todo o

tempo reagindo a crises, você estará no controle de sua própria vida. Trabalhando naquilo que considera mais importante, num ambiente organizado e propício para ajudá-lo a produzir mais e melhor, você poderá alcançar seus objetivos. O primeiro passo é identificar o que precisa aprimorar – ou seja, em que nível da pirâmide deve iniciar o caminho para a Produtividade Máxima.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- Assim como na hierarquia das necessidades de Maslow, o sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima reconhece que as pessoas precisam satisfazer um determinado nível antes de poder avançar para os seguintes.
- Não há um nível certo em que iniciar a jornada; você precisa identificar os pontos fortes e fracos de sua produtividade para definir o ponto de partida.
- Cada jornada será única. O processo será permanente e o aprendizado, contínuo.
- Antes de iniciar sua caminhada pela Pirâmide da Produtividade Máxima, você precisa estar pronto para a mudança; nada acontecerá se você não estiver disposto a substituir o que não está funcionando por algo que efetivamente funcione.

POR ONDE COMEÇAR?

Por que você comprou este livro? O que o levou a buscar maneiras para melhorar sua produtividade?

- Você se sente sufocado pela desorganização espacial?
- Está sobrecarregado por sua caixa de entrada de e-mails lotada?
- Quando chega ao fim do dia, tem a sensação de que poderia ter feito mais coisas?
- Seus objetivos profissionais e pessoais lhe parecem inalcançáveis?
- Há alguma meta que você sabe que seria capaz de atingir se tivesse um controle melhor da sua vida?
- Você está em busca de inovações que seriam o diferencial para ajudá-lo a melhorar ainda mais suas habilidades?

Perguntas como essas nos ajudam a identificar nossos pontos fortes e fracos e as áreas em que precisamos melhorar. Já que não posso lhe fazer essas perguntas pessoalmente – e como um livro sobre produtividade deve ser o mais eficiente possível –, desenvolvi um teste que vai ajudá-lo a avaliar quais são as áreas cujo aprimoramento mais contribuirá para o seu sucesso. Começando por essas áreas, você será capaz de ver os resultados mais rapidamente.

TESTE DA PIRÂMIDE DA PRODUTIVIDADE MÁXIMA

Faça o teste da Pirâmide da Produtividade Máxima na Tabela 2.1 e, depois de terminar de ler o livro e de colocar em prática as recomendações mais adequadas à sua situação, refaça o teste para avaliar o que conseguiu alcançar nas diferentes áreas. Assim, você será capaz de perceber quanto seu investimento de tempo na leitura deste livro valeu a pena.

O teste é simples: responda a cada uma das 32 perguntas marcando a resposta mais apropriada para seu caso específico. Depois de completar a avaliação, calcule quantas alternativas 1, 2 e 3 você marcou. Por fim, consulte os resultados de suas escolhas em cada seção. Para garantir o máximo de espontaneidade, não pense muito; responda a primeira coisa que lhe vier à cabeça. Leve em conta a sua vida de agora. Não a do passado ou a da pessoa que você gostaria de ser. Responda selecionando a afirmação que mais se aproxima de seu comportamento real.

CALCULANDO O RESULTADO

Quando terminar de responder às questões, calcule seu resultado usando a Tabela 2.2. As explicações que virão a seguir irão ajudá-lo a interpretar a avaliação, e você conhecerá as áreas em que já tem um desempenho excelente e aquelas em que pode concentrar seus esforços para aumentar a sua produtividade.

**TABELA 2.1. TESTE DA PIRÂMIDE DA
PRODUTIVIDADE MÁXIMA**

NÍVEL 1: ORGANIZAÇÃO ESPACIAL

Ao observar meu escritório, eu vejo:

1. Pilhas de papéis aleatórios amontoados ao acaso nos móveis e no chão.
2. Algumas pilhas pequenas de papéis na mesa ou em outras superfícies.
3. Mesas e superfícies vazias e desobstruídas.

Costumo arquivar meus papéis?

1. Não.
2. Sim, em pastas ou arquivos tradicionais.

3. Sim, em vários arquivos adequados às minhas necessidades e ao espaço disponível.

Uso alguma lógica para classificar meus papéis?

1. Não.
2. Sim. Ordem alfabética, cronológica ou por categoria.
3. Sim, algum dos mencionados acima e outros sistemas de classificação.

Classifico e arquivo meus papéis:

1. Raramente ou nunca.
2. Quando tenho tempo.
3. Regularmente.

Conheço diferentes sistemas para arquivar meus papéis?

1. Não.
2. Poucos.
3. Sim, conheço uma grande variedade de sistemas de arquivamento.

Some quantas alternativas 1, 2 e 3 você marcou.

NÍVEL 2: ORGANIZAÇÃO ELETRÔNICA

DOCUMENTOS ELETRÔNICOS

Tenho um sistema lógico de pastas em meu computador para arquivar documentos eletrônicos?

1. Não.
2. Mais ou menos.
3. Sim.

Utilizo uma quantidade funcional de pastas em meu computador?

1. Não.
2. Mais ou menos.
3. Sim.

Arquivo meus documentos eletrônicos:

1. Raramente, ou nunca.
2. Às vezes.
3. Quase sempre.

Quando procuro documentos, consigo encontrá-los...

1. ... com muita dificuldade.
2. ... com certa facilidade.
3. ... com muita facilidade.

Costumo fazer backup?

1. Não.

2. Sim, para outro dispositivo, como um HD externo, um pen drive ou outro computador.
3. Sim, tanto para outro dispositivo quanto para um servidor externo ou na nuvem.

Some quantas alternativas 1, 2 e 3 você marcou.

E-MAILS

Verifico meus e-mails:

1. Todo o tempo, a qualquer hora que eu esteja acordado.
2. Com frequência, sempre que quero fazer uma pausa.
3. Ocasionalmente, em horas específicas do dia.

Uso alguma lógica para analisar e responder e-mails?

1. Não. Os e-mails ficam na caixa de entrada para sempre.
2. Mais ou menos. Leio e arquivo os e-mails quando tenho tempo.
3. Sim. Tenho um método para ler e responder os e-mails recebidos com rapidez.

Tenho um sistema organizado de pastas para arquivar meus e-mails?

1. Não uso pastas para arquivar meus e-mails.
2. Mais ou menos. Vou criando novas pastas à medida que preciso delas.
3. Sim, de acordo com minhas necessidades profissionais.

Uso métodos eletrônicos automáticos para lidar com os e-mails?

1. Não. Gosto de verificar cada e-mail no momento em que o recebo.
2. Mais ou menos. Tenho uma pasta para mala direta.
3. Sim. Utilizo regras definidas para a classificação automática dos e-mails.

Imprimo meus e-mails?

1. Sim. Leio meus e-mails depois de imprimi-los.
2. Sim, a maioria dos e-mails com informações que podem ser úteis no futuro.
3. Às vezes, quando há a necessidade imediata de uma cópia física.

Quando procuro e-mails, consigo encontrá-los...

1. ... com muita dificuldade.
2. ... com certa facilidade.
3. ... com muita facilidade.

Some quantas alternativas 1, 2 e 3 você marcou.

NÍVEL 3: GERENCIAMENTO DO TEMPO

AGENDA

Anoto meus compromissos:

1. Em post-its ou em folhas soltas.
2. Em várias agendas diferentes.

3. Numa única agenda.

Para me lembrar dos meus compromissos:

1. Consulto post-its e folhas soltas.
2. Checo a agenda várias vezes ao dia.
3. Utilizo avisos eletrônicos ou alarmes automáticos.

Estou familiarizado com os recursos das agendas eletrônicas (compromissos periódicos, programações, etiquetas)?

1. Não.
2. Mais ou menos.
3. Em grande parte.

Antes de escolher qual usar, comparei diferentes sistemas de agenda?

1. Não.
2. Sim. Comparei um ou outro sistema.
3. Sim. Comparei vários sistemas antes de me decidir.

LISTA DE TAREFAS

Checo meu planejamento diário:

1. Raramente ou nunca.
2. Quando tenho tempo, geralmente uma vez por semana.
3. Todos os dias no mesmo horário.

Faço listas de tarefas e atividades:

1. Em bilhetes avulsos para mim mesmo.
2. Em listas organizadas que atualizo com frequência.
3. Na minha agenda, com previsões da duração de cada tarefa.

As atividades do meu dia obedecem ao meu planejamento:

1. Raramente ou nunca.
2. Às vezes.
3. Quase sempre.

Minhas atividades são interrompidas por telefonemas, mensagens de texto ou visitas?

1. Frequentemente.
2. Às vezes.
3. Raramente.

Perco tempo de trabalho verificando o Facebook, fazendo compras on-line ou com outras distrações:

1. Frequentemente.

- 2. Às vezes.
- 3. Raramente.

Desdobro os projetos em tarefas menores:

- 1. Raramente ou nunca.
- 2. Às vezes.
- 3. Frequentemente.

Some quantas alternativas 1, 2 e 3 você marcou.

NÍVEL 4: ALINHAMENTO entre ATIVIDADES E OBJETIVOS

Estabeleço objetivos para minha carreira:

- 1. Raramente ou nunca.
- 2. Às vezes.
- 3. Frequentemente.

Costumo checar os objetivos para a minha carreira:

- 1. Raramente ou nunca.
- 2. Uma ou duas vezes por ano.
- 3. No mínimo uma vez por mês.

Estabeleço objetivos para as outras áreas da minha vida?

- 1. Não. Nunca estabeleço objetivos pessoais.
- 2. Estabeleço algumas metas pessoais.
- 3. Sim. Tenho um bom planejamento dos meus objetivos de vida.

Desdobro meus objetivos em atividades menores para facilitar sua realização:

- 1. Raramente ou nunca.
- 2. Às vezes.
- 3. Quase sempre.

Faço reuniões com colegas, funcionários e clientes para alinhar os objetivos com as demandas de cada um:

- 1. Raramente ou nunca.
- 2. Às vezes.
- 3. Frequentemente.

Discuto os objetivos da empresa com a minha equipe:

- 1. Raramente ou nunca.
- 2. Às vezes, por e-mail ou métodos semelhantes.
- 3. Frequentemente, por meio de telefonemas, e-mails ou reuniões.

Some quantas alternativas 1, 2 e 3 você marcou.

TABELA 2.2. CALCULE SEU RESULTADO

NÚMERO DE PONTOS EM CADA ALTERNATIVA

NÍVEL 1:
ORGANIZAÇÃO ESPACIAL

NÍVEL 2:
ORGANIZAÇÃO ELETRÔNICA

NÍVEL 3:
GERENCIAMENTO DO TEMPO

NÍVEL 4:
ALINHAMENTO ENTRE ATIVIDADES E OBJETIVOS

Nível 1: Organização espacial

Se marcou principalmente alternativas 1, o capítulo sobre como lidar com a desorganização espacial será muito útil para você. As medidas que vem tomando – ou deixando de tomar – para organizar seus papéis provavelmente não estão funcionando. Será interessante considerar novas abordagens, tendo em mente que não existe apenas um método eficaz. Seu trabalho deve ser o de encontrar e aplicar o sistema que seja mais adequado às suas necessidades. Essa é a área a que você deve se dedicar em primeiro lugar.

Se marcou principalmente alternativas 2, o capítulo sobre organização espacial será útil para que você veja se pode fazer algumas mudanças para melhorar sua produtividade. Lembre-se da Pirâmide da Produtividade Máxima. Essa área talvez seja o melhor ponto de partida, a não ser que haja alguma outra que necessite a sua atenção com maior urgência.

Se marcou principalmente alternativas 3, é provável que já tenha alcançado a organização espacial ideal ou esteja muito perto disso. No entanto, uma leitura rápida do capítulo sobre o assunto talvez possa lhe ensinar uma ou outra dica útil. Se quiser, você também pode pular essa parte agora e passar direto para a área que talvez lhe ofereça maiores ganhos de produtividade no momento.

É raro encontrar alguém que goste de organizar e arquivar papéis (a não ser como pretexto para procrastinar e deixar de lado outras tarefas mais incômodas). Mesmo personal organizers – que ganham a vida classificando, arquivando e arrumando a desorganização alheia – raramente apreciam essa tarefa.

Para a maioria das pessoas, a satisfação que advém da organização espacial é consequência da facilidade para encontrar o que se está procurando, da mudança no ambiente de trabalho – que fica mais organizado, espaçoso e agradável – e do aumento da produtividade como um todo. Portanto, não seja muito duro consigo mesmo por haver identificado que precisa melhorar essa área – você não está sozinho! Como veremos no capítulo sobre organização espacial, há uma variedade de estratégias que podem ajudá-lo a criar um ambiente mais produtivo.

Nível 2: Organização eletrônica

Se marcou principalmente alternativas 1, o capítulo sobre organização eletrônica será muito útil para você. As medidas que vem tomando – ou deixando de tomar – para lidar com seus arquivos eletrônicos provavelmente não estão funcionando. Você deveria procurar novas estratégias para lidar com esta área de uma maneira mais produtiva. No entanto, se o nível 1 da pirâmide ainda for um problema para você, é mais importante se livrar da desorganização espacial antes de começar a trabalhar em sua organização eletrônica.

Se marcou principalmente alternativas 2, o capítulo sobre organização eletrônica será útil para que você considere novas ideias e veja se pode fazer algumas mudanças para melhorar sua produtividade nesta área. Será importante aprimorar essas habilidades antes de passar para os níveis mais avançados de gerenciamento do tempo e alinhamento entre atividades e objetivos.

Se marcou principalmente alternativas 3, é provável que já tenha alcançado a organização eletrônica ideal ou esteja muito perto disso. Mesmo assim, talvez uma olhada rápida nesse capítulo o ajude a identificar novas formas de lidar com os arquivos eletrônicos com mais facilidade. De qualquer maneira, você sempre poderá voltar a este assunto se preferir concentrar seus esforços iniciais numa área que lhe proporcione benefícios mais imediatos.

Já convivemos com sistemas de e-mail há mais de duas décadas. Mesmo assim, até hoje, depois de todos esses anos, as escolas ainda não ensinam estratégias de gerenciamento da correspondência eletrônica. O mesmo costuma acontecer no ambiente de trabalho. Ninguém diz aos novos

funcionários quais subpastas têm que criar nem que eles deveriam verificar a caixa de entrada apenas quatro vezes ao dia. Em vez disso, todos somos deixados à nossa própria sorte, precisamos decifrar sozinhos como lidar com essas questões e às vezes ficamos presos a decisões tomadas no primeiro dia do novo emprego. Mais tarde, quando começamos a ser bombardeados por uma quantidade cada vez maior de e-mails e outros documentos eletrônicos que precisamos arquivar, passamos simplesmente a tentar acompanhar a demanda, mas ainda utilizando os mesmos sistemas inadequados do início.

Quando e-mails e mensagens de texto são seus principais meios de comunicação, o desenvolvimento e a manutenção de um sistema de organização podem ser uma tarefa ainda mais desafiadora. Muitas vezes você tem a impressão de que é impossível ficar longe do computador e do smartphone.

Karen trabalha na área de hipotecas de um grande banco local. Seu dia de trabalho é repleto de interrupções, com pedidos de informações, reuniões, negociações com clientes, e assim por diante. Em meio a toda essa agitação, sua forma preferida de comunicação com Donna, sua assistente, são os e-mails. Nessas condições, Donna precisa ficar plantada na sala ao lado da de Karen, com os olhos grudados na tela do computador, verificando incessantemente sua caixa de entrada. Se a chefe quiser algo, a qualquer hora, Donna tem que entrar em ação imediatamente; esse é o trabalho dela.

No capítulo sobre organização eletrônica, você aprenderá a retomar o controle de seu sistema de e-mails para não ser sugado por ele; e também aprenderá a gerenciar melhor os documentos eletrônicos, para ser capaz de encontrá-los com rapidez quando precisar deles.

Nível 3: Gerenciamento do tempo

Se marcou principalmente alternativas 1, o capítulo sobre gerenciamento do tempo será muito útil para você. As medidas que você vem tomando – ou deixando de tomar – para lidar com sua agenda e suas listas de tarefas provavelmente não estão funcionando. Se você tiver melhorias a fazer nas áreas de organização espacial e/ou eletrônica, é preferível dedicar-se a elas primeiro.

Se marcou principalmente alternativas 2, o capítulo sobre

gerenciamento do tempo será útil para que você veja se pode fazer algumas mudanças para melhorar sua produtividade nesta área. Da mesma maneira, caso você ache que é possível melhorar sua organização física e/ou eletrônica, convém, antes de tudo, desenvolver plenamente essas competências.

Se marcou principalmente alternativas 3, é provável que já tenha alcançado a maneira ideal de gerenciar seu tempo, mas uma olhada rápida nesse capítulo poderá lhe ensinar uma ou outra dica útil. Talvez você prefira concentrar seus esforços iniciais numa área que lhe proporcione benefícios mais imediatos.

Ao serem abordadas sobre essa questão, algumas pessoas imediatamente dizem que sempre ficam sem tempo. Se o teste demonstrou que aprender métodos de gerenciamento do tempo seria útil para você, é fundamental compreender que não se gerencia o tempo. Não há como ter mais ou menos tempo. Todos dispomos de apenas 24 horas por dia e tudo o que podemos fazer é organizar nosso comportamento ao longo do dia e escolher como usar o tempo disponível. O gerenciamento do tempo é uma questão de escolhas.

Há quem pense que gerenciar o tempo é delegar tarefas ou planejar as atividades do dia. Também há quem julgue que nunca consegue fazer todas as coisas que deveria até o fim do expediente. Na verdade, gerenciar o tempo é administrar suas escolhas. De todas as alternativas com que você se depara neste momento, o que escolherá fazer? Gerenciar o tempo é compreender que você tem controle sobre essas escolhas. Tudo se resume ao que decide fazer com o próprio tempo. Com todas as possibilidades do que fazer hoje, quais serão as suas escolhas? O capítulo sobre gerenciamento do tempo lhe mostrará como administrar seu comportamento e como se sentir melhor em relação às suas opções no que diz respeito à sua maneira de utilizar o tempo.

Nível 4: Alinhamento entre atividades e objetivos

Se marcou principalmente alternativas 1, o capítulo sobre o alinhamento entre suas atividades e seus objetivos será muito útil para você. Compreender com clareza o que pretende alcançar em sua vida profissional e pessoal lhe proporcionará a sensação de que conseguiu realizar mais coisas e aumentará a probabilidade de atingir seus objetivos.

Se marcou principalmente alternativas 2, o capítulo sobre este assunto

será útil para que você veja se pode fazer algumas mudanças ou considerar novas ideias para melhorar o alinhamento entre suas atividades e seus objetivos. É provável que você queira aprimorar essa habilidade antes de passar para o nível mais avançado.

Se marcou principalmente alternativas 3, você já deve ter alcançado a adequação ideal entre suas tarefas diárias e suas metas ou está bem perto disso. Mesmo assim, uma leitura rápida desse capítulo poderá lhe ensinar novas maneiras de aprimorar ainda mais suas habilidades neste nível. Obviamente, você sempre poderá voltar a este assunto se preferir concentrar seus esforços iniciais numa área que lhe proporcione benefícios mais imediatos.

No caso de seu teste ter revelado que você já atingiu a competência ideal nos quatro primeiros níveis – organização espacial, organização eletrônica, gerenciamento de tempo e alinhamento entre atividades e objetivos –, faça uma leitura rápida de todo o livro antes de passar para o capítulo sobre o último nível: possibilidade.

É difícil acreditar, mas alguns empreendedores e executivos não têm nenhum plano de negócios e se limitam a trabalhar para atender as exigências do dia a dia de sua empresa. A maioria dessas pessoas que não têm objetivos geralmente não se dedicou a reservar algum tempo para refletir sobre o que espera para o futuro. E mesmo entre as que têm plano de negócios com objetivos, a correria do cotidiano é tão grande que não lhes sobra tempo para pensar nos planos para as demais áreas da vida. Outras pessoas podem até ter definido seus objetivos, mas voltam a pensar neles tão raramente que nunca passam de devaneios, aquele grande sonho perdido no horizonte, do qual nunca se aproximam, mesmo com a passagem do tempo.

Se seu teste apontou para a necessidade de um empenho maior no alinhamento de suas atividades diárias com seus objetivos, o capítulo sobre o nível 4 o ajudará a reconhecer formas de se tornar mais produtivo na realização de suas metas de longo prazo por meio do desdobramento de seus objetivos em tarefas menores.

Muita gente não consegue progredir porque não reservou algum tempo para refletir sobre seus objetivos ou porque não sabe como atingi-los, com todas as pressões diárias que precisam enfrentar. Eles não descobriram como

desmembrar o “grande” objetivo final em tarefas práticas, às quais poderão se dedicar todos os dias.

Outra maneira de encarar o gerenciamento do tempo e o alinhamento entre atividades e objetivos é entender que, no fundo, trata-se do gerenciamento da própria vida. Tempo é vida, a sua vida. Talvez você esteja pensando que o propósito deste livro é ajudá-lo a realizar todos os seus objetivos de trabalho, mas a questão é mais ampla. Se quiser entrar no reino da possibilidade, seus esforços não poderão se limitar ao âmbito profissional. É preciso considerar todos os aspectos da sua vida e de sua produtividade a partir de uma perspectiva holística.

Nível 5: Possibilidade

Talvez você esteja se perguntando por que não há avaliação para o nível 5 da Pirâmide da Produtividade Máxima. É porque a possibilidade não é um patamar aonde você possa chegar e depois dizer: “Que bom! Aqui estou! Consegui!” O campo da possibilidade, como a realização pessoal de Maslow, é o ponto em que você avalia, reavalia e altera seus objetivos o tempo todo; em que continua a explorar as melhores maneiras de usar seu tempo. Para aumentar a sua produtividade, o que você pode fazer agora que não podia fazer antes? Quais possibilidades estão à sua frente? O capítulo sobre possibilidade o ajudará a desvendar o que é possível em sua vida. Porém, antes de entrar nesse território, é importante que você tenha desenvolvido plenamente suas habilidades nas outras áreas.

O primeiro passo na Pirâmide da Produtividade Máxima é determinar em que nível começar a sua jornada. Completar o teste de avaliação ou trabalhar com um consultor na área de produtividade que possa avaliar sua situação atual lhe poupará tempo e aumentará a probabilidade de sucesso no domínio de cada um dos quatro níveis iniciais antes de entrar no nível 5.

A partir do momento em que já sabe em que nível começar, você pode passar diretamente para o capítulo correspondente e se concentrar nos pontos em que precisa melhorar. Por outro lado, ler todos os níveis também pode lhe oferecer novas perspectivas, porque, como já vimos, sempre haverá algo interessante a aprender. Além disso, as tecnologias, os métodos e as práticas estão em constante evolução. Nunca se sabe que novas habilidades

podem ser desenvolvidas em cada nível.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- Fazer o teste apresentado neste capítulo ou trabalhar com um consultor que possa orientá-lo através das questões o ajudará a compreender por que é importante melhorar a sua produtividade e onde começar a jornada para aprimorar suas habilidades.
- Depois de identificar as áreas que mais precisam de melhorias, é possível definir seu ponto de partida, lembrando que sempre se pode voltar aos níveis anteriores.
- Para alcançar o quinto nível da Pirâmide da Produtividade Máxima – possibilidade, ou realização plena de seu potencial –, é necessário que você tenha desenvolvido sua competência em todos os níveis anteriores.

NÍVEL 1: ORGANIZAÇÃO ESPACIAL

Sabendo que sou uma personal organizer certificada, as pessoas costumam me perguntar:

– Você sempre foi organizada?

A resposta é “nem sempre”, e minha mãe é quem me lembra desse fato. Houve uma época em que manter meu armário arrumado era um grande desafio. Aos 14 anos, eu achava que minha vida social era muito mais importante, e, numa ocasião específica, eu estava combinando com meus amigos de ir ao cinema na sexta-feira à noite quando minha mãe me alertou: se meu armário não estivesse arrumado eu não poderia ir com eles. Todas as roupas deveriam estar dobradas, penduradas e guardadas. Ao longo da semana, fui adiando essa tarefa o máximo que pude; eu não conseguia encarar a desordem.

Quando chegou a noite de sexta-feira, meu armário continuava caótico, e eu estava de castigo: nada de cinema para mim. Em vez de sair com os amigos, passei a noite emburrada no quarto, tentando arrumar o armário.

A certa altura, lutando para enfiar uma pilha de suéteres na gaveta, eu compreendi: a razão por que eu não arrumava as roupas era o fato de que o design do armário não funcionava para mim. Eu detestava dobrar e colocar as peças de roupas nas gavetas, porque eu não conseguia ver de imediato o que tinha lá dentro. Que perda de tempo era aquele abrir e fechar de gavetas. Como sou do tipo visual, muito sensível a imagens, ter as coisas à vista é

muito importante para mim.

Depois de terminada a arrumação, pedi à minha mãe:

– Para manter o armário arrumado, preciso de um sistema novo, com prateleiras, em vez de gavetas.

Ela concordou, e começamos a pensar em como seria um armário mais adequado às minhas características. Com a ajuda de um marceneiro, o sistema dos sonhos tornou-se realidade. Fiquei muito animada! Daquele dia em diante, nunca mais deixei meu armário ficar desorganizado.

O que aprendi sobre organização é que, em geral, as pessoas tentam fazer sua desordem caber em sistemas que não funcionam para elas e acabam arrumando tudo de maneira incompatível com suas preferências para guardar e encontrar os objetos. Em consequência, a tarefa de se tornar uma pessoa mais organizada parece interminável. Não faltam livros inteiros sobre técnicas de arquivamento; muitas empresas se organizam em torno desses sistemas. Mas em vez de tratar de todos os métodos de organização possíveis, este capítulo tem como objetivo ensinar você a:

1. Lidar com o problema básico da desorganização espacial de maneira a colocar toda a desorganização sob controle da forma mais rápida e prática possível.
2. Avaliar e determinar que sistemas serão melhores para você, mesmo que isso signifique considerar alternativas completamente novas.

Mesmo que a desorganização não seja o seu problema, é possível que você encontre neste capítulo novos métodos de organização que vão otimizar o acesso aos itens de que precisa e diminuir o tempo que gasta arquivando-os.

POR QUE É IMPORTANTE ELIMINAR A DESORGANIZAÇÃO?

A desorganização é o motivo mais comum que leva as pessoas a me procurarem, e a organização espacial é o primeiro passo no sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima. Aprendi que, quaisquer que sejam os outros motivos por que as pessoas não alcançam seus objetivos e se tornam mais eficientes e produtivas, se primeiro não forem capazes de eliminar a desorganização espacial, todos os seus esforços serão em vão. Como atestaria

Maslow, é difícil pensar em amor quando se está faminto e com frio. Pessoas que trabalham num escritório desorganizado tendem a ficar mais estressadas quando entram no ambiente de trabalho. De acordo com a National Association of Professional Organizers dos Estados Unidos, o americano médio perde um ano de vida procurando objetos perdidos ou guardados no lugar errado.

Além do aumento de eficiência, há outras razões pelas quais a organização do espaço é importante. De acordo com um estudo de 2011 da CareerBuilder, 28% dos empregadores dizem que são menos propensos a promover um funcionário cuja mesa seja desorganizada.¹ Aproximadamente um terço dos empregadores dizem que uma mesa desorganizada tem um impacto negativo sobre sua percepção do funcionário.

Um espaço de trabalho organizado exerce um efeito positivo não só em sua capacidade de realizar tarefas com mais eficiência, mas também na maneira como as pessoas julgam o seu desempenho. Na hora de se vestir para o trabalho, para uma entrevista ou para uma reunião, a maioria das pessoas acerta. Elas costumam usar trajes apropriados para a ocasião, cientes da importância da primeira impressão. “Vestir” seu escritório para gerar uma reação inicial positiva produz o mesmo efeito, e um espaço de trabalho desorganizado causará uma péssima impressão.

Pense na quantidade de papéis com que você tem que lidar todos os dias, levando em conta todos os e-mails, os trabalhos escolares dos filhos e toda a papelada pessoal em casa. Só no trabalho, você recebe bilhetes, memorandos, faxes e outros tipos de documentos. Somos bombardeados por papéis. Para a maioria de nós, esses papéis vão se acumulando em pilhas – que crescem mais rápido do que a nossa capacidade de dar conta delas.

A seguir apresento o sistema que considero mais eficaz para lidar com a questão número um: o que fazer quando você se sente soterrado pela desordem?

LIVRANDO-SE DA DESORGANIZAÇÃO

Todos sabemos intuitivamente que se livrar da desorganização é importante. Mesmo assim, é um desafio lidar com a grande quantidade de papéis que recebemos. Os primeiros três objetivos na busca pela organização espacial são

simples:

1. Conseguir se livrar da maior quantidade possível de papel para minimizar as necessidades de espaço.
2. Armazenar os papéis importantes com eficiência para ser capaz de encontrá-los facilmente quando for necessário.
3. Desenvolver um método para lidar com os papéis à medida que eles chegam.

O processo de organização é demorado, e como em geral não temos tempo, adiamos a tarefa o máximo que podemos. Mas, se pensar bem, o tempo que você gasta na arrumação é um investimento que, no final das contas, significará economia de tempo. Para ser mais produtivo e eficaz no gerenciamento do tempo, você deve começar pelo primeiro nível da pirâmide: organização espacial. O ponto de partida deve ser o desenvolvimento de um sistema de organização de papéis que seja útil e prático. É muito melhor manter os papéis sempre organizados, evitando que a desordem se forme, do que deixar para arrumar depois que o caos já se instalou.

Há uma maneira simples de lidar com a papelada interminável em sua vida: aprender a tomar decisões.

De acordo com Barbara Hemphill, especialista em organização, uma maneira de definir a desorganização é pensar nela como um conjunto de decisões deixadas para depois. Quando você não consegue resolver o que fazer com um papel assim que ele chega, ele vai para uma pilha qualquer e alimenta a desorganização. Cada papel que entra na sua vida pode se enquadrar em três categorias:

1. Lixo a ser rasgado e reciclado.
2. Documento que exige algum tipo de resposta, como uma conta a pagar, um convite RSVP ou um formulário a ser preenchido.
3. Algo que você deve guardar por motivos legais ou que vai precisar consultar no futuro.

Estes são os três R's da triagem de papéis: reciclar, resolver, reter. Ao classificá-los com base nessas três categorias, você pode tomar decisões rápidas sobre o destino dos papéis à medida que os recebe.

A aplicação desse método de classificação é a seguinte: imagine que as pilhas estão espalhadas em sua mesa ou no chão. Sua tarefa inicial é reunir todos os papéis e separá-los segundo essas três categorias, formando três pilhas menores.

1. *Reciclar*. Esses são os papéis de que você não vai precisar ou cuja informação pode acessar em algum outro lugar. Os papéis colocados nessa pilha serão descartados.
2. *Resolver*. A segunda pilha é a dos papéis que exigem que você tome alguma providência. Inclua-os em sua lista de tarefas.
3. *Reter*. Aqui fica tudo o que deve ser armazenado mas não exige nenhuma ação imediata: extratos bancários, exames médicos, recibos de impostos e outros papéis que você vai precisar consultar no futuro.

O primeiro erro que muita gente comete ao organizar papéis é, em vez de começar com apenas três pilhas simples, logo tentar classificar tudo em muitas categorias diferentes, como finanças, informações médicas e projetos. Dessa maneira, o trabalho fica muito mais demorado e pode parecer impossível.

Adotar os três R's na organização dos papéis é como desenvolver uma visão ampla da sua desordem, além de ser um método de classificação de alto nível. Seu objetivo aqui é se livrar da maior quantidade possível de papéis.

Hoje é fácil encontrar informações on-line. Se um dos itens é um manual de instruções que está disponível na internet, não há por que guardá-lo. Ou seja, se você sabe que pode acessar aquele documento em algum outro lugar, livre-se dele. Depois de classificar todos os papéis nessas três pilhas, você estará pronto para arquivá-los.

Reciclar

A primeira das três pilhas é a que vai liberar mais espaço e reduzir imediatamente a desordem. Essa é a maneira mais fácil de acabar com a

desorganização, mas muita gente tem dificuldade em se livrar daquilo que acredita que vai ser útil no futuro. Se você se pegar hesitando, pense onde mais seria possível encontrar aquela informação no caso de precisar dela. Ela realmente está perdida para sempre ou você pode acessá-la em outro lugar? Lembre-se: os papéis com que você está lidando agora e que não forem descartados ocuparão um espaço valioso. No fim das contas, pode ser que você tenha que voltar a eles sucessivas vezes ao limpar gavetas e pastas lotadas.

Nesta época de preocupação com a privacidade e de ameaças de roubo de identidade, é importante rasgar ou fragmentar todos os documentos que possam ser utilizados por terceiros antes de descartá-los. Depois, jogue o restante da pilha na lata de lixo reciclável. No seu ambiente de trabalho, estimule o hábito da reciclagem usando recipientes específicos para essa finalidade. Agora que já liberou espaço jogando fora o que era descartável, você está em condições de passar para a pilha “resolver”.

Resolver

A desorganização criada pelos papéis que se incluem nesta categoria tende a ser mais uma consequência de alguma falha no seu gerenciamento do tempo do que necessariamente de sua pouca habilidade organizacional. Os papéis que exigem providências vão passar a fazer parte de seu sistema de gerenciamento do tempo, mas, por hora, basta colocá-los na pilha “resolver”. Ainda não é o momento de parar e decidir o que fazer com cada um deles. Para começar, você só vai precisar de um arquivo simples, pastas com divisórias ou qualquer outro método que o ajude a ter controle sobre eles.

Agora chegou a hora de cuidar da pilha de papéis a “reter”.

Reter

Quase todo mundo usa arquivos porque eles são uma maneira eficaz de armazenar documentos. Em geral, você tem um de cada lado da mesa, onde mantém os papéis com que está trabalhando no momento ou que precisa consultar com frequência. Além disso, quase sempre há um arquivo maior, mais longe da sua mesa, que serve para armazenar aqueles papéis de que você não precisa com tanta frequência, mas que mesmo assim deve guardar.

Caso esteja usando arquivos, você precisará dos seguintes itens:

- Pastas suspensas
- Etiquetas
- Pastas comuns

Agora você já está pronto para arquivar os papéis que precisa guardar. Seu trabalho será classificá-los em subcategorias, como finanças, informações médicas ou quaisquer outras que façam sentido para você. De acordo com suas preferências pessoais, qual método de arquivamento e recuperação de informações será mais eficiente? Os sistemas de classificação usados com mais frequência são:

- Ordem alfabética
- Por categoria
- Ordem cronológica
- Ordem numérica
- Por endereço

Vamos examinar mais detalhadamente os dois sistemas de arquivamento mais comuns: ordem alfabética e por categoria.

- Ordem alfabética. O arquivamento por ordem alfabética geralmente é de fácil aplicação e qualquer um pode organizá-lo e conservá-lo para você. Separe pastas suspensas com etiquetas de A a Z. Disponha suas pastas em ordem alfabética pelo sobrenome da pessoa, pelo nome da empresa ou por assunto. Por exemplo, você pode colocar a pasta de um cliente na pasta suspensa com a letra C se o sobrenome dele for Constantino, imediatamente antes de outra pasta com a etiqueta Contabilidade. Não importa a confusão de categorias, porque tudo está em ordem alfabética, qualquer que seja o assunto. Para pessoas que se lembram das coisas por seu nome ou assunto, esse é um ótimo sistema: é fácil de organizar, de manter e de deixar outras pessoas encarregadas de conservá-lo. Por isso é

tão usado.

No entanto, se você for usar o sistema alfabético, é conveniente ter dois arquivos: um para assuntos pessoais e outro para assuntos profissionais. Na verdade, sempre aconselho que arquivos profissionais e pessoais fiquem separados. Em caso de auditoria, por exemplo, é importante ser capaz de apresentar a papelada da pessoa física e da pessoa jurídica separadamente.

- Por categoria. Outra opção é ordenar as pastas suspensas com base na categoria ou assunto. Você pode ter diferentes categorias: clientes, apresentações, contabilidade, pesquisas, e quaisquer outras que façam sentido. Dentro de cada categoria, é possível – mas não indispensável – classificar ainda por ordem alfabética. Só que isso não importa muito, pois, em geral, uma categoria não será tão grande a ponto de precisar de subcategorias. No caso de empresas com muitos clientes, porém, muitas vezes se arquiva primeiro por categoria e depois, dentro de cada uma delas, por ordem alfabética.

Quando se está organizando um arquivo, é muito importante etiquetar as pastas para facilitar a recuperação das informações. Em geral as pessoas ficam em dúvida sobre como rotular as pastas. Na verdade, não há certo ou errado; essa é uma decisão de cada um. Nomeie as pastas da forma que fizer mais sentido para você, de acordo com o que primeiro lhe vem à mente na hora que precisa encontrar seus documentos.

A HISTÓRIA DE APRIL

Há alguns anos, entrei na casa de uma pequena empresária que trabalhava no esquema *home office*. Em vez de ter um cômodo exclusivo para suas atividades profissionais, seu “escritório” ficava disperso por toda a casa. Devia ter umas trinta pilhas de papéis espalhadas pelo chão da sala de estar, da sala de jantar e em cima da mesa. Algumas continham apenas um papel, enquanto outras eram enormes. Dava para ver que ela tinha começado a organizá-las, porque no alto de cada uma havia uma etiqueta adesiva. Ela até estava tentando ordenar a papelada entre as pilhas, mas demorava muito tempo para encontrar o lugar certo onde colocar cada papel.

Comecei ensinando-lhe a separar tudo em apenas três pilhas – “reciclar”, “resolver” e “reter” – e mostrei a importância de tornar a tarefa o mais simples possível. Ela não precisava de um método complicado para arquivar todos os documentos. O sistema que ela havia imaginado era razoável, mas tinha saído de controle. Veja o antes e depois nas Figuras 3.1 e 3.2. Que diferença!

Só no fim, quando já estávamos organizando a pilha “reter”, April confessou que nunca havia arquivado seus papéis porque não sabia como nomear as pastas, e que chegara ao ponto de procurar nomes na internet, como se precisasse identificar quais seriam aceitáveis. O tempo todo, ela estava com medo de dar nomes inadequados às suas pastas.



Figura 3.1. Sala de jantar antes. *Foto da autora.*



Figura 3.2. Sala de jantar depois. *Foto da autora.*

– April, você pode chamá-las como quiser. São as suas pastas. Apenas pense num nome qualquer de que você vá se lembrar depois – falei.

Ela estava visivelmente atônita:

– Posso fazer assim? Não tem problema escolher o nome que eu quiser?

Ajudei-a a escolher os nomes, e me lembro de como rimos quando ela sugeriu um nome engraçadinho para colocar na pasta referente à papelada dos filhos.

– Posso colocar *esse* nome? – insistiu ela, incrédula. – Posso mesmo fazer uma etiqueta assim?

– É claro que pode – assenti –, porque é o seu próprio método. Você é a dona dos arquivos e das pastas. Você pode fazer o que quiser.

É comum ficar em dúvida na hora de nomear as pastas. Mas você é, sem dúvida, a pessoa mais indicada para decidir, porque a probabilidade de se lembrar de algo que faça sentido para você é muito maior.

Um erro comum que muita gente comete ao nomear pastas é rotular uma delas como “diversos” ou “variados”. Em vez de encontrar um nome que descreva seu conteúdo, preferem algo genérico. Em seis meses, não se lembram mais do que está lá dentro. Logo a pasta vira uma confusão, com papéis de todo tipo – é como se fosse outra pilha, só que numa pasta. Mesmo

que pareça bobo, escolha um nome que indique claramente o que você vai encontrar ali.

Embora esse seja um exemplo extremo, já deparei com muitos profissionais que ficaram paralisados diante de alguma dificuldade que seria facilmente resolvida. Antes de prosseguir nos detalhes da classificação de sua papelada e da organização do seu espaço de trabalho, vamos dar um passo atrás e relembrar a Pirâmide da Produtividade Máxima. Estamos no nível 1, organização espacial, e uma característica importante da Pirâmide é que ela funciona da mesma maneira que a hierarquia das necessidades de Maslow: é muito difícil passar para o nível seguinte se você ainda não foi capaz de dar conta do anterior. Volte a olhar a Figura 3.1 e imagine que aquele é o espaço de trabalho de alguém que administra uma empresa bem-sucedida. Esse parece o escritório de alguém que sabe gerenciar o próprio tempo de forma eficaz, alinhando suas atividades diárias aos seus objetivos? Essas são tarefas impossíveis quando se está afogado na papelada.

USANDO OS TRÊS R'S

Depois de desenvolver um método de classificação e arquivamento para a pilha com os documentos que devem ser guardados, você já está em condições de lidar com todos os papéis que chegam diariamente. Todos os dias você recebe correspondência, pega algum papel para trabalhar num projeto, imprime e-mails que precisa levar a reuniões. Também há aqueles memorandos e documentos a assinar. Caso você se disponha a classificar todos esses papéis uma vez ao dia, seguindo o sistema dos três R's – reciclar, resolver e reter –, o processo não vai lhe tomar mais que cinco minutos. Se você decidir fazê-lo somente uma vez por semana, precisará de no mínimo 45 minutos, pois terá que fazer certo esforço para lembrar de onde cada papel saiu e determinar o que fazer com ele. É bem melhor e mais eficiente processar a papelada diariamente, à medida que chega. Afinal, é muito mais fácil encaixar no seu dia uma tarefa de cinco minutos do que uma de 45.

Processar a papelada consiste simplesmente em distribuir os papéis nas três categorias. Você pode classificar os itens da pilha “reter” assim que terminar de processá-los ou deixá-los num lugar temporário para armazená-los depois nos arquivos.

Existem vários métodos que não envolvem pastas suspensas e arquivos. Verifique o que funciona melhor para você e se comprometa a conservar a organização, obedecendo sempre a máxima de nunca deixar os papéis se acumularem através do processo dos três R's: reciclar, resolver e reter.

A HISTÓRIA DE ADAM

Adam é corretor de imóveis, mas também é proprietário de vários imóveis alugados que lhe proporcionam boa renda complementar. Ele não arquivava nada. Nem mesmo tirava a correspondência dos envelopes. Apenas sabia onde estavam as coisas e mantinha esses envelopes juntos, presos com elásticos. Seu escritório em casa era caótico. A esposa implorava que ele adotasse algum sistema de organização, mas Adam era categórico: detestava arquivar e fim de papo. Nem pensar em improvisar sistemas. Nada o convencia. A solução que encontramos foram os porta-revistas.

Instalamos prateleiras na parede e rotulamos cada porta-revistas com o endereço de um dos imóveis. Ao receber a correspondência, ele jogava os envelopes nos respectivos recipientes. Não precisava fazer nada, nem abri-los. Foi ótimo, porque seguia o mesmo padrão do sistema de elásticos que ele já usava, mantendo os envelopes juntos segundo os endereços. Para que o método fosse mantido, desenvolvemos então algumas regras que funcionavam para ele. Quando um porta-revistas ficava cheio, Adam não podia empilhar cartas fora da caixa. Ele tinha a opção de guardar o porta-revistas lotado em algum outro lugar ou acrescentar outro ao lado deste, dependendo da situação. Ele ficou satisfeito e sua esposa também. Essa foi uma ótima solução.

Se um determinado método não estiver funcionando, é preciso ser criativo e inventar algo novo, que seja bom para você.

MAIS SOBRE ARQUIVAMENTO

Quando lido com clientes que têm dificuldade em eliminar a desorganização em seu ambiente de trabalho, geralmente começo com a pergunta:

– Por que esse sistema não está funcionando com você? Por que esse monte de papel está aqui?

Em geral, eles respondem:

– Detesto arquivar. Sempre detestei.

– Por que você detesta arquivar?

O que aprendi é que um dos principais motivos para isso é a dificuldade de acesso ao arquivo. Eles costumam achar a tarefa ainda mais frustrante quando têm que se levantar para guardar os papéis que usam todos os dias. Esse tipo de material sempre deve estar ao alcance da mão.

O ideal é ter pelo menos uma gaveta na própria mesa ou ao lado desta, onde se podem guardar os documentos de uso diário. Sentado à mesa, processando os papéis do dia, é importante que você seja capaz de arquivá-los ali mesmo, sobretudo aqueles mais essenciais, sem precisar se levantar e ir até o arquivo. Se a sua mesa não tiver uma gaveta que possa ser usada para isso, compre um gaveteiro com rodinhas e o deixe ao lado, perto de você, onde não precise se levantar. Não tem que ser caro. Basta que seja funcional. A distância é a principal causa da resistência dos clientes. Eliminar essa restrição e facilitar o acesso já são medidas suficientes para aumentar suas chances de manter seus papéis arquivados.

Outra razão comum para as pessoas se recusarem a arquivar seus papéis são os sistemas herdados. O diretor financeiro de um escritório de advocacia foi contratado para substituir o anterior, que se aposentara. Pouco depois de começar, sua sala ficou caótica a ponto de prejudicar seu desempenho. Ele não estava conseguindo pegar o ritmo do novo emprego. O que acabamos constatando foi que o sistema de arquivamento que o ex-diretor havia deixado não funcionava para ele – que estava acostumado a usar a ordem alfabética, e não categorias identificadas por cores. Ele preferia fichários, mas o antecessor adotava um método completamente diferente, ao qual estava tentando se adaptar.

Nossa solução foi ajustar o sistema à ordem alfabética, que se revelara eficaz para o novo diretor financeiro. Passamos a trabalhar com a maneira como ele preferia acessar informações, em vez de forçá-lo a se submeter a um método que, embora tecnicamente correto, não estava funcionando.

Portanto, primeiro observe o seu método atual e tente identificar por que ele não está dando certo. Se for por causa da distância ou pelo fato de ser um sistema que não foi definido por você, a solução é fácil.

Outra dificuldade pode ser um arquivo lotado. O processo de arquivamento fica desconfortável e gera resistências quando é uma luta

colocar mais coisas nas gavetas e pastas abarrotadas. A melhor solução é simplesmente reservar algum tempo para examinar as pastas antigas. Descarte o conteúdo obsoleto e crie um novo sistema de arquivamento para os itens que deverão ser mantidos. Como você não deve precisar delas com frequência, é possível armazená-las em locais menos acessíveis, como porões, sótãos ou até em depósitos. Dessa forma, seu arquivo voltará a ter espaço para as suas pastas em uso.

Se nenhuma dessas soluções funcionar ou se você simplesmente odeia a ideia de usar arquivos, talvez seja necessário explorar outras opções. Muitas pessoas, sobretudo as mais criativas, gostam de manter seus documentos organizados de uma maneira visualmente acessível. Elas gostam de ter as coisas à vista— seja para serem capazes de se lembrar delas com mais facilidade, seja para se sentirem mais inspiradas.

Se seu perfil é mais do tipo visual, que gosta de coisas elegantes e bonitas, talvez seja o caso de usar caixas organizadoras que combinem com a decoração do seu escritório e crie as regras de arquivamento para o seu próprio sistema. O importante é ter critérios para seu novo sistema de arquivamento.

A HISTÓRIA DE JOHN

A primeira vez que entrei no escritório de John, havia apenas uma pequena pilha de papéis sobre a mesa dele. São os documentos que ele usa no trabalho diário. Ele fica muito à vontade com essa situação, pois sabe exatamente o que tem ali, e nunca tem dificuldade para encontrar nada do que precisa. Certa vez, perguntei sobre seus outros projetos.

– Como você dá conta de seus projetos maiores?

Então ele me conduziu a uma área no fundo do escritório, que ficava sempre trancada. Quando a porta se abriu, fiquei chocada. John era sempre muito organizado, mas aquela salinha mais parecia um depósito de lixo pessoal. Era a prova de que ele não tinha nenhum método para lidar com seus projetos pessoais mais importantes.

Ele tentou se justificar, alegando que sabia tudo que tinha ali. Percebi, porém, que aquilo o incomodava, já que não estava fazendo nada a respeito. Concordamos, então, que ele teria que tirar um dia por semana para dedicar

algum tempo àquela salinha dos fundos.

Uns dois meses depois, perguntei-lhe o que já tinha feito: John ainda não havia ido lá nem uma vez. Sentia-se sufocado; aquela sala era como um buraco negro. Por um lado, aquilo funcionava, pois, ao transferir sua papelada para lá, ele mantinha seus papéis de uso diário e seu ambiente de trabalho completamente sob controle. Essas tarefas que ele adiava ao esconder suas coisas na salinha da desordem não eram urgentes, mas eram muito importantes e exigiam que John lhes dedicasse alguma atenção. Só que ele não estava fazendo progressos nessa área. Quando começamos a conversar sobre o conteúdo daquelas pilhas, identificamos que elas se enquadravam em três grandes categorias:

1. *Coisas que ele podia deixar para lá.* Nada de ruim aconteceria se continuassem ali.
2. *Tarefas que exigiam sua atenção.* Ele poderia incorporá-las ao seu sistema de gerenciamento de tempo, mas simplesmente ainda não tinha feito isso.
3. *Material de leitura.* Eram textos que John queria ler para se aprimorar.

Incluímos em sua agenda muitos daqueles projetos que ficavam empilhados nos fundos e transferimos os documentos referentes a eles para os arquivos ativos. Quando a agenda indicasse que era hora de trabalhar num determinado projeto, os papéis correspondentes já estariam acessíveis. Em relação ao material de leitura, criamos um sistema “para viagem”. Ele passaria a levar o material consigo para ler nos momentos do dia em que precisasse esperar. Os demais papéis foram arquivados ou jogados fora. Ele ainda mantém a salinhas dos fundos, só que agora cuida dos projetos com regularidade, pois adotou um método para gerenciá-los.

TÉCNICAS AVANÇADAS

A seguir apresento resumidamente alguns sistemas mais complexos, que talvez sejam mais eficazes em casos especiais.

- Sistema tickler. O sistema tickler, também conhecido como método das 43

pastas, é usado para monitorar seus papéis da categoria “resolver”. Embora, para algumas pessoas, seja excessivamente complicado, para outras, é a melhor solução. Crie uma série de pastas numeradas de 1 a 31, para os dias do mês, e mais doze pastas, uma para cada mês do ano, rotuladas de janeiro a dezembro. Se você tem alguma tarefa programada para os meses seguintes – por exemplo, para 1o de fevereiro do próximo ano –, coloque-a na pasta “fevereiro”. Quando fevereiro estiver próximo, classifique os papéis da pasta “fevereiro”, transferindo-os para as pastas diárias, numeradas segundo os dias do mês. Assim, você determina quais tarefas serão executadas a cada dia.

Quando o mês seguinte chegar, você transfere os afazeres pendentes para pastas dos meses futuros ou conclui que já não precisa executá-los. Como se vê, é um sistema muito restrito, e poucas pessoas o consideram eficaz.

Uma cliente minha deixa a manutenção do sistema tickler por conta da auxiliar administrativa, que, no início de cada mês, transfere os papéis da pasta mensal para as pastas diárias e lança cada nova tarefa na pasta do mês em que deve ser realizada. A cliente só precisa se dedicar às tarefas do dia. Esse sistema costuma ser mais eficaz para quem tem a possibilidade de delegar sua manutenção.

- Identificação por cores. Muitas pessoas que adotam a classificação por categoria preferem a identificação por cores. Usam pastas verdes para finanças, vermelhas para informações médicas, azuis para clientes e amarelas para pesquisas, por exemplo. A identificação por cores funciona bem para pessoas com um perfil mais visual e criativo. Para outras, pode ser irrelevante. Se esse for o seu caso, eu recomendo que não adote esse método, simplesmente porque acaba dificultando o processo de arquivamento. É sempre necessário ter pastas e rótulos de diferentes cores em estoque, do contrário, a qualquer hora pode ser preciso procurar uma loja – o que significa perda de tempo e uma oportunidade para deixar de arquivar os papéis no momento certo. A não ser que esse sistema de organização seja um fator essencial para você, sugiro manter o processo de arquivamento o mais simples possível.
- Sistemas de arquivamento prontos. Também existem sistemas de arquivamento prontos. Inclusive há personal organizers credenciados

para implementar vários deles. Mas antes de decidir adotar algum deles, reflita longa e profundamente se o sistema em questão atende às suas necessidades, se é simples o suficiente e se sua conservação pode ser delegada com facilidade.

A HISTÓRIA DE GRACE

Grace adorava comprar caixas organizadoras. O escritório dela, no entanto, estava tão atulhado de papéis que mal se podia abrir a porta mais que trinta graus, espremendo-se para passar pela fresta. Havia papéis por toda parte. Ela tinha uma obsessão por conhecer todos os sistemas de armazenamento existentes, mas na prática acabava não fazendo nada por não saber como processar os papéis. Grace sabia arquivar e conhecia todos os sistemas disponíveis. Só que não aplicava esse conhecimento aos papéis que se acumulavam em seu escritório porque se sentia sufocada.

Conversamos sobre os três R's da organização de papéis e começamos a separar as pilhas. Depois de uns seis meses trabalhando a passos de formiga, quase nem dava para perceber que havíamos alcançado algum progresso. Não importa o sistema que você escolhe, contanto que o processo seja confiável. Se você está começando com um escritório caótico, como o caso de Grace, quanto mais complexo for o método adotado, mais difícil será a organização.

Os sistemas prontos costumam ser os melhores em matéria de economia de tempo quando você parte do zero e não precisa lidar com métodos implantados anteriormente nem com uma desorganização excessiva. Muitos desses sistemas prontos são de fácil aplicação, mas conservá-los é a parte mais difícil. A simplicidade do método dos três R's já foi comprovada pela prática, e essa é a melhor solução para organizar e armazenar seus papéis, mesmo quando você já usa outro sistema.

A HISTÓRIA DE MARGARET

Margaret é uma consultora autônoma de recursos humanos que trabalha em casa. Ela já havia recorrido a outro personal organizer, que, nas palavras dela, “não combinava com seu estilo”. Então acabou desistindo de organizar seu ambiente de trabalho, o que resultou em mais e mais pilhas de papéis espalhadas por todo lado.

Minha primeira visita revelou um quarto que fora convertido em *home office* (veja Figura 3.3). Era um cômodo pequeno. Ela tinha uma mesa em forma de L e uma pequena estante. Também tinha um arquivo com duas gavetas. O closet havia sido convertido num depósito, com prateleiras onde ficavam guardados os suprimentos de escritório e um arquivo grande e amplo. Não faltava, portanto, espaço para arquivar seus papéis.

Mesmo assim, ela tinha pilhas de papéis espalhadas sobre a mesa e pelo chão, em todo o perímetro da sala. Havia muita coisa a organizar. Examinamos os dois métodos de arquivamento que Margaret estava usando. Além dos arquivos, também havia fichários, onde ela mantinha as leis e os regulamentos referentes a recursos humanos, que mudam todos os anos. Também era evidente que ela precisava de um método melhor para separar seus documentos profissionais dos pessoais, pois suas informações médicas estavam em cima da mesa, bem ao lado de alguns documentos de clientes.



Figura 3.3. Pequeno escritório antes. *Foto da autora.*

Trabalhamos juntas usando o método dos R's. Levamos mais ou menos 16 horas só para classificar todos os papéis em pilhas “reciclar”, “resolver” e “reter”. (Como esse processo de triagem costuma ser muito rápido, a duração do trabalho já dá uma ideia da magnitude do problema.) Depois que terminamos essa tarefa, a pilha “resolver” ficou bem grande, porque fazia muito tempo desde a última vez que ela tinha reservado algum tempo para

cuidar de seus papéis. Ainda que o tamanho da pilha fosse desanimador, a visão de uma primeira separação significava um ponto de partida e lhe deu a impressão de que a tarefa não seria impossível.

Em seguida, passamos para seu sistema de fichários, que funcionava muito bem para ela. Margaret gostava tanto dele que passamos a aplicar o mesmo sistema para outras categorias de papéis e designamos um fichário para cada cliente, em vez de manter várias pastas de informações guardadas nas gavetas.

Organizamos em ordem alfabética todos os arquivos na estante do escritório. A partir daí, quando precisava visitar clientes, ela podia levar consigo um fichário profissional com todas as informações ao seu alcance. De volta ao escritório, era só recolocar o fichário na prateleira, facilitando o acesso.

Depois começamos a examinar os arquivos e as gavetas. Havia uma razão para que tantos documentos estivessem acumulados sem que ela os arquivasse: as gavetas de pastas estavam abarrotadas. Além disso, seus papéis pessoais se misturavam com os profissionais. Havia ao todo duas gavetas grandes, duas gavetas pequenas, mais a gaveta da mesa, e as categorias estavam todas desorganizadas e misturadas.

Designamos um arquivo para seus documentos pessoais; os demais foram reservados para assuntos profissionais. Para eliminar o problema da superlotação, retiramos as pastas obsoletas e as armazenamos em seu porão. Com o espaço adicional, classificamos seus papéis nas categorias que ela criara. Finalmente, ela contava com um sistema eficaz que atendia às suas necessidades.

Também colocamos um organizador de mesa ao seu alcance, de modo que o acesso a todos os seus projetos ativos – além da pilha “resolver”, que ainda precisava ser processada – fosse facilitado.

Embora pareça complexo, esse sistema composto por fichários, prateleiras, arquivos e organizadores de mesa funcionou bem para ela e Margaret conseguiu conservá-lo (veja Figura 3.4), pois cada um dos componentes cumpre bem seu papel.

Quando conversamos sobre o que havia saído errado na primeira vez em que recorrera a um personal organizer e sobre o motivo por que o novo sistema estava funcionando, descobrimos que a diferença básica consistia no

processo inicial de triagem. Enquanto eu sugeri o método dos três R's como ponto de partida, ela antes havia sido instruída a classificar todos os papéis já nas categorias estabelecidas. Em consequência disso, ela provavelmente havia arquivado papéis que deveriam ter ido para o lixo. Nós demoramos 16 horas para fazer a primeira triagem completa nas três pilhas simples, e eu me pergunto quanto tempo terá sido necessário para arquivar toda a papelada em subcategorias.



Figura 3.4. Pequeno escritório depois. *Foto da autora.*

Aprender como executar o método dos três R's da separação de papéis – reciclar, resolver, reter – mudou a maneira como Margaret enxergava o processo de arquivamento. Agora, essa é uma tarefa fácil e já não lhe causa desconforto. Um dos maiores erros que as pessoas costumam cometer durante o processo de arquivamento é partir do zero e já tentar classificar os papéis em categorias específicas, sem a triagem inicial. Esse trabalho é tão árduo e desagradável que poucas pessoas conseguem se organizar dessa maneira. Como os papéis continuam se amontoando cada vez mais, nunca há tempo para dar conta de terminar todo o processo.

Embora o sistema de separação em três passos funcione para todas as pessoas e se aplique a qualquer método de arquivamento, sempre é necessário decidir qual a melhor maneira de guardar e classificar seus arquivos. Não há

método de arquivamento que funcione para todo mundo e em todas as situações.

Depois de alcançar sua organização espacial, você está pronto para galgar o nível seguinte do sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima – a organização eletrônica.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- A desorganização no espaço de trabalho é a razão mais comum que leva as pessoas a buscarem soluções. Em geral, ela é um sintoma de outros problemas de produtividade.
- A maneira mais simples de enfrentar a desorganização espacial e lidar com os papéis que chegam é fazer a separação inicial em três pilhas: reciclar, resolver, reter.
- Como nenhum método de arquivamento funciona para todo mundo, é importante sempre verificar qual deles atende melhor às suas necessidades. Seja criativo.

NÍVEL 2: ORGANIZAÇÃO ELETRÔNICA

— **A**cho que vou guardar este... só por via das dúvidas. Posso precisar disso algum dia.

A decisão de “guardar” tem se tornado cada vez mais comum. Mas não estou falando da decisão que se toma diante da lata de lixo, com uma carta na mão ou uma pilha de revistas velhas. Estou me referindo ao tipo de desorganização que não se vê, pelo menos de imediato.

Ela é formada pelo grande volume de conteúdo disponível e facilmente acessível – pelos dados que nos são empurrados pela internet, fragmentos de informação que vamos captando ao longo do dia. Pela proliferação de material on-line que pode ser baixado para computadores, tablets e celulares, das mais diversas fontes; pelo rápido aumento das transmissões virtuais: e-mails, e-zines, RSS feeds e tweets, além de postagens e artigos de fóruns, blogs, páginas do Facebook e do LinkedIn. A proliferação de dispositivos – smartphones, iPods, tablets, netbooks, laptops e computadores – multiplica exponencialmente a enxurrada de arquivos. Quando a profusão de material disponível se associa à redução vertiginosa do custo e ao aumento espantoso da capacidade de armazenamento – de servidores na nuvem a HDs gigantescos –, torna-se cada vez maior a frequência com que as pessoas decidem salvar em vez de deletar arquivos eletrônicos. Na verdade, quase já não se decide: o padrão é salvar sempre.

A desorganização eletrônica em geral é resultado dessa falta de decisão e

não raro é fonte de muito estresse. Outra questão que contribui para agravar a situação é não sabermos onde salvar nossas informações eletrônicas. Ou seja, a questão não se limita a escolhermos quais informações devemos manter. Também precisamos ser capazes de encontrá-las com facilidade quando precisamos delas.

Esse tipo de desordem costuma ser uma consequência de não sabermos o que fazer com cada arquivo: **se devemos deletá-lo, trabalhar com ele ou arquivá-lo**. Quando não tomamos essa decisão à medida que criamos ou recebemos os arquivos, gera-se a desorganização eletrônica, que tem se mostrado um problema tão sério quanto a questão da desorganização espacial – mesmo não sendo um incômodo aparente. A menos que você tenha as habilidades necessárias para gerenciar seus sistemas de e-mails e arquivos, será muito difícil atingir seus níveis ideais de produtividade.

O segundo passo na Pirâmide da Produtividade Máxima é a organização eletrônica. Não há como gerenciar o tempo de forma eficaz (nível 3) sem antes alcançar a organização eletrônica ideal.

SETE SINAIS DE ALERTA

Como saber se você está enfrentando um problema de desorganização eletrônica? Existem vários sinais que indicam que está na hora de reavaliar a maneira como você lida com os seus arquivos eletrônicos:

1. Exceder o espaço de armazenamento de e-mails determinado pela empresa ou pelo seu sistema on-line.
2. Ficar com medo de deletar arquivos e e-mails.
3. Não ter certeza se salvou alguma coisa.
4. Perder muito tempo procurando arquivos por não saber onde os salvou ou como os nomeou.
5. Ter muitos ícones na área de trabalho e não saber a origem nem o conteúdo desses arquivos.
6. Armazenar milhares de fotos digitais, até as antigas, irrelevantes ou de má qualidade, sem qualquer sistema de organização além da data.
7. Manter e-mails não lidos ou antigos na sua caixa de entrada.¹

Claire, uma de minhas clientes de longa data, voltou ao trabalho depois de dois meses de licença-maternidade. Ela trabalha numa empresa de tecnologia e tem muita experiência com ferramentas digitais. Inclusive ministra cursos para o público em geral. Claire me procurou porque estava preocupada com alguns prazos de projetos importantes e queria ter certeza de que realizaria tudo a tempo.

Em nossa primeira reunião, fiz muitas perguntas para avaliar seus pontos fortes e fracos e definir por onde começar na Pirâmide da Produtividade Máxima. Seu ambiente de trabalho era um pequeno espaço compartilhado, mas era claro, limpo e organizado. No começo de nossa reunião, em vez de fazer anotações num papel, ela abriu uma ferramenta de anotações no laptop e colocou nossa conversa para gravar enquanto digitava vários comentários. Claire me contou como organiza seu dia, seus compromissos e suas tarefas. Admitiu que não é boa com detalhes e que depende do sócio para ficar a par do que tem para fazer.

– Eu executo – falou.

Então começamos a falar sobre organização digital e sobre como ela mantém seus arquivos. Ela confessou que acumula todos os arquivos na área de trabalho do computador e que, quando a tela fica muito cheia e desorganizada, transfere tudo para uma pasta nomeada com a data desse arranjo. Só isso. Não há nada que indique o conteúdo da pasta – que fica sem pé nem cabeça, porque todos os arquivos ficam misturados. Fotos pessoais armazenadas com documentos profissionais; informações importantes guardadas junto com rascunhos temporários.

E explicou:

– Quando transfiro as fotos da câmera, coloco-as na área de trabalho porque preciso que elas estejam visíveis para não me esquecer de organizá-las num álbum. Com todas essas fotos e documentos misturados, fica tudo caótico. Então começo a não encontrar os arquivos de que preciso para o trabalho. É aí que transfiro tudo para uma pasta datada. E começo tudo de novo.

– Então, você está fazendo com os arquivos eletrônicos o que muita gente faz com os arquivos de papel – observei. – Você está criando pilhas de papéis eletrônicas.

Ela vibrou com a revelação e acrescentou:

– Sim, é isso mesmo! É como se eu tivesse pilhas de papéis por toda a casa e, para receber a visita de alguns amigos, colocasse tudo em sacos, os enfiasse dentro de um armário e nunca mais olhasse para eles.

– Não há nada de errado no que você está fazendo – expliquei. – Só está faltando um acompanhamento. Isso a está deixando sufocada. Você está colocando todas as fotos numa pasta e esquecendo delas. Minha sugestão é a seguinte: Que tal se comprometer em organizar seus álbuns de fotos uma vez por semana, talvez nas noites de sexta-feira, se achar a tarefa relaxante? Você tem a intenção mas não assume o compromisso. Programando em sua agenda, você passa da intenção para o compromisso.

Ter experiência com ferramentas tecnológicas não significa ser organizado eletronicamente. Os mesmos princípios que se aplicam à organização espacial – como reunir itens similares, decidir sobre o que arquivar e ter sistemas para lidar com diferentes tipos de papéis – se aplicam também à eletrônica.

Algumas pessoas utilizam métodos excelentes para gerenciar seus e-mails, mas não sabem bem o que fazer com arquivos e fotos. Outras talvez não cuidem bem dos e-mails, mas usam sistemas de arquivos bem organizados. Nem sempre é oito ou oitenta, tudo minuciosamente organizado ou um caos completo. Vamos procurar otimizar uma área de cada vez de modo a desenvolver sistemas eletrônicos mais eficientes e funcionais.

ARQUIVOS ELETRÔNICOS

Em geral, é mais fácil organizar primeiro os arquivos eletrônicos. Esse passo vai lhe proporcionar uma estrutura básica para arquivar os itens à medida que eles chegam, sejam eles e-mails, anexos, imagens, documentos ou arquivos de áudio e vídeo. Nessa tarefa, você terá que decidir duas coisas:

1. Como estruturar as pastas.
2. Como nomear os arquivos.

Assim como no gerenciamento de seus papéis, é preciso decidir que métodos usar para criar e manter suas pastas e subpastas. As opções são semelhantes:

- Pastas identificadas com os nomes dos clientes, que seu computador já organiza automaticamente por ordem alfabética.
- Arquivos de projetos organizados por ordem numérica ou pelo nome de cada projeto.
- Pastas cronológicas nomeadas com datas, já que muitas empresas monitoram suas tarefas pela data.
- Categorias de acordo com as operações da sua empresa (por exemplo, pessoal, impostos, etc.).

A principal questão ao criar sua estrutura de arquivos é pensar como você vai encontrar as informações quando precisar delas. Se o seu método de arquivamento de papéis funciona bem, você pode usar um sistema similar para seus documentos eletrônicos, valendo-se dos mesmos critérios.

Você também pode criar subpastas dentro de categorias mais amplas para detalhar com mais clareza datas, projetos específicos ou tipos de arquivos.

No arquivamento físico, ao olhar para um papel, você já tem uma imagem de seu conteúdo. Os papéis contêm informações que indicam imediatamente o tipo de documento que você tem nas mãos, e assim você pode saber se era aquilo que estava procurando. Com seus arquivos eletrônicos, por outro lado, não há a mesma facilidade. Portanto, cada documento dentro de uma pasta eletrônica deve ter um nome que facilite sua identificação. Sem criar títulos longos e complicados, você precisa se assegurar de que, na hora de encontrar um arquivo, você saberá exatamente em que pasta e subpasta procurá-lo. Muitas são as opções para nomear seus documentos:

- Palavra-chave, título, projeto ou outros termos descritivos
- Autor (nome ou iniciais)
- Editor ou colaborador (nome ou iniciais)
- Data
- Número da versão

Se você utiliza com muita frequência a ferramenta de busca para encontrar seus arquivos, esse é um indício de que não os está nomeando ou organizando da maneira ideal. Vale a pena gastar algum tempo para desenvolver um

método de organização de arquivos que funcione para você. Quanto mais rápida for a recuperação de informações importantes, maior será a sua produtividade.

OS SEIS A's DO PROCESSAMENTO DE E-MAILS

Uma pesquisa recente verificou que as atividades com correio eletrônico consomem, em média, treze horas por semana de trabalho de cada empregado.² O fluxo de e-mails está estreitamente relacionado com a entrada e saída de documentos, com operações de venda, planejamento e quase todos os outros aspectos dos processos internos das empresas. Supondo que um funcionário ganhe 75 mil reais por ano, seu empregador estará pagando cerca de 21 mil reais dessa remuneração apenas para que ele elabore, leia e responda e-mails – o equivalente a 28% de seu salário.

Em 2008, a AOL estudou o comportamento das pessoas em relação aos seus e-mails³ e concluiu que, em geral, elas acessam sua caixa de entrada em lugares bastante inusitados, como em encontros românticos e na igreja, além de:

- Na cama (67%)
- No banheiro (58%)
- No trânsito (50%)
- Em bares e boates (39%)
- Em reuniões de negócios (38%)

Devemos considerar que esse resultado foi obtido em 2008, antes da enorme proliferação de smartphones. Hoje o resultado seria ainda mais assustador. Na verdade, uma pesquisa realizada em 2010 por Tony Schwartz em parceria com o jornal *Huffington Post* revelou que 60% dos participantes passavam menos de duas horas por dia completamente desligados de seus e-mails.⁴

Em 2009, um relatório intitulado “Excesso de informação” foi encomendado pela Intel à Basex, empresa de pesquisa e consultoria em tecnologia da informação. O estudo revelou que a sobrecarga de informação

está diretamente ligada à incapacidade dos funcionários de concentrar-se nas tarefas e manter o foco. Este é um problema generalizado no século XXI, custando à economia americana 900 bilhões de dólares por ano.⁵ Há mais de uma década a Intel vem pesquisando e desenvolvendo programas para lidar com o excesso de informação, cujo impacto na produtividade equivale a uma perda de oito horas semanais para os profissionais em geral. Eis algumas estatísticas espantosas mencionadas pela Intel em seu relatório:

- O funcionário médio da empresa recebia de 50 a 100 mensagens de e-mail por dia.
- Em média, os funcionários gastavam 20 horas por semana lendo e respondendo e-mails.
- Trinta por cento dos e-mails eram desnecessários.
- Os altos executivos recebiam até 300 mensagens por dia.
- A Intel como um todo recebia, em média, 3 milhões de e-mails por dia.

Esses números demonstram a importância de um bom sistema de gerenciamento de e-mails, sem o qual as pessoas estão sujeitas a redução da produtividade, aumento do estresse e a necessidade de mais horas de trabalho.

No entanto, espera-se de qualquer profissional que simplesmente saiba lidar com seu correio eletrônico. Ninguém nos chama de lado e diz: “Aqui está um manual de instruções para lidar com e-mails.” Um erro muito comum, porém, é não compreender o valor de um sistema de gerenciamento de e-mails. Como vimos no capítulo sobre gerenciamento de papéis, é muito importante contar com algum tipo de sistema que torne mais fácil e mais rápido o processamento de informações. Algumas medidas simples podem ajudá-lo a otimizar sua maneira de lidar com e-mails e aumentar sua produtividade. Uma dessas abordagens consiste em observar os Seis A’s do processamento de e-mails:

Acessar

Agrupar

Analisar

Apagar

Agir

Arquivar

Acessar

O primeiro passo é programar o acesso ao seu sistema de e-mails em horas predeterminadas do seu dia de trabalho. A frequência e os horários dependem do que vai funcionar melhor para você, mas, em geral, abrir a caixa de entrada quatro vezes por dia costuma ser suficiente para a maioria dos profissionais.

1. *Primeira tarefa do dia.* Normalmente as pessoas gostam de começar o dia acessando seus e-mails para garantir que não haja nada de urgente que precise de atenção.
2. *Antes do almoço.* A pausa para o almoço é um intervalo natural no dia de trabalho, o que torna menos dispersivo dar uma olhada nos e-mails.
3. *Meio da tarde.* Também é natural fazer um intervalo no meio da tarde para se levantar um pouco, tomar um café ou se preparar para uma reunião.
4. *Fim do dia.* Antes de ir para casa, é bom esvaziar sua caixa de entrada na medida do possível para que na manhã seguinte haja apenas e-mails novos. Assegurar-se de que você não descuidou de nenhuma pendência urgente de última hora também significa um fim de dia menos estressante para si e para seus colegas.

Abrir a caixa de e-mails quatro vezes por dia, destinando mais ou menos quinze minutos a cada sessão de processamento, costuma ser suficiente e causar menos distrações para a maioria das pessoas.

Agrupar

É importante compreender que esses quatro acessos à sua caixa de entrada devem ser dedicados à organização de suas mensagens – o que não significa escrever e enviar todos os e-mails que você precisa nesses poucos intervalos de quinze minutos. O importante é compreender que a caixa de entrada é o

local provisório em que sua correspondência eletrônica deve ficar só até ser processada – como a pilha de cartas sobre a sua mesa.

Há quem recomende que não devemos abrir o e-mail assim que chegamos ao trabalho. A razão por trás disso é que, como se sabe, essas mensagens sugam nosso tempo e, quando começamos o dia verificando a caixa de entrada, corremos o risco de trabalhar de acordo com as prioridades dos outros, não as nossas. No entanto, acredito que as pessoas costumam ficar ansiosas quando não acessam seus e-mails no começo do dia, pois não gostam de ignorar o que virá pela frente. Por isso gosto do método dos seis A's. Ao aplicá-lo, você consegue checar seu correio eletrônico pela manhã sem se deixar distrair ou ser consumido pelos pedidos alheios.

Analisar

O passo seguinte é analisar os e-mails recebidos, o que não significa lê-los um a um. Em geral, é possível decidir se cada um deles é importante ou relevante apenas com base no assunto ou nas primeiras linhas da mensagem.

Além disso, nem todos os e-mails exigem resposta. Há aquelas mensagens para muitos destinatários, em que seu nome está na lista de “cópia”, e aquelas que se encaixam na categoria “psc – para seu conhecimento”, meramente informativas.

Phil, um de meus clientes, tem o hábito de responder a todos os e-mails. Logo comecei a perceber que, toda vez que lhe enviava uma mensagem, mesmo que meramente informativa, recebia uma resposta de confirmação. Certa vez estávamos marcando uma reunião. Escrevi: “Ótimo. Assim também está bom para mim. Muito obrigada. Até lá.” Ao que ele respondeu: “Ok, também está bom para mim.” Ele sentia a necessidade de responder sempre, mesmo que meu e-mail não pedisse resposta. Você já recebeu uma resposta agradecendo por você ter enviado um e-mail de agradecimento? Com frequência recebo e-mails às 2 horas da manhã... Essas respostas constantes e imediatas são outro sintoma claro de que a pessoa precisa desenvolver um método eficaz de gerenciamento de e-mails para que as mensagens deixem de controlar seu tempo e seu foco.

Para muita gente pode ser um desafio abandonar o hábito de responder imediatamente a todos os e-mails recebidos e aprender a acessar as

mensagens apenas quatro vezes por dia. Mas tornar consciente a decisão de checar e responder suas mensagens, em vez de apenas reagir a elas, é uma mudança importante, que vai contribuir muito para aumentar sua produtividade no trabalho.

Checar seus e-mails em horários predeterminados lhe economizará horas por semana.

Apagar

Seu objetivo principal é esvaziar a sua caixa de entrada, e uma das maneiras mais fáceis de fazer isso é deletando as mensagens. Você vai processar seus e-mails mais rapidamente se tomar a decisão de apagar as mensagens inúteis no momento em que as analisa. Se deparar com uma mala direta e concluir que ela já não é relevante, cancele a assinatura. Delete todos os e-mails que não exigem que você tome providências nem sirva para referências futuras. Se constatar que está apagando todas as mensagens oriundas de um determinado endereço, por exemplo, verifique as razões e peça ao remetente que lhe envie apenas e-mails que exigem resposta. Todos deveriam ser compreensivos com solicitações desse tipo.

Agir

Assim como no processo de organização de seus papéis, a intenção é, na medida do possível, lidar com cada e-mail apenas uma vez. Se você só precisa de alguns minutos para responder ou encaminhar uma mensagem, faça-o imediatamente. Mensagens confirmando ou agendando compromissos, atualizando informações para contato, respondendo a perguntas ou atendendo a um pedido devem ser enviadas na mesma hora, se for possível fazê-lo com rapidez.

Se você perceber que vai precisar de mais informações, da ajuda de alguém ou de tempo para pensar, esse é um sinal de que não deve lidar com essa mensagem nesse exato momento. Você terá que deixar a ação para depois. Pode ser que até tenha que decidir se é a pessoa certa para responder e tomar as providências necessárias – no caso de não ser, você pode encaminhar o e-

mail imediatamente para a pessoa mais indicada para respondê-lo. Entretanto, se for demorado, mesmo o processo de delegar tarefas deve ser adiado. Se os e-mails exigirem ações posteriores, você deverá deletá-los ou arquivá-los, guardando em outro local apenas suas informações relevantes. O essencial é remover esses e-mails da caixa de entrada e transferir a parte que importa para outro lugar, como o sistema de monitoramento de projetos ou sua lista de tarefas, para ter certeza de que as providências não serão esquecidas. Isto é agir – garantir a execução de tudo aquilo que deve ser feito.

Arquivar

Se não for possível tomar uma providência (agir) ou apagar um e-mail, a opção seguinte é arquivá-lo. O principal motivo para arquivar uma mensagem é mantê-la como um registro de uma decisão, instrução ou situação ou como um material de consulta cuja perda pode ter consequências negativas.

Não há apenas uma maneira certa para desenvolver seu sistema de arquivamento de e-mails. A única exigência é que ele funcione bem para você. Uma opção é criar subpastas – classificadas por assunto, categoria ou projeto – em sua caixa de entrada. Há quem prefira ter uma só pasta denominada “itens processados” para saber que ali estão todos os e-mails analisados e executados.

Outra possibilidade é extrair as mensagens de seu sistema de e-mail e salvá-las em seu disco rígido como arquivos em formato PDF. Existem ainda profissionais que consideram inútil ter subpastas na caixa de entrada, já que as ferramentas de busca estão ficando cada vez mais sofisticadas. Mesmo assim, a busca é mais demorada do que ir direto à pasta onde você já sabe que encontrará o que procura. Além disso, é mais difícil deletar mensagens obsoletas (sobre um projeto concluído, por exemplo), quando todos os e-mails estão misturados na mesma pasta.

Outra vantagem de ter subpastas é a possibilidade de criar filtros para transferir automaticamente mensagens da caixa de entrada para pastas específicas. Por exemplo, se você recebe um relatório semanal para consultas esporádicas, é possível estabelecer a regra de encaminhá-lo direto para a subpasta referente àquele projeto. Nem é necessário tocar naquele e-mail e, se

precisar dele, já saberá exatamente onde encontrá-lo.

Se cancelar a assinatura de alguma lista de e-mails for impossível ou politicamente inadequado, você ainda pode marcar essas mensagens como lixo eletrônico ou criar um filtro automático para apagá-las. Se ainda não estiver familiarizado com essa ferramenta, vale a pena dedicar algum tempo para verificar como funciona esse recurso em seu sistema de e-mail, já que ele é capaz de reduzir drasticamente a quantidade de mensagens a serem processadas no seu dia a dia.

Qualquer que seja o método escolhido para arquivar seus e-mails, lembre-se de que o único lugar em que você não deve guardá-los é na caixa de entrada. Também é importante ter em mente que não é necessário acessar seu e-mail 24 horas por dia. Manter sua caixa de entrada vazia, abrindo seu e-mail a intervalos regulares e predeterminados, é uma prática capaz de economizar horas em sua semana de trabalho, diminuir seu estresse – pois você não precisa se preocupar em não esquecer as tarefas –, aumentar sua produtividade e torná-lo mais eficiente na hora de lidar com as questões mais importantes no momento mais oportuno.

FAZENDO BACKUP

O extremo oposto da organização eletrônica é não ser capaz de proteger os arquivos que você salvou, sobretudo aqueles insubstituíveis. Todo mundo conhece alguém cujo computador parou de funcionar ou que teve o laptop roubado e que contou aquela história triste de como tudo se perdeu: fotos do bebê, o vídeo do casamento, arquivos de projetos essenciais e até dados importantes, como números de cartões de crédito e declarações de imposto de renda.

Sistemas de backup, ou cópia de segurança, são indispensáveis. No caso de alguns arquivos de empresas, como contratos assinados e escrituras públicas, é importante manter cópias de segurança em servidores externos. A maioria das grandes companhias disponibiliza um sistema central de backup para o arquivamento de documentos e e-mails dos funcionários. Já as pequenas empresas têm muitas opções de serviços de armazenamento on-line que são gratuitos para pequenas quantidades de dados. É possível encontrar comparativos de serviços de backup on-line em sites especializados para

encontrar o mais compatível com as suas necessidades.

Mesmo os HDs externos já oferecem uma segurança significativa. Seria uma rara e triste coincidência se o computador e o HD externo parassem de funcionar ao mesmo tempo.

Os sistemas de backup on-line, porém, são preferíveis, por permitirem o acesso a todas as informações de qualquer lugar, a qualquer hora. No caso de um incêndio, uma enchente ou outras catástrofes, ainda é possível acessar os arquivos e manter as operações da empresa. Como tantos outros planos de contingência, essas lições costumam ser aprendidas da maneira mais difícil. Também nesse caso vale a pena ser proativo e identificar a melhor forma de proteger seus arquivos eletrônicos.

O FUTURO DO GERENCIAMENTO ELETRÔNICO

Com o advento da computação na nuvem, das sofisticadas ferramentas de busca e da internet de alta velocidade, já estamos começando a transformar nossa forma de lidar com a organização eletrônica. Usando a nuvem, não precisamos mais de tanto espaço de armazenamento no computador e em HDs externos. Podemos até dispensar o computador em si: basta ter um dispositivo com acesso à internet. Tudo que precisamos, inclusive aplicativos, estará disponível na internet.

No futuro próximo, os sistemas de informação on-line serão ainda mais inteligentes, reduzindo cada vez mais o esforço dos usuários para organizá-los. Já se percebe essa tendência com clareza nas buscas do Google, cujos algoritmos assumem boa parte das tarefas de raciocínio e sistematização no fornecimento de informações aos usuários.

A vida será muito mais fácil quando sua área de trabalho no computador for como a página inicial do Google, com uma caixa de busca em que você escreve algumas palavras e o sistema lhe fornece exatamente os arquivos que você estava procurando. Embora não falem ferramentas sofisticadas que facilitam o gerenciamento de um enorme volume de dados complexos, também é preciso adotar uma mentalidade que privilegie a organização para explorar melhor esses recursos. Enquanto isso não se torna realidade, ainda é preciso dispor de estruturas e sistemas adequados que assegurem nosso acesso imediato às informações, garantindo que possamos encontrar os arquivos que

procuramos no momento em que precisamos deles.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- Estabeleça sistemas para um gerenciamento eletrônico eficiente. Não permita que a ampla disponibilidade de armazenamento digital barato o impeça de deletar arquivos desnecessários.
- Verifique seus e-mails apenas em determinados horários do dia. Essa programação vai lhe proporcionar tempo suficiente para executar suas tarefas prioritárias com mais produtividade e eficácia, em vez de se deixar dominar pelas cobranças dos e-mails.
- Crie sistemas eletrônicos organizados e eficazes que atendam às suas necessidades on-line e melhorem as condições para a otimização de seus recursos de gerenciamento do tempo.

NÍVEL 3: GERENCIAMENTO DO TEMPO

Parabéns! Se você começou a ler este capítulo é porque já dominou as habilidades necessárias para estabelecer métodos eficazes de organização de seu ambiente de trabalho e de seus arquivos eletrônicos. Agora você já tem condições para começar a viver, o que significa fazer o máximo com seu recurso mais precioso – o tempo. Não importa se você é um faxineiro ou o CEO de uma multinacional; a realidade é que só tem 24 horas por dia e que o número de seus dias é limitado. Os três capítulos a seguir vão ajudá-lo a tirar o melhor proveito do seu tempo, concentrando-se nas atividades mais importantes para a realização de seus objetivos e para a construção de uma vida plena de possibilidades.

Nos últimos vinte anos, o tempo gasto pelos americanos com o trabalho aumentou 15%, e os executivos passaram a dedicar pelo menos 51 horas semanais a essa atividade. Enquanto isso, o tempo de lazer diminuiu 33%, conforme dados de uma pesquisa de 2006 da NFI Research. Estamos tentando distribuir as 24 horas do dia entre as atividades pessoais e profissionais, equilibrando todas as responsabilidades. No entanto, se dedicássemos mais tempo às atividades de que gostamos, nossa qualidade de vida melhoraria e reduziríamos nossos níveis de estresse – que representam um problema na vida de cada vez mais pessoas. A tendência geral, porém, é trabalhar mais para conseguir dar conta de tudo aquilo que precisamos fazer, mas, como o tempo é finito, estamos nos dedicando cada vez menos a outras áreas

essenciais da vida, como família e amigos.

Gerenciar o tempo inclui estabelecer objetivos para as áreas mais importantes da vida, dedicando tempo àquilo que você considera fundamental, usando a inteligência para não trabalhar mais que o necessário alcançando ótimos resultados sem precisar abrir mão do seu tempo livre. Como atingir essa situação ideal?

OS TRÊS P's DO GERENCIAMENTO DO TEMPO

Nos próximos capítulos, você conhecerá os três P's do gerenciamento do tempo:

1. *Planejar*. Identifique as áreas em que você deve trabalhar – tudo o que você *precisa e quer fazer*.
2. *Priorizar*. Defina o que fazer por ordem de importância.
3. *Produzir*. Uma coisa é saber o que fazer; outra é fazer. Produzir significa cumprir aquilo que planejou.

Seguindo esses três P's, você será capaz de estabelecer um sistema de gerenciamento de tempo que funcione para o seu caso específico, já que nenhum método de organização é bom para todas as pessoas todo o tempo. Mesmo que encontre um sistema que atenda às suas necessidades, talvez você tenha que combinar diferentes técnicas até construir um que funcione bem na maioria das situações. Mas, antes de começar, precisamos compreender o que é e o que não é gerenciamento de tempo.

GERENCIAMENTO DO TEMPO

No livro *Reinvente sua empresa*, Jason Fried e David Heinemeier Hansson reclamam das pessoas viciadas em trabalho, os workaholics, explicando que elas “tentam solucionar uma questão atacando-a com horas e mais horas”. Trabalhar mais não significa se envolver mais ou realizar mais. Os verdadeiros heróis estão em casa, curtindo seu tempo de folga ou descansando, ainda que os workaholics torçam para que eles se sintam culpados por trabalharem “somente” durante o expediente normal.¹

Importância

Stephen Covey, em *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, diz: “Que diferença faz nos dedicarmos muito se o que estamos fazendo não é o que mais importa?” Muitas pessoas que vão aos meus seminários sobre gerenciamento do tempo esperam aprender truques para produzir mais em menos tempo. Mas isso é um equívoco. Na verdade, saber administrar o tempo é fazer primeiro o que mais importa – o que não é o mesmo que fazer mais coisas em menos tempo. Trata-se de criar práticas sistemáticas para realizar o que realmente importa, mesmo que isso signifique fazer menos. Com o princípio de Pareto, também conhecido como a regra 80/20, descobrimos que 80% das nossas realizações resultam de 20% do que fazemos num determinado dia, mês ou ano. Ou seja: 20% das atividades que você executa produzem 80% de seus resultados. Portanto, é importante que você se concentre principalmente nelas.

Harold Taylor, no livro *Making Time Work For You* (Fazendo o tempo trabalhar para você), define gerenciamento do tempo como “a realização de metas significativas em detrimento de atividades relativamente desimportantes”.²

Dedicamos mais tempo do que o necessário aos 80% – às tarefas urgentes, aparentemente importantes, mas que não contribuem de forma alguma para alcançarmos nossos objetivos. O bom gerenciamento do tempo consiste em identificar os 20% de nossas tarefas que nos ajudarão a realizar o que é mais importante e trabalhar primeiro neles.

Gerenciando as escolhas

Outra maneira de enxergar o gerenciamento do tempo é como gerenciamento das nossas escolhas. Não temos controle sobre o tempo propriamente dito. Ele simplesmente passa. E todos temos a mesma quantidade à nossa disposição. O que de fato podemos fazer é gerenciar nossas escolhas, decidir o que fazer com o tempo. Na sociedade moderna, o número cada vez maior de opções está causando um grande impacto sobre nossa maneira de lidar com o tempo. Temos que fazer milhares de escolhas – o que fazer, o que comprar, o que sonhar. E queremos tudo simultaneamente.

Todos temos mais itens em nossa lista de tarefas do que tempo para realizá-los. Compreender o que não deveríamos fazer e a que pedidos precisamos dizer “não” é tão importante quanto saber o que fazer. O processo de tomar decisões passou a consumir grande parte de nosso tempo.

No livro *A era da velocidade: aprendendo a prosperar em um universo mais-rápido-já*, Vince Poscente conta que “uma pesquisa de 2006 revelou que apenas 26% das pessoas que diziam não ter tempo escolheriam ter menos coisas para fazer, em vez de ter mais tempo para continuar fazendo tudo o que já fazem hoje”.³ Não queremos abrir mão de nada; queremos fazer tudo. Mas o tempo é limitado – e aqui é onde entra o gerenciamento do tempo.

Em nossa sociedade, damos muita importância ao dinheiro. É comum ouvir as pessoas falando em orçamentos, no sentido financeiro. A maioria delas tem pelo menos alguma ideia das restrições financeiras a que deve se submeter, mas nunca ouvimos ninguém mencionar um orçamento de tempo – que é a única limitação que realmente importa. Não lhe atribuímos o devido valor, mas deveríamos gerenciar o tempo da mesma maneira que cuidamos do nosso dinheiro. É sempre possível ganhar mais, mas é impossível criar mais tempo – nosso recurso não renovável mais valioso.

Assim como a capacidade de organização, o gerenciamento do tempo é uma habilidade que exige prática e leva tempo – como aprender a tocar um instrumento musical. A boa notícia é que todos podemos desenvolvê-la. Basta pensar a longo prazo. Você precisa se comprometer a ajustar seus comportamentos e rotinas. E, como no caso de qualquer outra habilidade, a prática leva à perfeição.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

Há muitas formas de definir o gerenciamento do tempo. Reflita sobre nossa relação com o tempo:

- Gerenciar o tempo é fazer o que é importante: aquelas coisas que o levarão a alcançar seus objetivos.
- Gerenciar o tempo é gerenciar escolhas, pois não temos controle sobre o tempo; só podemos escolher como gastá-lo.

PLANEJAR

Estar ocupado nem sempre significa trabalho de verdade. O objetivo de todo trabalho é produzir, realizar algo, e isso exige reflexão, sistematização, planejamento, inteligência e uma determinação sincera, além de transpiração. Parecer estar fazendo não é fazer de fato.

THOMAS A. EDISON

Você provavelmente já ouviu que “falhar em planejar é planejar falhar”. Sempre é possível mudar os planos, mas é preciso começar por algum lugar. Ter um plano nos permite lidar melhor com as opções que temos. Você sabia que, em média, os funcionários de escritório gastam apenas 35% da jornada de trabalho fazendo coisas produtivas? O restante do tempo – ou cerca de cinco horas por dia – é desperdiçado em pequenas autossabotagens que nos impedem de ser produtivos, lidando com interrupções frequentes, pesquisando na internet, lendo e-mails, etc.

O primeiro dos três P's do gerenciamento do tempo é *planejar*. Este é o primeiro passo para gerenciar melhor o seu tempo. Você precisa identificar quais tarefas precisa executar em um dia, um mês, um ano ou num prazo mais longo. Pense nisso. Você não começaria um grande projeto de trabalho sem um mínimo de planejamento nem abriria uma empresa sem um plano de negócios. Então por que passar a vida sem organizar suas atividades e tarefas, sem nem pensar sobre elas?

A agenda é sua principal ferramenta de planejamento a ser usada no gerenciamento do seu tempo. Como diz Harold Taylor em *Making Time Work for You*, “ao programar suas atividades e tarefas, você passa da intenção ao compromisso de executá-las”.¹ Você só se compromete com uma atividade quando a inclui na agenda e arranja tempo para ela. Qual é o ponto de partida para assumir esse compromisso?

ANOTE TUDO

Qualquer livro sobre gerenciamento do tempo lhe dirá que o primeiro passo do planejamento é passar tudo para o papel ou para seus dispositivos eletrônicos. Anote tudo que lhe esteja causando estresse ou fazendo com que você se sinta sobrecarregado, o que inclui todas as coisas que você tem que fazer: projetos, tarefas, pequenas pendências, assuntos mais sérios, questões pessoais, aniversários, consultas médicas marcadas, questões de trabalho, aulas, problemas familiares e financeiros, trabalhos voluntários... Anotar tudo o ajuda a ter uma perspectiva mais ampla e não ficar com medo de se esquecer de alguma coisa. Seu cérebro deve estar livre para raciocinar estrategicamente e executar aquilo que você planejou – não para ter a obrigação de se lembrar de tudo a ser feito.

Depois de limpar a mente da angustiante lista de tarefas, é hora de escolher o que fazer, quando e como. Comece com uma estimativa rápida de quanto tempo seria necessário para executar cada atividade de sua lista. Fique atento à nossa tendência a subestimar o tempo necessário para fazer as coisas. Quantas vezes você diz “Chego em cinco minutos”, quando, na verdade, vai demorar muito mais que isso? Como regra geral, aumente sua estimativa inicial de 30% a 50%. Ao tentar estabelecer a duração provável de cada item de sua lista, você logo vai perceber que lhe falta tempo para realizar tudo o que pretende.

QUATRO CATEGORIAS DE DECISÕES

Lembre-se de que gerenciar o tempo é gerenciar suas escolhas. Todos temos coisas de mais a fazer. Portanto, é preciso escolher a quais atividades vai dedicar seu tempo.

A melhor forma de decidir o que fazer é:

1. *Escolher*. Identificar o que é importante e imprescindível fazer.
2. *Eliminar*. Retirar coisas da lista e simplesmente decidir não fazê-las.
3. *Esperar*. Adiar algumas tarefas e atividades.
4. *Delegar*. Delegar tarefas para que outras pessoas as executem no seu lugar.

Ao resolver executar alguma tarefa ou atividade, inclua-a na agenda e destine algum tempo para realizá-la. Primeiro você decide o que fazer e planeja como e quando. Depois é hora de partir para a execução.

Em quase todos os métodos de gerenciamento de tempo disponíveis, o primeiro passo é tirar os planos da cabeça e colocá-los no papel. Anote tudo e faça isso regularmente para perder o hábito de ter que se lembrar da sua lista de tarefas. É importante deixar a mente livre para pensar grande: desenvolver o raciocínio estratégico, ser criativo, conceber novos projetos, ideias e soluções. No livro *A arte de fazer acontecer*, David Allen se refere a esse estado como “mente como água”.²

A HISTÓRIA DE BETH

Quando eu estava trabalhando com organização de residências, Beth me procurou, pedindo ajuda. Ela é advogada e, na época, trabalhava em casa e em meio período num escritório de advocacia. O marido era gerente de projetos em tempo integral numa empresa de construção civil. Por uma confluência de acontecimentos, ela estava se sentindo sufocada por um problema que vinha tentando resolver havia mais de um ano. Beth tem quatro filhos, com idades que, na época, variavam de meses a 10 anos. Por essa razão, trabalhava apenas três dias por semana. No começo daquele ano, a família tivera que fazer uma obra grande na velha casa que haviam comprado poucos anos antes: telhado novo, isolamento térmico, novas janelas calafetadas, reforma das instalações elétricas e hidráulicas e modernização da cozinha. No meio da obra, ela ficou grávida do quarto filho. Era demais!

Havia uma tarefa de sua rotina cotidiana que era sempre adiada para o fim do dia; depois, para o fim de semana; para o fim do mês, e, quando Beth me telefonou, já estava planejada apenas para o fim do ano: organizar a

correspondência. Tudo o que recebia pelo correio, se não fosse de alguém que ela reconhecesse imediatamente pelo endereço escrito à mão, era jogado numa pilha. As pilhas foram aumentando cada vez mais, a ponto de só o pensamento de processar tudo aquilo ser insuportável para ela – e lembre-se de que ela era uma pessoa inteligente, capaz e bem-sucedida.

Quando começamos, as pilhas já contavam com mais de um ano de correspondências. Ela já havia transferido todas as contas dos serviços de casa para débito automático, porque todos já tinham sido cortados por atraso no pagamento. Ao lidar com toda aquela papelada, encontramos cerca de 40 cartões de crédito, porque ela nunca cancelava as ofertas já ativadas que vinham pelo correio.

Quando finalmente separamos a correspondência de um ano inteiro, passamos a enfrentar outro problema: havia claros indícios de que, além da falta de organização de seu espaço físico, a dificuldade básica de Beth era gerenciar seu tempo. No trabalho, ela contava com uma assistente que fazia tudo para ela: desde marcar compromissos até lembrá-la da agenda do dia, organizando inclusive os documentos de que ela precisaria. Ao avaliar a situação, constatei que Beth não tinha uma agenda para sua vida familiar. Quando lhe perguntei como se lembrava das consultas médicas, ela respondeu:

– Eles costumam ligar na véspera para confirmar.

Algumas pessoas são tão inteligentes que estão acostumadas a guardar tudo de cabeça. Mas quando a vida vai ficando mais complicada, torna-se praticamente impossível se lembrar de tudo. No caso de Beth, ela estava administrando as atividades de quatro filhos, consultas médicas, além de sua rotina profissional e das tarefas domésticas. Arranjamos uma agenda para ajudá-la a acompanhar os compromissos da família e que ela deveria levar para o trabalho, onde a assistente cruzaria esses dados com seus compromissos profissionais. Beth também teve que aprender a manter uma agenda com seus compromissos pessoais, já que nunca havia usado algo parecido antes. Agora, ela usa um smartphone, uma agenda on-line e um sistema de lembretes e notificações.

Beth agora não está mais se sentindo sufocada. Lidar com a correspondência passou a ser parte de sua rotina, algo que, em geral, executa

diariamente. Ela não se esquece mais dos compromissos nem fica mais estressada com a sensação de que precisa se lembrar de tudo.

Como vimos no contexto da organização espacial e eletrônica, a desordem se forma quando vamos deixando as decisões sempre para depois. Mas, por outro lado, a confusão mental e a falta de organização com horários e compromissos também acabam contribuindo para que as decisões sejam adiadas. Decida que providências tomar no momento em que os problemas aparecem. Não deixe para agir depois. Tente resolvê-los imediatamente para não gerar mais caos e desorganização.

USANDO AGENDAS

Um importante segredo para criar um planejamento adequado e aumentar sua produtividade é escolher o tipo de agenda e o sistema de gerenciamento de tarefas que você vai usar. Verifique o que funciona melhor para você. Muitas pessoas ficam mais à vontade com agendas de papel; já outras preferem ferramentas eletrônicas. Muitos dos meus clientes ficam aliviados ao descobrir que anoto tudo no papel. O meio não importa. O mais importante na hora de estabelecer o método de organização do tempo que você vai usar é escolher um deles – e apenas um – e se comprometer a segui-lo. É aconselhável usar mais de um sistema de gerenciamento do tempo apenas no caso de ele atender a algum propósito específico e de você ser cuidadoso o suficiente para saber combiná-lo com seu sistema principal de organização quando isso for necessário.

Muita gente comete o erro de ter duas ou três agendas – uma para assuntos pessoais e outra para compromissos profissionais, por exemplo. Você não tem duas vidas e não é capaz de estar em dois lugares ao mesmo tempo. Portanto, a maneira mais fácil de monitorar todas as suas atividades e planejar bem o seu dia é registrar tudo numa agenda só. Além disso, seu parceiro, seus filhos, seus pais idosos, todos eles também precisam coordenar a agenda deles com a sua. Meu marido e eu nos sentamos todos os domingos à noite e repassamos nosso planejamento para a semana que se inicia, garantindo que tudo o que precisamos fazer esteja bem programado. Assim, nos asseguramos de que ele estará em casa quando eu precisar dele e de que não haja desencontros. Também planejamos as refeições da semana para eu

saber quem estará em casa e o que devo comprar no mercado na segunda-feira. Esse esforço conjunto nos permite começar a semana com objetivos bem claros.

Outro aspecto do planejamento é determinar o melhor momento do dia para a realização de cada tarefa. É fundamental programar as tarefas mais complexas para as horas mais produtivas. Muitas pessoas são mais produtivas por volta das 10 da manhã. Se esse for o seu caso, é melhor reservar esse tempo precioso, das 9 às 10 horas ou das 10 às 11. A intenção é dedicar esse período mais produtivo para os seus projetos mais importantes, pois esse é o momento do dia em que você está pensando mais claramente. Não desperdice-o com reuniões, telefonemas, e-mails e outras tarefas que podem ser feitas numa hora menos produtiva do dia.

UMA VIDA, UM SISTEMA

Talvez você reconheça Anne. Ela é casada, mãe de duas crianças em idade escolar e trabalha em meio período com planejamento de eventos numa faculdade local, além de cuidar da casa. Quando estávamos discutindo seu sistema de gerenciamento de tempo, ela me mostrou a agenda eletrônica em que registrava seus compromissos profissionais. Anne também havia incluído ali as atividades profissionais do marido, sincronizando as duas agendas. Em seguida ela apontou uma folhinha que ficava na cozinha, onde mantinha seus compromissos pessoais e outras atividades da família.

Quando lhe perguntei se esse método estava funcionando, ela confessou:

– Estou sempre estressada, com medo de perder os compromissos do calendário da cozinha. Quando não estou em casa, acabo esquecendo de olhar a programação da família. Fico muito constrangida, porque frequentemente chego atrasada aos compromissos ou me esqueço deles.

Anne perdia muitas atividades importantes porque nunca ia até a cozinha consultar a folhinha. Ela deixava esse calendário na cozinha porque, quando criança, era ali que sua mãe costumava manter o dela. Por isso, achava que era assim que tinha que ser. Foi um ajuste simples transferir as informações da folhinha da cozinha para sua agenda on-line e passar a mantê-las ali. Depois que passou a registrar todos os compromissos no mesmo lugar, ela nunca mais se atrasou nem se esqueceu deles.

Quando se trata de gerenciar seu tempo, não existe certo ou errado, nada “tem que ser assim”. O método só precisa funcionar bem para você. A folhinha na cozinha pode ser uma ótima opção para mães que ficam em casa, cuidando dos compromissos da família e programando as atividades dos filhos. É fácil anotar as coisas ali. Mas se você trabalha fora ou mesmo em casa e já usa uma agenda on-line para isso, adote esse sistema plenamente o registre tudo no mesmo lugar. Com os recursos tecnológicos disponíveis hoje, como smartphones, tablets, dados na nuvem e a agenda do Google, existem muitas maneiras de integrar todo o seu planejamento.

É possível, contudo, manter a agenda em dois dispositivos diferentes, desde que você seja cuidadoso e se empenhe em evitar redundâncias. Pessoalmente, prefiro anotar tudo numa agenda de papel. Gosto da sensação do lápis na folha e isso me ajuda a lembrar dos compromissos porque tenho a memória visual da disposição da página.

Ainda assim, também uso a agenda do meu smartphone. Tenho razões específicas para isso, e não registro as mesmas tarefas nos dois lugares. Uso o smartphone para compromissos importantes que precisam de lembretes, quando marquei data e hora com outras pessoas ou, por estar longe da minha mesa, nas ocasiões em que preciso de um aviso a mais. Aí se incluem atividades escolares recorrentes das crianças, livros a serem devolvidos à biblioteca e telefonemas para clientes que preciso fazer ou receber em horários específicos. Mesmo que eu não esteja perto da minha agenda ou do computador, sempre tenho à mão o smartphone, que me notifica dos compromissos. Se eu tiver algum evento noturno que não queira perder, envio um convite para meu marido através da minha agenda on-line. Embora eu não tenha acesso à sua agenda, ele inclui meu compromisso em sua programação para sabermos que alguém será responsável por ficar em casa. Ele confia totalmente em sua agenda profissional e consulta com frequência seus dispositivos eletrônicos. Na verdade, ele depende tanto deles que temos um acordo: se o evento em questão não estiver em sua agenda on-line, eu não posso esperar que ele esteja ciente. Caso não possa me cobrir em casa, ele simplesmente recusa o convite. Então sabemos que precisamos conversar para conciliar nossos planos, contratando uma babá, por exemplo.

Todos os outros itens da minha programação, como trabalhos em projetos,

idas à academia de ginástica ou eventos a que devo comparecer, vão para a minha agenda de papel.

Esse método funciona para mim, mas não o estou recomendando a ninguém. Apenas quis citá-lo como exemplo de como usar dois dispositivos diferentes sem perder a eficiência, porque, basicamente, eles estão integrados num único sistema.

AGENDA DE PAPEL

Vários anos atrás, eu estava trabalhando com a diretora de marketing de uma grande empresa na qual todos os funcionários eram obrigados a usar a agenda do software de gerenciamento de e-mails. Como ela usava uma agenda de papel havia muitos anos e era muito apegada ao seu sistema, continuou usando-a em paralelo com a agenda eletrônica, copiando os compromissos nas duas. Perdia muito tempo no fim do dia fazendo isso e sempre havia a possibilidade de erros, já que os dois sistemas eram redundantes. Na verdade, ela não precisava da agenda de papel para programar suas atividades profissionais. Acabei identificando que sua preferência pelo papel era por um motivo que eu conhecia: porque gostava de anotar as coisas. Como reconhecia o desperdício de tempo que era registrar tudo duas vezes, arranjamos um caderninho onde ela anotava sua lista de tarefas. Em sua agenda eletrônica, passou a colocar apenas compromissos de trabalho e se limitava a indicar o espaço de tempo que seria ocupado por suas outras atividades. Esse é outro exemplo de como há maneiras de conciliar dois dispositivos, desde que o processo seja cuidadoso e consistente quanto às funções de cada ferramenta. É preciso eliminar a redundância e conceber maneiras de estar a par de todos os seus compromissos. Quando encontrar um método que atenda às suas preferências, você vai se comprometer a mantê-lo e ele vai funcionar bem para você.

ACOMPANHANDO AS TAREFAS do seu jeito

É sempre bom repetir que existem várias maneiras de monitorar suas tarefas. Uma solução muito simples e fácil é manter uma lista contínua numa folha avulsa ou num caderninho para anotar as coisas que você tem para fazer no

momento em que elas surgem. Depois, em sua agenda de papel ou eletrônica, você irá destinar os horários para executá-las.

Também é possível usar um sistema eletrônico de gerenciamento de tarefas integrado à sua agenda on-line. Há vários aplicativos gratuitos com essa função, capazes de criar listas de tarefas em seu smartphone ou computador, ou mesmo sites que podem ser usados como boas ferramentas de monitoramento de tarefas.

Qualquer que seja o método escolhido, o mais importante é se comprometer a segui-lo e se lembrar de estabelecer os períodos de tempo que serão dedicados à realização dessas tarefas. Ter um sistema para registrar todas as suas atividades e regularmente decidir como lidar com cada uma delas constituem o primeiro passo para você passar a determinar suas prioridades.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- Planeje a sua agenda. Planejar é escolher quais tarefas e atividades você vai executar, incluí-las na agenda e destinar tempo para cumpri-las.
- Anote tudo para saber com clareza todas as coisas que tem para fazer.
- Decida como lidar com cada item da sua lista de tarefas: escolha o que é importante, elimine itens da lista, espere e deixe alguns para depois ou delegue a tarefa para outra pessoa.
- Selecione a ferramenta certa para você – uma folhinha, uma agenda de papel ou uma agenda eletrônica.

PRIORIZAR

O segundo P do gerenciamento do tempo é *priorizar*. No livro *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes*, Stephen Covey diz que “o segredo não é priorizar seu planejamento, mas planejar suas prioridades”. Ao estabelecer prioridades para suas tarefas, você perceberá com mais nitidez que atividades da vida o estão empurrando para a frente, em direção às coisas importantes e à realização de seus objetivos, de forma que as coisas importantes não se tornem de repente urgentes.

PRIORIZANDO O QUE É URGENTE E IMPORTANTE

Em minha prática profissional e nas minhas pesquisas, um dos conceitos mais esclarecedores que descobri é o que Covey e outros chamam de matriz urgente/importante. Até encontrar essa abordagem simples para estabelecer prioridades, eu achava difícil e complicado orientar as pessoas nos exercícios de priorização, mas esse critério prático torna muito mais fácil a tarefa de determinar as prioridades de suas atividades cotidianas e futuras. Você aprenderá a responder a duas perguntas muito simples: o que é mais importante para mim? No que devo trabalhar primeiro?

Embora muitas sejam as variações e interpretações da matriz urgente/importante, o maior especialista brasileiro em gerenciamento do tempo, Christian Barbosa, da Triad Productivity Solutions, levou esse

conceito um passo adiante ao incluir nele a esfera do que é circunstancial, criando a “Tríade do Tempo”. Circunstancial, nesse contexto, se refere às atividades desnecessárias, às obrigações sociais e ao desperdício de tempo. É importante considerar essa terceira categoria na hora de estabelecer as prioridades de sua lista de tarefas.

A Figura 7.1 é uma versão modificada da matriz urgente/importante que aprimorei depois de usá-la e adaptá-la para programas de treinamento e coaching. Ela é fundamental para a discussão a seguir.

Primeiro é importante compreender o que é urgente e o que é importante.

- Atividades importantes são as mais significativas e valiosas. Elas têm uma profunda influência sobre o seu sucesso e o levam a alcançar seus objetivos.
- Atividades urgentes são as que exigem atenção ou ação imediatas, mas, em geral, não estão associadas aos seus objetivos.

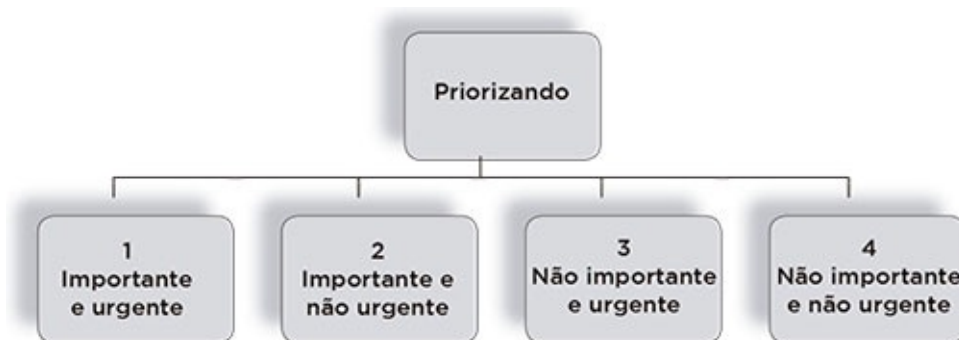


Figura 7.1. Priorizando o que é urgente e importante.

Utilizando esses dois critérios, você poderá decidir mais facilmente quais tarefas executar primeiro. Definimos gerenciamento do tempo como *fazer primeiro o que é mais importante* e, especificamente, *fazer o que o levará a alcançar seus objetivos com mais rapidez*. Quando for planejar suas atividades e estabelecer prioridades, concentre-se primeiro nas tarefas que são importantes – ou seja, as que se enquadram em *Importante e urgente* e em *Importante e não urgente*, de acordo com a Figura 7.1.

Quadro 1: Importante e urgente

As atividades relacionadas no quadro 1 são obrigatórias. Por exemplo:

- Crises e outras emergências com prazo determinado. Por mais cuidadoso que seja seu planejamento, as emergências surgem de forma inesperada. Você precisa dedicar um tempo a resolver essas situações, mesmo que não necessariamente tenham sido planejadas ou estejam previstas na sua agenda. Com efeito, dependendo do nível de importância e urgência, elas quase sempre vão se sobrepor aos demais itens da sua programação.
- Reuniões críticas. Os encontros que são fundamentais para impulsionar sua carreira ou levar seus projetos adiante.
- Deadlines de projetos. São aquelas tarefas essenciais para você ser capaz de cumprir seus compromissos ou que terão consequências adversas em caso de atrasos.

Você vai ver que é muito mais fácil incorporar esse tipo de atividade ao seu planejamento e decidir como lidar com a situação quando já tem uma visão clara de como seu dia ou sua semana estão organizados.

Quadro 2: Importante e não urgente

Nesta categoria estão as atividades que efetivamente consolidam o seu sucesso. No quadro 2 da Figura 7.1, você incluirá tarefas como:

- Preparação e planejamento estratégico. Reflita sobre seus objetivos pessoais, profissionais e os da sua empresa. O planejamento de longo prazo é indispensável para minimizar ou eliminar atividades que se enquadram na categoria “Importante e urgente” e costumam causar interrupções e distrações.
- Trabalho em projetos. Planeje seu trabalho para evitar que seus projetos se tornem urgentes pela premência do prazo e lhe tragam problemas.
- Treinamento e desenvolvimento profissional. São atividades essenciais para o seu crescimento e a realização de seus objetivos futuros.
- Exercícios físicos, relaxamento e cuidados pessoais. Certifique-se de incluir

essas atividades importantes e não urgentes na sua agenda de modo que se tornem prioritárias para você.

Quadro 3: Não importante e urgente

Você deve evitar a maioria das tarefas que se encaixam nesta categoria. Essas são as atividades que provocam estresse desnecessário. O quadro 3 da Figura 7.1 é onde se incluem os seguintes tipos de atividades:

- Oportunidades com prazos definidos. Às vezes, há oportunidades que exigem ação imediata em um espaço de tempo determinado para que você possa aproveitá-las. Em consequência da sensação de urgência que um deadline próximo costuma causar, é fácil confundir uma oportunidade com uma tarefa importante. Nesses casos, sempre preste atenção e verifique se a situação de fato representa uma oportunidade valiosa ou se não passa de mais uma atividade que vai desperdiçar seu tempo.
- Pedidos de informação ou ajuda. As pessoas costumam pedir ajuda ou informação com uma aparente urgência, o que torna difícil dizer “não”.
- Prazos autoimpostos. Muito frequentemente as pessoas estabelecem para seus próprios projetos prazos impossíveis sem necessidade.

Quadro 4: Não importante e não urgente

Você deve evitar todas as tarefas classificadas nesta categoria (quadro 4 da Figura 7.1), entre as quais se encontram:

- Interrupções. Visitas imprevistas, telefonemas não planejados e pensamentos dispersivos são exemplos comuns.
- Telefonemas. Refiro-me aqui a telefonemas, inclusive sociais, sem propósito específico, que não fornecem informações nem exigem quaisquer providências.
- Reuniões. Reuniões mal gerenciadas, sem objetivos, providências ou informações.
- Ocupações triviais ou passatempos. São as atividades que costumamos executar para evitar trabalhar, como arrumar papéis, procrastinar,

navegar na internet, usar redes sociais e até ver televisão.

Com muita frequência, desperdiçamos boa parte do tempo disponível. Em média, os americanos passam cerca de 30 horas por semana vendo televisão. Embora eu goste de programas de TV tanto quanto a maioria das pessoas e esse tipo de entretenimento de fato tenha seu papel como forma de lazer, muita gente passa incontáveis horas diante do aparelho, sem nenhum objetivo específico. É um tempo que seria mais bem aproveitado se estivesse contribuindo para a realização de seus objetivos; que teria melhor proveito se fosse usado para reflexões e para a execução de tarefas e projetos que o estejam sobrecarregando. É importante sempre evitar as atividades que se encaixam nesta categoria. Você precisa concentrar suas energias em tarefas essenciais e nos projetos e atividades que mais contribuirão para seu sucesso, sua carreira e sua felicidade.

Pense na analogia de encher um pote de vidro. Primeiro você coloca as pedras e os seixos, depois cascalho e areia e, por fim, a água. Se antes você encher o recipiente com água, não sobrar espaço para mais nada. Pense nas pedras e nos seixos como projetos e atividades importantes, a que você deve dar prioridade em sua agenda. A areia e a água vêm só depois, encaixando-se no espaço que tiver sobrado.

Por fim, você chegará a um estágio na vida em que se sentirá muito mais à vontade para dizer “não”, eliminando atividades que são pura perda de tempo ou diminuindo a frequência das atividades que não são importantes. Quanto mais você praticar suas habilidades de gerenciamento do tempo – quanto mais planejar suas prioridades, em vez de priorizar suas atividades –, mais facilmente você perceberá quando algo não é importante e simplesmente não perderá tempo com aquilo.

Quanto mais aprender sobre como gerenciar o tempo e compreender seu real valor, mais você irá protegê-lo e não deixá-lo à mercê dos outros, com suas interrupções, conversas desnecessárias e atividades sem sentido.

Estabelecer prioridades para suas atividades de acordo com o que é urgente e importante o ajudará a ter mais consciência do que deve ser feito durante o dia, a semana, o mês e o ano, o que lhe permitirá dedicar-se a tarefas que o levarão a alcançar seus objetivos. Aumentando o tempo

disponível para realizar o que é mais importante, você também será capaz de enxergar mais claramente quais devem ser os objetivos em sua jornada. Prestando mais atenção à maneira como utiliza o seu tempo, você ficará mais consciente de como direcionar seus esforços para suas tarefas mais importantes.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- Estabeleça prioridades para suas tarefas e atividades. Assim você poderá se assegurar de que fará as coisas que mais importam.
- Considere cada tarefa e atividade levando em conta sua urgência e importância.
- Torne-se mais consciente de quanto tempo você gasta com atividades que o distraem do que é mais importante.

PRODUZIR

O terceiro P do gerenciamento do tempo é *produzir*. Depois de planejar e priorizar, é preciso produzir. Você tem que *planejar o trabalho e depois trabalhar no plano*. Há muitos fatores que nos impedem de atingir o nível ideal de produção. Denomino-os fatores dispersores. O perfeccionismo, o costume de executar mais de uma tarefa ao mesmo tempo, a procrastinação, as interrupções, a dificuldade de encontrar as coisas, alguns tipos de reuniões e a demora nas tomadas de decisão são bons exemplos. Esses são os maus hábitos que nos desviam do trabalho. A única maneira de evitar esses fatores dispersores é reconhecê-los e desenvolver estratégias para lidar com eles.

PERFECCIONISMO

Muitas das pessoas com quem trabalhei são executivos e empreendedores muito bem-sucedidos. Entre esses indivíduos que alcançaram grande sucesso, não raro se encontra a tendência de buscar a perfeição, o que quase sempre leva a resultados bons, mas abaixo do ideal. Concentramo-nos em fazer as coisas perfeitamente. Há quem até sofra de paralisia da perfeição, ou seja, se não estiver absolutamente seguro de como fazer algo ou se não se considerar capaz de alcançar a perfeição, não faz nada.

Precisamos nos empenhar em fazer as coisas certas de maneira adequada, em vez de fazer tudo perfeito. Temos que concentrar nossos esforços perfeccionistas nas coisas que realmente importam ou em nossas maiores

prioridades. Na educação dos filhos ou quando vai falar em público, por exemplo, é claro que você se esforça para alcançar a perfeição, pois essas atividades são de especial importância para você. Na maioria das tarefas e projetos, porém, devemos nos concentrar em fazer as coisas certas de maneira adequada. Michael J. Fox estabeleceu muito bem essa distinção, ao afirmar: “Tenho o cuidado de não confundir excelência com perfeição. Excelência eu posso me esforçar para alcançar. Já a perfeição é assunto para Deus.”

Considere que “fazer as coisas certas de maneira adequada” significa se empenhar para atingir a excelência, não a perfeição. Adote este slogan: FEITO É MELHOR QUE PERFEITO.

VENCENDO A PROCRASTINAÇÃO

Procrastinação, de acordo com a raiz latina, é o ato de “deixar para amanhã”. Procrastinar é demorar para começar ou terminar uma tarefa que deveria ser prioritária. A capacidade de superar esse hábito e tomar providências importantes pode ter um imenso impacto positivo em sua vida e é uma das principais características das pessoas mais bem-sucedidas. Então, o que fazer para conseguir vencer a procrastinação?

Primeiro, é importante compreender por que você se comporta dessa forma. As razões podem ser muitas. Os motivos mais comuns são:

- Falta de clareza quanto a prazos e recursos e não saber por onde começar.
- Busca pela adrenalina do último minuto.
- Sentir-se sobrecarregado pela tarefa.
- Falta de iniciativa para começar.
- Medo do sucesso ou do fracasso e dos efeitos que eles podem ter em você.

Em *Descasque seu abacaxi*, Brian Tracy diz: “No mundo corporativo, você é remunerado e promovido por alcançar resultados específicos e mensuráveis. Você é pago para fazer contribuições valiosas inerentes às suas atribuições. Confundir atividades com realizações é a fonte de um dos maiores problemas de hoje, que é a incapacidade de executar.” Frequentemente, quando estamos ocupados desempenhando várias atividades do dia a dia, o que na verdade estamos fazendo é procrastinando. Estamos evitando trabalhar em grandes

projetos ou nas atividades importantes que somos pagos para executar; estamos evitando aquelas que poderiam ser nossas maiores conquistas. Brian Tracy enfatiza que é essencial trabalhar no que é mais importante. A esse respeito, escreve: “Sua capacidade de identificar a tarefa mais importante a ser feita em determinado momento, de iniciar essa tarefa e executá-la com rapidez e eficiência terá maior impacto sobre o seu sucesso do que qualquer outra qualidade ou habilidade que possa desenvolver.”¹ Ao cultivar o hábito de estabelecer prioridades claras e de concluir as tarefas importantes com rapidez e excelência, quase todos os seus problemas de gerenciamento de tempo simplesmente desaparecerão.

Existem dez formas de superar a procrastinação. Essas estratégias não são novidade e você provavelmente as encontrará em outros lugares, mas vale a pena apresentá-las:

1. *Elimine.* Lembre-se da regra 80/20, segundo a qual 20% de suas atividades geram 80% de seus resultados. Você está trabalhando em algo que realmente precisa ser feito? Quais são as consequências de não fazê-lo? Talvez você deva eliminar essa atividade e se dedicar ao que é importante.
2. *Seja positivo.* A procrastinação geralmente se associa a pensamentos negativos, quando você diz a si mesmo coisas como “Tenho que fazer”, “Preciso terminar”. Substituir essas falas por mensagens de escolha e compromisso ajudam a superar esse comportamento. Em vez disso, aprenda a dizer “Eu quero”, “Eu vou” ou “Escolhi”. Mude o foco de sua energia: transfira-a do pensamento de “deixar para amanhã” para a linguagem produtiva.²
3. *Dê o primeiro passo.* Se começar a tarefa agora, você elimina toda a ansiedade e o estresse. Assim que as atividades e tarefas importantes surgirem, tome a decisão de reservar tempo em sua agenda para executá-las – pelo menos começá-las – ou procure ajuda se for necessário. Dessa maneira, você será capaz de concluí-las o mais rápido possível.
4. *Peça ajuda.* Quando a falta de clareza sobre o que fazer for a causa da procrastinação, às vezes basta pedir ajuda. Pode ser que alguém de confiança, como um mentor, um supervisor, um coach ou qualquer outra pessoa lhe ofereça esclarecimentos, ideias de por onde começar ou

orientações sobre a execução do projeto.

5. *Desdobre.* Desdobre grandes projetos em tarefas menores. Trabalhos imensos não parecem tão ameaçadores quando divididos em etapas menores. Certifique-se de que as atividades incluídas em sua agenda sejam aquelas que você é capaz de executar. Não basta escrever “Apresentação”, pois isso não é uma tarefa. Preparar uma apresentação pode desdobrar-se em etapas claras e simples; por exemplo: 1) Pesquisar, 2) Fazer um esboço, 3) Desenvolver o conteúdo, 4) Formatar em PowerPoint, e 5) Ensaiai. Para o item “Apresentação”, você precisaria de no mínimo duas horas em seu planejamento, o que não é fácil de conseguir. Já as cinco tarefas menores são muito mais fáceis de executar, porque você sabe exatamente o que deve ser feito. Os períodos de tempo menores para cuidar de cada uma delas são muito mais fáceis de programar na agenda.
6. *Siga a regra dos 25 minutos.* Para evitar cair na tentação de procrastinar, cada fase de trabalho num projeto deve durar não mais que 25 minutos. Essa regra se baseia na Técnica Pomodoro, uma ferramenta de gerenciamento do tempo criada por Francesco Cirillo. O conceito consiste em usar um timer e trabalhar apenas em períodos de 25 minutos, fazendo pequenas pausas entre cada um deles e intervalos maiores a cada quatro períodos. Essa técnica é especialmente útil quando estamos nos sentindo sobrecarregados ou temos que fazer algo que não queremos muito. Saber que vamos nos concentrar naquela tarefa durante 25 minutos e que, quando o timer tocar, podemos nos dar uma pequena recompensa torna o trabalho mais fácil e a tarefa menos penosa.
7. *Gratifique-se com recompensas.* Comemore a conclusão de cada fase do projeto e se recompense pelo cumprimento dos prazos. Pode ser uma pausa para o café, uma visita às redes sociais ou mesmo algo maior. Não importa exatamente o que seja: a recompensa oferece um reforço positivo e o motiva a concluir seus projetos.
8. *Estabeleça e cumpra prazos.* Se não lhe informaram um prazo para a conclusão de algum projeto, estipule-o para si mesmo e o anote na agenda. Comunique-o a outras pessoas que irão responsabilizá-lo por isso. A procrastinação costuma aumentar quando não há prazos. Um exemplo típico é o testamento. Ninguém planeja morrer, mas todos sabemos que

isso vai acontecer um dia. Como não há data marcada para isso, as pessoas têm a tendência a procrastinar as atividades relacionadas à preparação para a morte. É importante deixar um testamento, principalmente se você tem filhos. Quando se impõe um prazo (por exemplo, terminarei o testamento até 31 de dezembro), as coisas ficam mais fáceis. Concluir tarefas que vêm sendo adiadas, principalmente algo mórbido como preparar seu espólio, o libertará do sentimento incômodo de não estar sendo responsável.

9. *Elimine as distrações.* É preciso criar um ambiente de trabalho positivo, que contribua para a produtividade. Elimine qualquer distração. Se você estiver tendo dificuldade para trabalhar em algum projeto ou tarefa, as distrações apenas o ajudarão a arranjar pretextos para enrolar. Acessos à internet, pessoas ao redor prontas para um bate-papo, telefones tocando, notificações de e-mails pipocando – todas essas coisas o levarão a procrastinar. Portanto, elimine todas as distrações durante pelo menos 25 minutos e trabalhe.
10. *Exercite a prestação de contas.* Ter alguém a quem prestar contas é uma das melhores maneiras de se manter na linha com tarefas e projetos. No livro *Still Procrastinating?* (Ainda procrastinando?), Joseph R. Ferrari conta a história de um professor de economia de Harvard que pagava aos coautores 500 dólares toda vez que deixava de entregar ou terminar um trabalho no prazo. As penalidades financeiras ajudam a limitar a procrastinação, mas não é necessário chegar a esse ponto. Na maioria das vezes, simplesmente ter a quem prestar contas já é suficiente para não sair dos trilhos.

FATORES DISPERSORES

Quando me mudei para os Estados Unidos para cursar a faculdade, eu nunca tinha feito compras no supermercado. Jamais esquecerei a primeira vez que entrei no corredor dos cereais com a mais ampla variedade de produtos que eu já tinha visto. No Brasil, naquela época, ainda tínhamos poucas opções, era isto ou aquilo e ponto final. Eu adorava cereais e fiquei horas naquele corredor, lendo as embalagens e descobrindo novos sabores. Queria experimentar tudo.

Olhando para trás, era muito mais fácil no Brasil, com poucas opções: comprávamos um tipo ou outro. Decidir entre tantas alternativas, mesmo sendo maravilhoso para uma amante de cereais como eu, chegava a ser assustador. Até ter três filhos, o corredor dos cereais era uma distração prazerosa para mim, embora um pouco esquisita. Mas percebi que ter todas aquelas opções tomava muito tempo.

Podemos chamar essas distrações de *fatores dispersores*. A seguir apresento alguns, além de formas de evitá-los.

Multitarefa

À medida que a vida vai ficando mais complicada, com mais escolhas e mais coisas para fazer, todos começam a buscar maneiras de fazer tudo com mais rapidez, em vez de questionar o que estão fazendo. O hábito de fazer muitas coisas ao mesmo tempo se popularizou como uma tentativa de acompanhar esse ritmo frenético. A verdade é que trabalhar em dois ou mais projetos e tarefas ao mesmo tempo reduz sua eficiência. David Meyer, um pesquisador, afirma que a incapacidade de se concentrar numa tarefa durante um período significativo de tempo pode custar a uma empresa de 20% a 40% de sua eficiência.

Estudos de imagens do cérebro revelam que quando executamos duas tarefas ao mesmo tempo só dedicamos metade de nossa capacidade mental a cada uma delas. Portanto, quando funcionamos no modo multitarefa, nos concentramos pela metade em cada atividade. A verdade é que não conseguimos fazer várias coisas ao mesmo tempo. Nosso cérebro não é capaz de se concentrar em duas coisas simultaneamente. Em vez disso, ele pula de uma tarefa para outra com rapidez, o que causa estresse e impede a concentração, já que redirecionar o foco e passar a outra tarefa leva algum tempo. Portanto, esse hábito não só é ineficaz como contraproducente.

Uma pesquisa da Basex de 2006 mostrou que 50% dos funcionários escreviam e-mails ou mensagens de texto durante teleconferências. É provável que você já tenha cometido o erro de tentar falar ao telefone e ler um e-mail ao mesmo tempo. Quanto mais complexas forem as tarefas a serem executadas simultaneamente, maiores serão as chances de erros e mais demorada será a transição de uma tarefa para a outra. Certas coisas podem

ser feitas em conjunto, como ver TV e embrulhar presentes ou ouvir música e fazer exercícios. Talvez essas atividades demorem mais tempo com a TV e a música, mas não importa, porque as consequências disso são irrelevantes. Porém, ao tentar analisar um contrato e falar ao telefone, é mais provável que se cometam erros que podem ser graves para a sua carreira. Em nosso esforço de fazer mais coisas em menos tempo – em vez de fazer as coisas certas no tempo que temos disponível –, estamos na realidade nos autossabotando.

A multitarefa é prejudicial para você. É preciso identificar as prioridades, as tarefas em que você tem que trabalhar, e se dedicar a elas integralmente, uma de cada vez. Um bom gerenciamento de tempo não consiste em fazer mais atividades, mas em realizar mais coisas importantes.

Quando adotar o sistema de processamento de e-mails de que tratamos no capítulo sobre organização eletrônica e passar a abrir sua caixa de entrada em horas predeterminadas, três ou quatro vezes por dia, você vai parar de fazê-lo durante telefonemas ou reuniões. Se ficar tentado a trabalhar em duas ou mais coisas ao mesmo tempo, verifique se uma dessas tarefas pode ser eliminada completamente ou destine um horário específico na agenda para se dedicar a uma atividade de cada vez. Do contrário, você estará desperdiçando seu dia e trabalhando de forma menos produtiva.

Você talvez encontre pesquisas mais recentes afirmando que a multitarefa pode ser eficaz. Mas os pesquisadores estão falando na verdade de algo cujo nome deveria ser *dupla-tarefa*, um termo que surgiu há poucos anos e que está sendo cada vez mais reconhecido na área de gerenciamento do tempo. Dupla-tarefa significa começar uma tarefa e colocá-la em ação enquanto você faz outra coisa. Então você delega o que começou primeiro e outra pessoa termina essa atividade.

Tom, diretor financeiro de uma start-up de tecnologia, é um excelente profissional, sempre em busca de crescimento pessoal. Como no caso de muitos outros clientes, o trabalho que fazemos juntos não se destina a reduzir déficits de produtividade, mas a aprimorar seus pontos fortes. Suas atribuições são amplas e têm impacto sobre muitas áreas da empresa.

Um exemplo de como Tom utiliza a dupla-tarefa é uma experiência que teve ao se preparar para uma importante reunião do conselho de

administração. Ele desenvolveu o esboço de um modelo financeiro a ser apresentado aos participantes e incumbiu o controller de preenchê-lo com os números enquanto ele se concentrava em preparar uma documentação a ser submetida aos conselheiros.

Na dupla-tarefa, o foco não oscila entre dois trabalhos, então não se trata realmente de multitarefa. Você apenas dá a partida em uma atividade e fica trabalhando em outra. Como não há falta de concentração, não há riscos.

Interrupções

Existem duas formas principais de interrupção. A primeira é a externa, quando somos interrompidos por alguém ou por algo que acontece. Por exemplo, alguém entra na sua sala, telefona para você ou envia um e-mail. A segunda é interna, quando nós mesmos interrompemos o trabalho. Por exemplo, abrindo e-mails fora de hora, levantando para tomar café ou navegando na internet. As autointerrupções ocorrem principalmente quando você está procrastinando. Bem-vindas ou não, elas comprometem sua produtividade. Passe a prestar atenção às interrupções e você perceberá quanto elas afetam o seu trabalho.

Há algumas maneiras de reduzir ou eliminar as interrupções externas e minimizar o tempo gasto com outras pessoas:

- *Feche a porta.* Se tiver uma sala só para você, feche a porta quando precisar se concentrar no trabalho.
- *Institua sinais claros.* Se seu espaço de trabalho não tiver porta (como os ambientes de trabalho cada vez mais são completamente abertos para incentivar a comunicação e o trabalho em equipe), emita sinais inequívocos indicando quando você não está disposto a ser interrompido. Recorra a qualquer método que seja eficaz. Por exemplo, use fones de ouvido e explique aos outros que esse é um sinal de que não quer ser interrompido.
- *Coloque um aviso.* Pendure um aviso de “não perturbe” em qualquer lugar de seu cubículo.
- *Conduza a pessoa até a porta.* Se alguém entrar em sua sala para conversar, você pode, rapidamente e com gentileza, deixar claro que está ocupado

no momento, dizendo, por exemplo: “Ah, sinto muito. Estou trabalhando num projeto agora. Passo pela sua mesa daqui a pouco e podemos conversar” ou “Que tal almoçarmos juntos?” Se alguém entrar e se sentar para falar com você, levantar-se e ir até a porta são atitudes que demonstram ao visitante que ele deve sair. Você pode também sair da sala, em direção ao banheiro ou literalmente escoltá-lo até o corredor como se fosse a outro lugar, dizendo algo que deixe claro que aquele não é o melhor momento para interrupções.

Se você se distrai sozinho e tem consciência de que interrompe o trabalho fora das horas programadas com muita frequência, para abrir o e-mail, entrar em redes sociais, checar aplicativos de celular ou dar telefonemas, esse é um problema mais difícil de superar. Faça com as ligações telefônicas o mesmo que faz com os e-mails. Estabeleça horários para retornar as que considera importantes. Se tiver determinado que só vai checar e-mails quatro vezes ao dia, talvez seja o caso de verificar o celular nos mesmos intervalos. Retorne imediatamente as ligações que não exijam mais que dois minutos de conversa, mas se for grande a probabilidade de o papo se prolongar, destine um espaço para aquele telefonema na agenda. Ao fazer isso nas horas menos produtivas, sua jornada de trabalho fica mais bem-estruturada e você evita interrupções desnecessárias. Dessa maneira, você está fazendo escolhas e tomando decisões deliberadas sobre como distribuir suas tarefas no trabalho e planejar seu tempo.

Não deixe que os outros roubem seu recurso mais valioso e não renovável. Se alguém o estiver interrompendo ou se é você quem faz isso, significa que está desperdiçando o seu tempo ou deixando que outros o façam. É possível evitar essa situação criando rotinas que se tornem hábitos e parte do seu dia. Essa é a melhor maneira de otimizar seu gerenciamento do tempo. Agende os telefonemas para logo depois do almoço ou estipule qualquer outro horário que lhe pareça preferível. Se você tiver um assistente que cuide dessa tarefa, transmita-lhe suas preferências.

Alex tem uma empresa de relações públicas e marketing com vários funcionários. Como acorda muito cedo – por volta das 4 horas da manhã – e logo começa a trabalhar, às 15 horas ele encerra o expediente, pois acha

muito difícil se concentrar e ser produtivo depois de quase doze horas de trabalho.

Sua empresa exige que ele telefone para todos os clientes uma vez por mês. No entanto, seu assistente estava agendando duas a três ligações por dia. A última geralmente ocorria entre 14h30 e 15 horas, quando ele já deveria ter parado de trabalhar. Depois de cada um desses telefonemas, Alex precisava fazer anotações e transcrever informações. Mas a essa altura ele já estava tão cansado que acabava deixando as anotações e transcrições como pendências para o dia seguinte, quando era mais difícil se lembrar de tudo. Antecipar sua última ligação para, no máximo, às 14 horas fez uma enorme diferença. Agora ele está muito menos estressado e já não deixa pendências para o dia seguinte. Se há algum cliente internacional ou se precisa abrir alguma exceção, ele conscientemente muda o planejamento e começa a trabalhar mais tarde. É importante parar de apenas reagir às situações que aparecem e dominar sua rotina diária, usando todos os meios disponíveis para ter controle sobre o que você faz com o seu tempo.

ROUBO DE TEMPO

Hoje é cada vez mais comum o hábito de “roubar” tempo. Com que frequência, num restaurante, você vê uma família em outra mesa próxima, esperando o garçom, e o marido, a esposa ou ambos pegam o celular e atendem a um telefonema de trabalho? Às vezes você está assistindo a um jogo do seu filho e se pega checando os e-mails no smartphone. Ao agir assim, você está roubando o tempo que deveria ser dedicado a algo importante: sua família. Tentando conciliar atividades diferentes, acaba interrompendo o tempo com a família e se dedicando a outra coisa.

A organização do seu dia não está claramente definida. É claro que crises acontecem, e haverá dias em que terá que falar ao telefone ou checar seus e-mails várias vezes, mas, na maior parte do tempo, essas não são coisas importantes ou inevitáveis que você tenha que fazer naquele exato momento. Essa maneira de agir se tornou a forma natural de trabalhar nos dias de hoje, porque não há um limite nítido para separar a vida profissional da vida pessoal. Muitos executivos que são meus clientes ficam resistentes a essas críticas e, de início, alegam que eu não compreendo as exigências do trabalho

deles. Em resposta a isso, costumo desafiá-los a manter a disciplina durante uma semana e, em geral, quando nos reunimos novamente, eles relatam um aumento incrível em seus níveis de produtividade e satisfação.

Tudo fica misturado porque estamos conectados demais. Levamos laptops e smartphones para todos os lugares. Ao estabelecer prioridades e planejar suas tarefas e atividades, certifique-se de definir com clareza os momentos e as situações em que estará plenamente presente. Assim poderá evitar roubar o tempo do que realmente importa. Essa é uma das principais lições do gerenciamento do tempo: dedique-se por inteiro àquilo que decidiu fazer com o seu tempo.

Tomar consciência de como gasta o seu tempo, reconhecendo suas principais dificuldades, é um grande passo em direção a uma vida mais produtiva.

Para ter certeza de que está dedicando a maior parte do seu tempo às atividades e tarefas mais importantes, é fundamental alinhar suas ações com os objetivos que você pretende alcançar.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- Tenha consciência das atividades que o levam a desperdiçar tempo para evitar as armadilhas que o distraem de seus objetivos. Mesmo o método de gerenciamento do tempo mais fácil e acessível não pode ajudá-lo se você não colocá-lo em ação.
- Comprometa-se com aquilo que planejou fazer.
- Encontre as melhores maneiras de vencer a procrastinação; identifique as recompensas ou formas de se responsabilizar que funcionam melhor para você e o ajudam a produzir mais.
- Não tente fazer duas ou mais coisas ao mesmo tempo. Isso diminui sua eficiência.
- Planeje como vai lidar com as interrupções mais frequentes.
- Fique alerta quanto aos roubos de tempo e suas consequências negativas.

NÍVEL 4: ALINHAMENTO ENTRE ATIVIDADES E OBJETIVOS

Alice e o Gato se encontram numa encruzilhada. Alice pergunta:

- Qual caminho devo seguir?*
- Isso depende! Pra onde você quer ir?*
- Não sei!...*
- Ora, então qualquer caminho serve!*

LEWIS CARROLL, *Alice no País das Maravilhas*

Katy é casada, tem dois filhos e dirige seu próprio negócio, uma franquia de academia de ginástica que funciona 24 horas por dia, sete dias por semana. Esse é seu maior diferencial para atrair as pessoas que trabalham naquela área. Embora nem sempre tenha funcionários trabalhando na academia, os alunos têm a chave e podem malhar a qualquer hora, porque há câmeras de segurança e outros dispositivos desse tipo.

Ela já mantinha esse negócio havia cinco anos quando entrou em contato comigo pela primeira vez. Katy me telefonou num domingo. Estava ainda mais exausta que de costume, tentando organizar a papelada do imposto de renda para o contador enquanto cuidava das tarefas de rotina da academia. Deixara tudo para a última hora e agora estava às voltas com aquela questão, num domingo, roubando o tempo que deveria dedicar à família. Ela sabia que

precisava exercer um controle maior sobre suas atividades e aumentar sua produtividade.

Já em nosso primeiro encontro foi fácil perceber que Katy é uma pessoa que se esforça para dar o melhor de si. Ela não conseguia enxergar tudo de bom que vinha conquistando. Em vez disso, se concentrava em tudo que estava deixando de fazer.

– Depois de cinco anos no negócio, é esse o ponto que você almejava alcançar? – perguntei-lhe.

– Não, absolutamente. Eu pensava que, depois de cinco anos, já teríamos uma segunda academia e que tudo estaria ótimo. Em vez disso, estamos enfrentando algumas dificuldades.

– Quantos alunos a academia tem hoje?

– Cerca de 700 – foi sua resposta.

– De quantos alunos você precisa para tudo correr bem, sem você ter que se preocupar com o aluguel e outros custos fixos? – indaguei de novo.

– Novecentos – disse ela.

– Você já teve 900 alunos em algum momento?

– Não, sempre ficou entre 680 e 750 – respondeu ela.

Então imediatamente definimos um objetivo. Não começamos nos primeiros níveis da pirâmide, porque, segundo minhas avaliações, não havia muito que fazer em relação a sua organização espacial e eletrônica. A área em que mais necessitava de ajuda era no gerenciamento do tempo. Enquanto trabalhávamos nisso, nos concentramos no objetivo de chegar a 900 alunos no fim de nosso segundo ano de trabalho conjunto.

O novo foco mudou a maneira de Katy enxergar as coisas.

Em geral, seu dia de trabalho é repleto de interrupções. Quando está no escritório, a porta da sala costuma ficar aberta e sempre há gente entrando e saindo. Ela precisa estar sempre à disposição dos clientes e funcionários e, por ser muito sociável, todo mundo gosta de entrar para bater papo. Infelizmente, isso significa que, quando se dispõe a trabalhar em algum projeto, é difícil para Katy conseguir se concentrar.

E lá estávamos, tratando do principal objetivo de seu negócio – uma meta essencial para a viabilidade do empreendimento e do sustento da família –, e constatamos que ela se dedicava muito pouco a alcançar esse propósito.

O problema de Katy era, sem dúvida, a falta de alinhamento entre suas atividades e seus objetivos.

Sabendo que ela consumia 80% de seu dia com interrupções, começamos a trabalhar para minimizá-las. O ponto de partida foi programar vistorias semanais nas instalações para repor os itens necessários nas máquinas de vendas, nas salas, nos vestiários e na recepção. Destinamos tempo em sua agenda especificamente para essas atividades rotineiras que, do contrário, levariam a interrupções. Por exemplo, quando um aluno a procurava para dizer que uma das máquinas de venda estava sem água, ela interrompia o que estava fazendo e acabava desperdiçando tempo. Ao evitar esse tipo de emergência, ela passou a ser muito mais eficaz.

O passo seguinte foi estabelecer uma estrutura para organizar sua semana, o que se enquadra no nível de gerenciamento do tempo da Pirâmide da Produtividade Máxima. Ao destinar um horário fixo para determinadas atividades, Katy agora sabe, por exemplo, que segunda-feira é o dia de cuidar das instalações e da atualização dos dados dos clientes. Esse planejamento permite que ela saiba o que precisa fazer e quando, o que lhe dá um maior controle sobre o próprio tempo.

Ao adotar um planejamento consciente de sua semana, ela passou a dispor de tempo suficiente para se dedicar de maneira eficaz ao principal objetivo do negócio – expandir a base de clientes. Por meio do site da academia, Katy recebe lembretes automáticos para telefonar para alunos em potencial que demonstraram interesse em receber mais informações. Quando começamos a trabalhar juntas, ela estava com mais de 60 pedidos de informações não atendidos. Se sua principal meta era aumentar o número de alunos, esses telefonemas atrasados eram importantes. Determinamos então que Katy faria dez ligações por dia e destinamos tempo em sua agenda para essa atividade. Esse método a ajudou a conquistar novos clientes, e a estratégia de manter um número limitado de ligações diárias, com o qual ela era capaz de lidar, a deixou mais tranquila e com a sensação de que estava sendo mais eficiente em cada telefonema. Em vez de pensar que tem 60 chamadas atrasadas para colocar em dia, o que parece uma tarefa esmagadora, agora ela só precisa fazer 10 ligações diárias e consegue dar conta disso.

Ao buscar outras maneiras de alcançar suas metas de vendas, descobrimos

que o franqueador oferece um serviço de consultoria de marketing aos franqueados. Então separamos algum tempo para implementar as recomendações do consultor quanto à abordagem das empresas localizadas na vizinhança. Katy teve a ideia de desenvolver planos especiais de matrícula para os funcionários dessas companhias e resolveu divulgar a promoção oferecendo cestas de brindes com folhetos informativos. O objetivo era entregar cinco cestas por semana. Porém, não bastava distribuir as cestas; ela também precisou destinar tempo em sua agenda para os telefonemas de acompanhamento para cada empresa.

Pouco a pouco, tudo que Katy está fazendo a cada semana tem como foco alcançar seu objetivo de chegar a 900 alunos. Dedicando-se a pequenas tarefas de cada vez, ela sempre mantém essa meta em vista e vai fazendo os ajustes necessários no dia a dia. Quando considerar que está completamente no controle e à vontade em seu progresso, Katy estará pronta para estabelecer metas ainda mais ambiciosas para seu negócio.

HABILIDADES QUE FAZEM A DIFERENÇA

Ao aprimorar suas habilidades na base da Pirâmide da Produtividade Máxima, você melhora sua organização espacial e eletrônica e desenvolve os métodos necessários para melhorar seu ambiente de trabalho. Depois, ao trabalhar para gerenciar melhor seu tempo, começa a produzir com mais eficiência. Todas essas habilidades mudam sua forma de lidar com o seu dia de trabalho, aumentando seu controle. Mas é quando define objetivos e alinha suas atividades diárias com eles que você começa a fazer grandes mudanças na sua vida e passa a viver com determinação, fazendo todos os dias as escolhas que transformam a sua vida.

Apesar de o sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima representar uma estrutura progressiva, ele também é um processo permanente rumo ao que chamo de “possibilidade”. Depois de alcançar a organização espacial e avançar em direção à organização eletrônica, nada impede que você dê um passo atrás e melhore ainda mais suas habilidades de organização espacial, adotando novas tecnologias – digitalizando documentos e armazenando-os no seu sistema eletrônico para se livrar de tantos papéis, por exemplo.

Ao passar para o campo do gerenciamento do tempo, talvez seja necessário

voltar e adequar sua organização eletrônica às mudanças nas suas estratégias de planejamento. É bem provável que, ao longo do progresso pelos níveis da Pirâmide, você recue e revise os anteriores. Esses recuos não só são aceitáveis como também muito apropriados para melhorar ainda mais suas habilidades em cada área. Encare isso como dar um passo atrás para avançar dois. Como esses campos são interdependentes e não existem de maneira isolada, mesmo depois de se organizar e implantar métodos que funcionam, você não chegará ao “fim”, pois a vida continua, a tecnologia evolui e seus objetivos e suas prioridades mudam. Sempre é necessário fazer ajustes e aprimorar seus hábitos, melhorar todos os dias. A cada vez que aprende novas habilidades, você encontra novas formas de aumentar a sua eficiência em todos os níveis da Pirâmide da Produtividade Máxima.

POR QUE OS OBJETIVOS SÃO IMPORTANTES

Uma das principais razões para eu começar a prestar consultoria foi para ajudar as pessoas a ter um propósito na vida. O dicionário define “propósito” como “aquilo que se busca alcançar; objetivo, finalidade, intuito”. Uma vida com propósito significa viver cada dia com sua mente voltada para o resultado que procura atingir. Para isso, é preciso se afastar um pouco do caos cotidiano e olhar a perspectiva mais ampla. Eu quero ajudar as pessoas a terem certeza de que todos os dias estão fazendo as escolhas que as conduzem a algo maior – à visão da pessoa que querem se tornar.

O primeiro passo indispensável para conseguir o que você quer na vida é este: decidir o que quer da vida.

BEN STEIN

O que percebi é que, com tanto barulho e caos ao redor, muitos profissionais têm uma enorme dificuldade em dar um passo atrás e se concentrar em sua visão e em seus objetivos de curto e longo prazo. Suas exigências são tantas que não permitem que eles se concentrem no planejamento estratégico e na definição de objetivos.

Suas empresas são bem-sucedidas, eles têm cada vez mais clientes e funcionários. A família está aumentando e seus filhos têm muitas atividades.

Sua saúde e seu preparo físico acabam ficando de lado, e seus dias se resumem a apagar os incêndios mais urgentes. Eles correm como hamsters numa roda.

Embora queiram viver com propósito e desenvolver e expandir seus objetivos, transformar essa determinação em mais uma tarefa em sua já extensa lista de coisas a fazer acaba se tornando mais uma fonte de estresse do que de alívio. Mesmo que encontrem tempo para desenvolver seus objetivos, é frequente que o façam de forma apressada para riscar logo essa tarefa da lista. Mas raramente se dão ao trabalho de considerar todas as áreas da vida e decidir o que é mais importante a curto e a longo prazo. É quando não posso deixar de citar Will Rogers: “Uma visão sem um plano é apenas uma alucinação.”

A definição de objetivos não precisa ser mais uma exigência. E se suas tarefas cotidianas efetivamente já o estiverem empurrando para a realização de suas metas? Às vezes, compreender como a definição de objetivos o ajuda a avançar rumo a uma situação melhor já abre as portas da mudança.

REAGIR EM VEZ DE PLANEJAR

Uma de minhas primeiras clientes se tornou uma grande amiga. Ela estava cursando a universidade e morávamos perto.

Essa cliente me contou sua história quando começamos a trabalhar juntas. Ela se mudou da Califórnia para a Costa Leste, onde entrou para o curso de veterinária da Tufts University. Antes de terminar a graduação, conheceu seu atual marido e se casou. No mesmo ano, engravidou do primeiro filho. Foi quando me procurou. Ela e o marido, que estava estudando para ser engenheiro aeroespacial, já haviam juntado as coisas de dois apartamentos no espaço minúsculo onde moravam. Agora, com um bebê a caminho e uma casa que não pretendiam abandonar até os dois concluírem os estudos, ela queria ver se podiam otimizar o espaço disponível. Depois de concluir a universidade, mudaram-se para Vermont, e tiveram o segundo filho. Continuamos em contato mesmo depois da mudança.

Quando os meninos tinham 3 e 5 anos, ela e o marido decidiram voltar para a Califórnia, onde seus pais e seus irmãos ainda moravam. Arrumaram tudo e se mudaram meio de repente. Nunca compreendi bem por quê. Eu sabia que ela queria ficar perto da família, mas não havia qualquer estímulo

ou estrutura para essa mudança. Além de tudo, seu marido não conseguia encontrar um emprego na Califórnia que impulsionasse sua carreira.

Felizmente, a empresa em que trabalhava anteriormente o contratou como consultor para visitar instalações e prestar assistência em outros países. Ele começou a fazer muitas viagens internacionais. Trabalhava no exterior duas semanas seguidas, voltava para casa, ficava uma ou duas semanas e viajava de novo, ausentando-se por mais duas ou três semanas. Era ótimo quando ele estava em casa de folga, com ela e as crianças, mas logo partia de novo, ficando fora durante um tempo que parecia muito longo. A situação estava ficando difícil de suportar. Os dois estavam estressados e as crianças também.

Um ano e meio depois, resolveram voltar para Vermont, onde o marido teria um cargo em que não precisaria viajar tanto. Ela me contou que eles não estavam felizes na Califórnia, já que seu marido ficava ausente mais de 50% do tempo. Havia alguma hesitação em sua voz, porque ela realmente gostava de ficar perto da família e os garotos tinham desenvolvido uma forte relação com os primos e os avós.

Percebendo que minha amiga precisava de um pouco de orientação, eu disse a ela:

– Confie em mim um pouquinho; eu tenho alguma experiência. Tenho a impressão de que você está reagindo quando as coisas não vão bem, em vez de pensar sobre o que realmente quer. Você deveria estar se esforçando para alcançar a situação ideal. O que você quer? Qual é o seu objetivo? Você quer mesmo ficar na Califórnia? Porque, se for o caso, dá para fazer as coisas funcionarem. Você pode encontrar alternativas.

Não seja pressionado pelos seus problemas. Seja guiado pelos seus sonhos.

ANÔNIMO

Dei-lhe alguns exemplos:

– Pense naquelas atrizes e cantoras que sabiam o que queriam e, mesmo enfrentando dificuldades no caminho para a fama, não aceitavam não como resposta. Dormiam no carro e tudo. Batalharam até realizar seus sonhos. É mais ou menos a mesma coisa com você. Você precisa saber aonde está indo para poder chegar lá. Precisa se sentar com o seu marido, conversar com ele e

definir objetivos para a sua família.

– Quem faz esse tipo de coisa? Você define objetivos para a sua família? – respondeu ela.

– Sim, claro. Meu marido e eu temos uma reunião de planejamento estratégico todo mês de janeiro, quando estabelecemos nossos objetivos para o ano. Definimos objetivos de carreira dele e do meu negócio, mas também para nosso casamento, nossos filhos, melhorias na casa, finanças pessoais, preparo físico e qualquer outra coisa que quisermos incluir. É uma grande oportunidade para alinharmos as metas para o ano. Assim temos condições de trabalhar juntos em busca das mesmas coisas.

Então perguntei a ela:

– Qual é o seu objetivo? Pensando nas coisas que a fazem feliz, onde você se vê daqui a dois anos? Em Vermont ou na Califórnia? Você precisa se afastar um pouco de toda a confusão da situação para enxergar uma perspectiva mais ampla.

Meus amigos estavam reagindo à situação em vez de estabelecer objetivos e desenvolver uma estratégia para guiá-los no rumo certo. Ao refletirem sobre o panorama geral, optaram por ficar em Vermont, onde o trabalho dela como veterinária e os objetivos de carreira dele eram mais promissores. Além disso, planejaram visitas frequentes à família e férias juntos em lugares como a Disney, onde os primos poderiam reforçar os laços de amizade. Assim, acabaram encontrando outras maneiras menos estressantes de se manterem próximos.

DESENVOLVENDO A VISÃO

Quando perguntaram a Helen Keller se havia algo pior que ser cega, ela respondeu: “Sim: ser capaz de enxergar, e não ter visão.”

Para criar um ambiente que o leve na direção dos seus objetivos, é preciso desenvolver sua visão, a maneira como você se vê no futuro, tanto a curto quanto a longo prazo. Pense em quem você quer ser, em todos os diferentes aspectos da vida: profissional, familiar, espiritual, em termos de preparo físico, vida amorosa e assim por diante. Da mesma forma que sugeri que se mantivesse apenas uma agenda tanto para os compromissos pessoais quanto para os profissionais, seus objetivos devem levar em conta toda a sua vida, e

não só partes dela. Afinal, todas as escolhas têm consequências e, para que suas metas sejam realistas, para que sejam algo em que você realmente acredita, é preciso considerar as coisas a partir de uma perspectiva mais ampla.

Reflita sobre os diferentes aspectos da sua carreira. O que você busca em termos financeiros? Essa expectativa está relacionada com o número de clientes, com a quantidade de funcionários ou com seu lucro anual? Você pretende desenvolver um novo produto, workshops ou novas estratégias de marketing? Pense sobre todos os ângulos antes de definir seus objetivos. O passo seguinte é estabelecer metas específicas para cada um deles.

Especialmente no caso dos meus objetivos pessoais, é importante envolver meu marido no planejamento. Não posso definir tudo sozinha porque não sei quais são os planos dele para o próximo ano e preciso consultá-lo para saber se poderei fazer tudo o que pretendo. No caso das crianças, precisamos que nossas expectativas estejam de acordo para podermos destinar a elas o tempo necessário e lhes proporcionar apoio nas áreas que consideramos importantes para a família. É indispensável também envolver nesse processo todas as pessoas que serão afetadas pelas consequências dos objetivos que estabelecermos e aquelas que de alguma maneira contribuirão para sua realização. As pessoas envolvidas devem ajudá-lo a detalhar suas metas e a identificar quais tarefas você precisa executar para conseguir cumprir todos os desafios propostos.

Quanto aos objetivos profissionais, talvez seja bom trabalhar com uma equipe de planejamento estratégico. Mesmo que você trabalhe sozinho, é uma ótima ideia contratar consultores confiáveis que possam fazer uma análise sincera da sua carreira e ajudá-lo a desenvolver objetivos. Além disso, eles representarão alguém a quem você terá que prestar contas, mantendo-o responsável.

OBJETIVOS SMART

Em seguida, é importante se assegurar de que cada objetivo possa ser convertido em ações viáveis. Na hora de desenvolvê-los, gosto de usar o acrônimo SMART, capaz de traduzir as características que tornam cada meta possível e gratificante.

- Específico (*Specific*). Seu objetivo deve ser claro o suficiente para que você não confunda o que está se propondo realizar. Assim, suas chances de alcançá-lo serão maiores.
- Mensurável (*Measurable*). Você deve ser capaz de saber quando realizou sua meta.
- Alcançável (*Attainable*). Certifique-se de que tanto o objetivo quanto seus resultados sejam alcançáveis e realistas para ter certeza de que pode atingi-los.
- Relevante (*Relevant*). O objetivo deve ser algo que importa para você, algo que vale a pena conquistar.
- A tempo. (*Timely*). Só quando tiver um prazo e uma data de conclusão seu objetivo poderá integrar um cronograma para sua realização.

A palavra SMART, em inglês, significa “esperto”. Usada como acrônimo, vocês devem ter observado que efetivamente os objetivos se tornaram espertos, pois estão complementados por atitudes que os tornam mais eficazes.

A seguir apresento um exemplo simples de como uma meta familiar vaga e imprecisa pode se transformar num objetivo SMART:

- Objetivo. Passar mais tempo com meus filhos.
- Objetivo SMART. A partir de hoje vou passar pelo menos quinze minutos lendo para cada uma das crianças todas as noites.

Eis outro exemplo de como Katy transformou um objetivo de negócios num objetivo SMART para alcançar aquilo que ela considerava importante para o sucesso da academia de ginástica:

- Objetivo. Ter 900 alunos na academia.
- Objetivo SMART. Aumentar em 30% o número de alunos da academia, chegando a 900 até o fim do ano.

Os objetivos SMART ajudam a tornar mais claro o que é preciso fazer e

quando. Com eles, fica mais fácil avaliar seu progresso durante o ano. Além disso, eles fazem com que você estabeleça com as pessoas ao seu redor o compromisso de que vai trabalhar para alcançá-los.

Porém não é suficiente apenas estabelecer objetivos. Como afirma John C. Maxwell, especialista em liderança, “Não basta sonhar sem agir”. É importante que as atividades a que você se dedica no dia a dia o aproximem da realização dos seus objetivos. Essa é a habilidade a ser desenvolvida no nível 4 da Pirâmide da Produtividade Máxima – alinhamento entre atividades e objetivos.

Depois de considerar todos os aspectos da sua vida e de desenvolver objetivos SMART, é importante desdobrá-los em providências práticas e incluí-las na sua agenda. Afinal, como disse Antoine de Saint-Exupéry, “Um objetivo sem um plano é apenas um desejo”. O que é planejado é feito.

No objetivo do exemplo, de passar quinze minutos lendo para os filhos todas as noites, algumas das tarefas específicas relacionadas com os objetivos SMART poderiam ser:

- Jantar mais cedo para ter mais tempo de leitura.
- Sair do trabalho até determinada hora para chegar em casa a tempo de jantar e ler para as crianças.
- Ir à biblioteca uma vez por semana para pegar novos livros.

Muitas vezes enfrento a resistência de algumas pessoas que não querem planejar tudo tão detalhadamente. Elas costumam dizer que o excesso de planejamento acaba com a graça da vida.

A verdade é que, apesar da importância do planejamento, nada precisa de tanta rigidez. A vida traz acontecimentos inesperados, mudanças acontecem, as prioridades são substituídas por outras e muitas são as situações que exigem ajustes nos objetivos.

Ter um objetivo significa apenas que você sabe aonde quer chegar. Você sempre pode mudar de opinião e reavaliar suas prioridades, mas é preciso começar em algum lugar. Se pretende viajar e não conhece o caminho, você necessita de um percurso, de um mapa. Depois de traçar o rumo, até pode entrar num desvio para conhecer um lugar muito bonito do qual ouviu falar

e que quer explorar. Tudo bem. Você está fazendo uma escolha, tomando uma decisão consciente. Você não está mais reagindo, apagando incêndios e caminhando ao léu.

Lembre-se de que gerenciar o seu tempo significa fazer escolhas. As necessidades da sua família e da sua carreira vão mudar de acordo com as circunstâncias. A oportunidade de desenvolver um novo produto ou escrever um livro não dura para sempre. Você tem que decidir o que é importante em determinado momento, definir seus objetivos e torná-los realidade.

SEIS PASSOS PARA DEFINIR SEUS OBJETIVOS

Passo 1: Comprometa-se

É preciso tomar a decisão de criar uma vida com propósito. Defina os objetivos que você quer alcançar. É preciso poder dizer: “Estou comprometido em atingir esses objetivos e vou conseguir.”

Passo 2: Compreenda

Compreenda por que é importante ter objetivos. Se você vai fazer alguma mudança, é necessário entender por que ela é importante para você. Quero ter objetivos porque desejo saber para onde estou indo. Tenho a intenção de chegar lá, de viver com propósito, de fazer todos os dias pequenas coisas que me levem na direção de algo maior.

Passo 3: Crie objetivos

Reserve algum tempo para criar seus objetivos SMART. Encontre pessoas que podem ajudá-lo – de preferência aquelas a quem você tenha que prestar contas, que possam lhe oferecer apoio e cuja vida será afetada por suas escolhas. Em muitos casos, será necessário desdobrar suas metas em tarefas menores. Mesmo que alcançável, um objetivo pode ser grande ou complexo demais para ser alcançado de uma vez só.

Passo 4: Desdobre-os em tarefas

O caminho para a realização de um objetivo é, em geral, uma série de tarefas e atividades ligadas a ele. É preciso definir quais são essas tarefas. Talvez você

tenha que jantar mais cedo para ter mais tempo de leitura com seus filhos. Pode ser que esteja cansado de ler sempre a mesma coisa e seja bom levar as crianças à biblioteca para pegar livros novos. Talvez seja o caso de sair mais cedo do trabalho para ficar mais tempo em casa. Isso tudo significa tomar as decisões que vão determinar se você vai alcançar seus objetivos ou não. Aos poucos, sua visão do futuro vai se convertendo em realidade – não basta definir objetivos: é necessário partir para a ação. Sem identificar quais tarefas precisa executar para ter um tempo de leitura com seus filhos, essa meta se transformará numa fonte de estresse e você desistirá dela. Torne seus objetivos viáveis planejando essas tarefas.

Passo 5: Planeje

Prepare um cronograma. Por exemplo: “Vou planejar atingir esse objetivo no fim do ano porque os negócios desaceleram em dezembro e terei mais tempo para agir.” Determine quando você vai tomar as providências para alcançar sua meta, envolva as pessoas que serão afetadas e comprometa-se a cumprir o que programou.

Passo 6: Avalie e reavalie

Faça um acompanhamento para se certificar de estar no rumo certo para realizar seus objetivos dentro do prazo estipulado. Reavalie para saber se cada objetivo SMART ainda é importante para você. Não há por que ser inflexível. Os objetivos são uma ferramenta para ajudá-lo a definir que direção tomar para tornar sua visão realidade.

Quando sua visão muda, seus objetivos mudam. Você também passa a ter que executar novas tarefas e atividades para que sua rotina diária continue alinhada com seus objetivos e com sua visão a respeito de quem você quer ser. Esse passo é crucial para você alcançar o nível mais alto da Pirâmide da Produtividade Máxima – o nível 5, possibilidade.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- Alinhe suas atividades diárias com seus objetivos para chegar aonde quer.

- Seja claro quanto ao que deve e não deve fazer.
- Crie um ambiente propício à realização do que é mais importante para você.
- Desenvolva objetivos SMART, que tornam seus propósitos mais claros e fazem com que você seja responsável pelo seu progresso.
- Desdobre seus objetivos SMART em tarefas viáveis que o ajudem a alcançar suas metas.

PREPARANDO O CAMINHO PARA A POSSIBILIDADE

Em 2000, quando me formei em comunicação com ênfase em publicidade e propaganda, participei de um processo de seleção, sendo contratada para trabalhar em uma grande agência em Manhattan, Nova York. Nesse meio, tive a oportunidade de aprender valiosas lições para ter uma vida produtiva. As principais lições para o sucesso foram atitude e disciplina. Certa vez, depois de apresentar uma proposta de design de embalagem para alguns produtos de beleza – algo em que eu havia desempenhado um papel determinante –, minha chefe e eu deveríamos nos reunir com a vice-presidente de marketing de todas as marcas do cliente para expor nossas ideias.

Ao acordar naquele dia, minha chefe descobriu que a filha estava doente. Ela sabia que não poderia comparecer à reunião e decidiu me mandar sozinha em seu lugar. Fui e fiz a apresentação (com a participação dela via teleconferência). O cliente adorou a proposta e fui tomada pelo sentimento de realização. O que tornou possível essa experiência positiva foi estar preparada – o que exige disciplina – e assumir uma atitude de sucesso.

Até agora, este livro tratou de mudanças no seu entorno e nos seus processos – as ações concretas que você pode executar para aumentar sua produtividade. Porém, existem certos fatores abstratos que também

contribuem para o seu sucesso. Destes, os mais importantes são a disciplina e a atitude.

Mesmo que você adote o melhor sistema de gerenciamento do tempo, sua vida só vai mudar se você tiver disciplina para implementar o novo método. Ainda que defina objetivos claros e mensuráveis, alinhando suas atividades com seus propósitos, você só será capaz de alcançar as metas estabelecidas se colocá-las em prática.

Atitude é outro fator importante. Se você tem em mente uma imagem do seu sucesso – o que quer que isso signifique –, sua probabilidade de alcançá-lo será muito maior.

Isto pode parecer óbvio, mas com frequência as pessoas ficam tão envolvidas com seus problemas que se esquecem de cuidar de si. Estresse, cansaço e alimentação inadequada comprometem sua produtividade e podem até atrapalhar seu julgamento e reduzir seu tempo de resposta. Todos esses fatores compõem uma perspectiva holística do gerenciamento do tempo, uma abordagem abrangente para aumentar a sua eficiência. Antes de entrar no campo da possibilidade, também é importante compreender esses aspectos menos concretos da produtividade.

DISCIPLINA

Meus dois filhos mais velhos estão fazendo aulas de caratê há dois anos numa ótima escola, que enfatiza a construção do caráter. A cada mês, eles elegem o que o instrutor chama de “palavra de poder”, na qual devem se concentrar. Durante esse tempo, eles praticam atividades que exploram e reforçam esse conceito. Por coincidência, quando eu estava escrevendo este capítulo sobre os aspectos abstratos que afetam a produtividade, soube que o tema do mês era disciplina.

Disciplina é a ponte entre objetivos e realizações.

JIM ROHN

Por um lado, precisamos ter disciplina para respeitar as regras impostas pelos outros. Por outro, precisamos de disciplina para seguir as regras impostas por nós mesmos. Acredito que a primeira parte tende a ser mais

fácil de seguir. Afinal, sempre temos que prestar conta a terceiros.

O desafio da autodisciplina é termos respeito suficiente por nós mesmos e pelos nossos objetivos a ponto de trabalharmos neles mesmo quando não estamos com disposição. Quantas vezes somos dominados pelo sentimento de culpa por não estarmos fazendo o que deveríamos? Como disse Maya Angelou, não importa a quantidade de dicas e técnicas para ser mais produtivo que você aprenda, “nada vai funcionar se você não trabalhar”.

É provável que nenhuma outra citação destaque com mais ênfase a importância da disciplina que a de Brian Tracy no livro *No Excuses: The Power of Self-Discipline* (Sem desculpas: o poder da autodisciplina). Brian conta sobre o encontro casual que teve com M. R. (Kop) Kopmeyer, um famoso especialista na área de sucesso pessoal. Ele lhe fez a seguinte pergunta: “De todos os mil princípios para o sucesso que você aprendeu, qual considera o mais importante?”

Nas palavras de Brian Tracy:

[Kop] sorriu com um brilho no olhar, como se já lhe tivessem feito essa pergunta muitas vezes, e respondeu sem hesitar: “O princípio mais importante para o sucesso foi apontado por Elbert Hubbard, um dos mais prolíficos escritores americanos do início do século XX, que afirmou: ‘Autodisciplina é a capacidade de fazer o que deve ser feito, na hora que deve ser feito, estando você com vontade ou não’... Sem autodisciplina, nada funciona. Com autodisciplina, tudo dá certo.”

Portanto, autodisciplina é o segredo para a excelência pessoal. É a qualidade mágica que abre todas as portas para você e torna todas as outras coisas possíveis.¹

Nesse pequeno trecho de *No Excuses*, três grandes profissionais de sucesso – Brian Tracy, Kop Kopmeyer e Elbert Hubbard – confirmam que a disciplina é o atributo mais importante para o sucesso.

Você pode ler sobre várias técnicas criadas visando a aumentar a produtividade. Se você não tiver motivação e disciplina suficientes de forma a conseguir colocá-las em prática e fazer as mudanças importantes, nada disso adianta.

ATITUDE

Atitude é uma pequena coisa que faz uma grande diferença.

WINSTON CHURCHILL

Já foi provado que as pessoas felizes são mais produtivas. E seu estado de espírito tem muito a ver com a sua atitude. Num artigo de 2011 do *New York Times*, intitulado “As pessoas felizes trabalham melhor?”, Teresa Amabile e Steven Kramer explicam, de acordo com suas pesquisas, que ser infeliz no trabalho diminui sua produtividade. Eles citam um estudo da Gallup que estima em 300 bilhões de dólares por ano as perdas de produtividade das empresas americanas decorrentes da falta de apreço dos funcionários pelo trabalho e por seus empregadores. Quando estão insatisfeitas, as pessoas tendem a faltar mais ao trabalho, produzir menos e gerar resultados inferiores. Os autores ainda citam outras pesquisas, demonstrando que “a vida interior exerce um impacto profundo sobre a criatividade, a produtividade, o comprometimento e o espírito de equipe dos trabalhadores. A probabilidade de os funcionários terem boas ideias é muito maior nos dias em que eles estão mais felizes. O senso comum sugere que a pressão aumenta o desempenho; nossos dados reais, no entanto, mostram que os trabalhadores apresentam um desempenho melhor quando se sentem bem em relação ao que estão fazendo”.²

Talvez você tenha a sensação de que fatores externos que escapam ao seu controle determinam suas atitudes negativas – como um chefe difícil ou um trabalho que não lhe traz a sensação de realização. Mesmo assim, você já tentou mudar sua atitude em relação a isso? No livro *A arte da possibilidade*, Rosamund e Benjamin Zander afirmam que os pensamentos negativos em relação a nós mesmos são capazes de nos levar ladeira abaixo. Você precisa ter consciência deles e substituí-los por uma atitude positiva.

Em *Projeto Felicidade*, Gretchen Rubin conta a história de uma amiga que tinha um chefe difícil e que criou para si mesma a regra de que não diria nada negativo a respeito dele e que, se alguém o fizesse, simplesmente se afastaria, sem responder. Ela acabou ficando muito mais satisfeita no emprego que os colegas e até percebeu que gostava do chefe.

Muitos especialistas recomendam adotar uma atitude de gratidão para se tornar mais feliz. Um dos métodos sugeridos é anotar num diário as situações do dia a dia que lhe suscitam esse sentimento. Essa é uma maneira simples de parar de se concentrar naquilo que o deixa infeliz e começar a valorizar o que o faz feliz, substituindo a sensação de que falta alguma coisa por um senso de

realização.

SAÚDE

Embora todo mundo saiba que cuidar da saúde é importante, muita gente é negligente nesse aspecto. As obrigações do dia a dia parecem exigir tanto de nós que até as necessidades mais essenciais que contribuem para um estilo de vida mais saudável acabam sendo deixadas em segundo plano. Quando não estamos nos sentindo bem, não conseguimos atingir um nível ideal de produtividade. Um estudo de 2005 sobre saúde e produtividade entre os trabalhadores dos Estados Unidos afirma que “a perda de horas de trabalho em consequência de problemas de saúde representa um déficit de 260 bilhões de dólares por ano.”³

Muitos são os fatores que contribuem para a saúde e o bem-estar. Todos sabemos que comer bem, dormir o suficiente e praticar exercícios com regularidade são hábitos que nos deixam mais felizes, mais atentos e mais produtivos.

Uma pesquisa de 2007 da National Sleep Foundation envolvendo mais de mil trabalhadores revelou que 29% dos participantes dormiram ou sentiram sono no trabalho no mês anterior ao questionário; 12% relataram atrasos por sonolência ou problemas de sono.⁴ Dormir o mínimo necessário já é uma medida simples capaz de aumentar sua assiduidade e seus níveis de atenção no trabalho.

Ron Goetzel e seus associados estimaram que o prejuízo por funcionário em decorrência de problemas de saúde como hipertensão, cardiopatia, artrite e depressão se situa entre 300 e 400 dólares por ano. As faltas respondem por 10% a 20% desses custos, enquanto o hábito de comparecer ao trabalho mesmo estando doente e produzir muito abaixo da média explica algo entre 18% e mais de 60% dos custos totais. Isso significa que de um quinto a três quintos das perdas econômicas associadas à saúde dos funcionários decorre de perdas de produtividade.⁵

Fazer checkups clínicos e odontológicos anuais são um primeiro passo para avaliar os riscos de saúde a que você está exposto e adotar as medidas preventivas necessárias. Reduzir o estresse, criar hábitos alimentares saudáveis e adotar rotinas de exercício físico são medidas igualmente

importantes. Ser mais saudável significa ser mais produtivo.

GERENCIAMENTO DO TEMPO NUMA PERSPECTIVA HOLÍSTICA

Um de meus especialistas favoritos em gerenciamento do tempo, Harold Taylor, fez muitas pesquisas sobre outros fatores que afetam a produtividade. Ele desenvolveu o que chama de gerenciamento do tempo numa perspectiva holística. Hoje Harold promove seminários sobre o assunto e escreveu um livro intitulado *Slowing Down the Speed of Life: A Holistic Approach to Time Management* (Diminuindo a velocidade da vida: uma abordagem holística ao gerenciamento do tempo). Ele descreve seu método da seguinte forma:

O gerenciamento do tempo numa perspectiva holística leva em consideração a vida com um todo, em vez de simplesmente se concentrar em seu ambiente e em seus equipamentos, métodos e hábitos pessoais. Da mesma forma que só a medicina holística cuida integralmente do indivíduo, também o gerenciamento do tempo, de acordo com essa abordagem, vai além da busca por mais eficiência e eficácia e aborda todos os aspectos da existência.

Essa perspectiva vai além dos sintomas e se empenha em identificar a fonte dos problemas específicos. Ela trata a pessoa como um todo, e não só seus hábitos de trabalho.⁶

O gerenciamento do tempo vai além do que se pode ver.

HAROLD TAYLOR

Cada vez mais os especialistas em produtividade estão adotando uma abordagem holística. Em dezembro de 2012, participei da Massachusetts Conference for Women, na qual Arianna Huffington, presidente e editora-chefe do Huffington Post Media Group, fez o discurso de abertura. O tema era como evitar o estresse na hora de conciliar a vida pessoal e a profissional. Arianna contou sobre uma ocasião em que desmaiou de exaustão, fraturou o rosto e teve que levar pontos no supercílio. Naquele dia, ela se deu conta de que o grande segredo para reduzir o estresse era dormir bem.

“Se não aprendermos a nos desligar da tecnologia para nos conectar com nós mesmos, ficaremos cada vez mais exaustos”, disse em seu discurso. No *Huffington Post*, o jornal dirigido por ela, há salas de repouso e os funcionários são estimulados a se desconectarem do trabalho para poderem renovar as energias e aumentar sua produtividade.

Tony Schwartz, do The Energy Project, é outro importante especialista na área. Ele faz parte do movimento que defende a renovação estratégica como meio de aumentar a produtividade. Numa coluna do *New York Times*, ele afirmou: “Uma quantidade cada vez maior de pesquisas multidisciplinares mostra que a renovação estratégica – que inclui exercícios físicos ao longo do dia, uma sesta à tarde, mais horas de sono, mais tempo fora do escritório e férias mais longas e frequentes – aumentam a produtividade, melhoram o desempenho no trabalho e, evidentemente, fazem bem à saúde.”^Z

A corrente tem a força de seu elo mais fraco. Esse ditado é citado com frequência em processos de análise de equipes, mas também pode ser aplicado à abordagem holística para avaliar a produtividade de cada indivíduo. É preciso levar em conta todos os aspectos de sua vida para você ser capaz de alcançar seu potencial máximo.

Embora grande parte deste livro se concentre em tarefas e atividades, este capítulo apresentou aspectos que também afetam a sua produtividade mas são muito mais difíceis de quantificar e de controlar – apesar de serem igualmente essenciais. Você precisa ter disciplina e assumir uma atitude positiva para se sentir motivado. Uma abordagem holística vai ajudá-lo a considerar esses aspectos menos concretos da produtividade em sua rotina, principalmente no que diz respeito a adotar uma alimentação balanceada, dormir bem e praticar exercícios. Esses são fatores abstratos que vão preparar o caminho para o último nível da Pirâmide da Produtividade – a possibilidade.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- Vá além das mudanças no seu ambiente e em seus processos. Para aumentar sua produtividade, os fatores abstratos também são essenciais.
- Tenha a disciplina necessária para implementar as mudanças, adotar os métodos e melhorar seu desempenho.
- Assuma uma atitude positiva que aumente sua confiança e reafirme seu compromisso com o sucesso.
- Adote um estilo de vida saudável, diminua seu nível de estresse e se certifique de dormir o suficiente para alcançar seu máximo desempenho.

NÍVEL 5: POSSIBILIDADE

Não sou otimista nem pessimista. Sou um “possibilista” muito sério. É uma nova categoria em que deixo de lado as emoções e apenas lido com o mundo de maneira analítica.

HANS ROSLING

Figurando na lista das 100 pessoas mais influentes da revista *Time* em 2012, Hans Rosling se define como um possibilista, alguém que aplica a estatística para retratar a condição humana, enxergando o mundo – e a forma como afetamos a vida uns dos outros – de uma nova maneira. De acordo com sua visão, é possível criar um mundo em que todos sejam saudáveis e os recursos sejam abundantes.

No contexto do sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima, um possibilista é alguém que abraça a emoção da mudança, que sempre sabe que há novas possibilidades e está em busca da próxima. Um possibilista evolui o tempo todo, sempre em busca da realização plena de seu potencial.

A palavra *possibilidade* traz consigo sentimentos de esperança e potencial. É comum ouvir alguém dizer (às vezes com grande empolgação) “Minha casa nova tem grandes possibilidades!” ou “Com esse novo emprego minhas possibilidades aumentaram muito!”, mas nem sempre exploramos as possibilidades dentro de nós mesmos. O nível 5 do sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima vai guiá-lo para que você possa encontrá-las. Você

finalmente dominou os outros quatro níveis, já sabe evitar as distrações do dia a dia e é capaz de enxergar a perspectiva mais ampla. Não há mais obstáculos no seu caminho. Agora você pode se tornar um possibilista e começar a considerar as possibilidades para a sua vida – e a grande vantagem é que elas estão disponíveis para todos nós.

Neste livro, você aprendeu várias técnicas diferentes para se assegurar de que está sendo eficiente e eficaz, de que está aumentando a sua produtividade. Mas considerar a produtividade pelo simples fato de ser produtivo por si só não é suficiente. Além disso, também foi apresentado aos fatores emocionais do sucesso: ter disciplina, adotar uma atitude positiva e cultivar um estilo de vida saudável. Agora que tem controle sobre seus dias, você precisa dedicar algum tempo para definir quais são as suas prioridades, para se certificar de que está mais perto de se tornar quem você quer ser. Portanto, é preciso dar preferência às atividades diárias da categoria *Importante e não urgente* (veja Figura 7.1), que giram em torno do que é mais importante para você: seus cuidados pessoais e as tarefas que contribuem para a realização dos seus objetivos.

No nível anterior, você trabalhou com a definição de objetivos e depois aprendeu a desdobrá-los em tarefas e atividades que o deixam cada vez mais perto de alcançar as suas metas.

O nível da possibilidade vai além disso para ajudá-lo a considerar qual é o seu maior propósito. Agora é possível sonhar, ir atrás de coisas que você nunca imaginou, viver a realização plena de todo o seu potencial.

Em 2005, trabalhei numa agência de publicidade em Durham, na Carolina do Norte, que, na época, estava crescendo num ritmo frenético. Para comemorar seu aniversário, a agência contratou um palestrante para falar sobre liderança. Benjamin Zander, que era maestro da Filarmônica de Boston, é um orador brilhante que cativou a todos falando sobre “A arte da possibilidade”, o conceito básico por trás de seu livro homônimo.

Durante a apresentação, Zander nos contou que costumava dar nota 10 a todos os alunos no primeiro dia de aula. Sem a pressão da comparação com os colegas, eles ficavam livres para se tornarem quem realmente queriam ser. A única condição era que escrevessem, nas primeiras duas semanas do curso e com a data do ano seguinte, uma carta que começaria com uma afirmação

simples: “Caro Sr. Zander, tirei 10 porque...” Em seguida descreveriam a pessoa que haveriam se tornado dali a um ano para justificar aquela avaliação. Zander pedia aos alunos que vislumbrassem a pessoa que eles *queriam* ser, e não a que achavam que *deveriam* ser.

Eles então eram instruídos a se apaixonarem pela pessoa que haviam descrito em suas cartas. Durante o resto do curso, o professor tratava os alunos como se já fossem seus “eus” do futuro e observava como essa nova perspectiva transformava sua relação com eles. De repente, os estudantes já não estavam preocupados em merecer o 10 que tinham ganhado. Eles passaram a considerar a possibilidade de verdadeiramente se tornarem aquela pessoa que já merecera a nota máxima.

A palestra e o livro de Zander me marcaram para sempre e foram determinantes para moldar meu negócio e a maneira como trabalho com os clientes. Ao ajudar as pessoas a identificarem quem querem ser e ao trabalhar com essa visão de si mesmas (e não a visão do que já são agora), vi muita gente começar a viver como a pessoa que realmente quer ser.

O nível da possibilidade o leva um passo adiante na jornada para se tornar essa pessoa. Ao dar o salto para o lugar aonde pretende chegar – em vez de esperar passivamente que as coisas aconteçam – você transforma seus sonhos em realidade.

Em seu livro, Zander fala sobre se permitir sonhar. A maioria de nós tem medo de sonhar alto por temer que nossos desejos não se realizem. “O que acontecerá se eu fracassar?”, nos questionamos. Para lidar com essa inevitável pergunta, ele explica que podemos enxergar qualquer situação sob três perspectivas: com resignação, com raiva ou encarando-a como uma possibilidade.

Zander sugere que devemos aprender com nossos erros. Em vez de se colocar para baixo sempre que cometer um erro, veja seus fracassos como oportunidades de aprendizado.

Uma pessoa muito bem-sucedida capaz de demonstrar bem o que essa forma de ver as coisas representou em sua trajetória é Oprah Winfrey. Ela diz: “Não houve fracassos na minha vida. Não quero parecer a rainha da metafísica, mas nunca fracassei: apenas aprendi grandes lições.”

MASLOW E A REALIZAÇÃO

Antes de começar a jornada em direção à possibilidade, precisamos rever o conceito que inspirou a Pirâmide da Produtividade Máxima: a hierarquia das necessidades de Maslow. No topo de sua pirâmide, encontra-se a realização pessoal. Ele descreve esse nível da seguinte maneira: “No topo da hierarquia, depois que todos os outros níveis já foram razoavelmente satisfeitos, está a necessidade de nos tornarmos a pessoa em que somos capazes de nos transformar, de alcançar o que há de melhor em nós mesmos.”¹

O paralelo entre a hierarquia das necessidades de Maslow e o sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima me pareceu ainda mais surpreendente quando descobri sua forma de encarar o crescimento pessoal. Em seu trabalho de 1968, *Introdução à psicologia do ser*, Maslow explica certos pontos que representam exatamente os resultados que podem ser alcançados no campo da possibilidade.

Estas são algumas das suas propostas para promover o crescimento pessoal. Note que se trata de sugestões muito semelhantes à filosofia que procuro expor neste livro.²

- Devemos ensinar as pessoas a serem autênticas; a terem consciência de seu eu interior e a ouvirem a voz de seus sentimentos.
- Devemos ensinar às pessoas que a vida é preciosa, repleta de alegria, e que, se estiverem abertas para enxergar o lado bom das coisas, elas vão ver que viver vale a pena.
- Precisamos aceitar as pessoas como elas são; temos que ajudar os outros a conhecerem sua natureza interior. Quando estamos cientes das nossas aptidões e limitações, sabemos sobre que bases construir e que potenciais podemos realizar.
- Devemos ensinar às pessoas que o abandono completo de si é ruim e que ter controle é bom e necessário para melhorar nossa qualidade de vida em todas as áreas.
- Precisamos ensinar as pessoas a fazerem boas escolhas.

Essas diretrizes de Maslow reforçam os princípios básicos do nível da

possibilidade. No livro *Peak: How Great Companies Get Their Mojo from Maslow* (No topo: como Maslow contribui para o sucesso das grandes empresas), Chip Conley analisa sua experiência de adaptação e aplicação dos conceitos de Maslow ao ambiente de trabalho. Adotando uma abordagem positiva para ajudar as pessoas a encontrarem o melhor de si, Conley utilizou essa visão para transformar as corporações e levá-las a atingir seu desempenho máximo. A título de exemplo, ele descreve como até os funcionários que executam as tarefas mais triviais aprenderam a enxergar o campo da possibilidade quando perceberam os efeitos positivos que seus esforços tinham nas pessoas com quem trabalhavam.

Para Conley, o nível da realização pessoal de Maslow e essas situações em que vamos além do que é cotidiano e corriqueiro são experiências transformadoras. Olhando para o passado, vejo que a palestra de Benjamin Zander representou uma experiência desse tipo para mim.

O nível da possibilidade da Pirâmide da Produtividade Máxima não precisa começar com um desafio ameaçador nem obrigá-lo a ir além daquilo que você consegue vislumbrar. Não se trata de chegar a algum lugar, mas de desenvolver uma atitude de receptividade e consciência, de sermos capazes de identificar as possibilidades já dispondo da estrutura necessária para convertê-las em realidade. Quando sua vida está sob controle, você fica mais aberto às oportunidades que encontra ao longo do caminho e que vão ajudá-lo a atingir a realização plena de seu potencial.

INFLUÊNCIAS

Uma das primeiras experiências que me influenciaram durante a minha infância no Brasil foi a leitura de *O poder cósmico da mente*, de Joseph Murphy. Esse livro trata sobre como definir nossos objetivos e apresenta a ideia de que você é capaz de criar seu próprio futuro, seu propósito na vida. Embora, na época, eu ainda estivesse no quinto ano do ensino fundamental, as ideias de Murphy tiveram um grande impacto sobre mim.

Eu já estava empolgada com essas novas ideias, quando nossa professora disse que dividiria a turma em três grupos para nosso próximo projeto e que, ao final, depois de analisar a atuação de cada um, anunciaria o grupo vencedor da competição. Eu queria muito vencer e fiquei pensando naquilo,

convencida de que poderia controlar o resultado da disputa. Trabalhei duro e me esforcei muito. Todos os dias, em casa, escrevia várias vezes: “Minha equipe vai vencer, minha equipe vai vencer.” A imagem da vitória, com a professora anunciando o nome da minha equipe, era um pensamento recorrente. Lembro que não contei isso a ninguém, mas tentei motivar os membros do grupo a acreditarem em si mesmos.

Acho que esse foi o ponto da virada na minha formação, porque realmente vencemos. Se não tivéssemos ganhado, fico pensando se não teria deixado para lá essa ideia de definir objetivos, de acreditar em mim mesma e cultivar o poder da mente. Talvez tivesse concluído: “Bom, parece que isso não funciona.” Mas, ao contrário, essa experiência me ensinou a acreditar na força dos pensamentos, na capacidade da mente e no poder da vontade, e isso tudo se tornou parte de minha personalidade. No sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima, chamo de *possibilidade* esse planejamento do futuro e a realização das nossas metas.

REALIDADE ALTERNATIVA

Durante minha jornada, os estudos sobre modelos mentais e realidades alternativas sempre me atraíram. A certa altura conheci os ensinamentos de Srikumar S. Rao, Ph.D., autor de *Você está preparado para o sucesso?* e *Felicidade no trabalho*, que escreveu artigos pioneiros sobre motivação e ajuda altos executivos a se envolverem mais no trabalho e a encontrarem nele um significado profundo. Um dos exercícios propostos é a criação de uma realidade alternativa.

Só quando nos livramos das projeções somos capazes de ter consciência da realidade.

PROVÉRPIO CHINÊS

Para esse exercício (cujo vídeo em inglês pode ser acessado em Leading@Google), Rao divide a plateia de estudantes em pequenos grupos e pede que descrevam de forma detalhada alguma situação atual que os esteja preocupando no momento. Pode ser algo em sua vida pessoal ou profissional. O que os participantes não percebem é que aquilo que eles estão descrevendo não é a realidade, mas uma realidade possível. Ou seja, é a realidade que eles

construíram.

Com a ajuda dos outros alunos, Rao pede que os estudantes construam uma realidade diferente, que seja melhor para eles e em que consigam acreditar minimamente. Então manda todos para casa e pede que levem a vida como se essa realidade alternativa que haviam concebido fosse a verdadeira.

De início, os estudantes tendem a encontrar muitas evidências de que essa realidade alternativa é imaginária, mas também acabam encontrando outras, que a confirmam. Rao destaca que é importante anotar essas últimas. Aos poucos, as evidências a favor da realidade alternativa se tornam cada vez mais frequentes. Isso acontece porque percebemos com mais intensidade aquilo em que nos concentramos. Os alunos sempre se surpreendem porque, ao longo do tempo, essa realidade que construíram vai se transformando em sua nova realidade. Como seu mundo alternativo é melhor para eles, sua qualidade de vida acaba melhorando sensivelmente.

Criar essa realidade alternativa é como dar a si mesmo nota 10 por haver se transformado na pessoa que você pretende ser. A experiência desses professores demonstra que, quando elabora uma imagem clara de quem você quer ser, a probabilidade de isso se tornar realidade é maior. Veja como David Link, do blog *Deviant Bits*, enxerga esse fenômeno:

O possibilista com frequência imagina coisas aparentemente impossíveis e força os limites para ver com os próprios olhos o que é de fato possível. O possibilista espera encontrar oportunidades em todos os lugares, mas não fica triste nem sente raiva quando uma oportunidade não se realiza. Ele aprende com o fracasso e segue em frente, em busca da próxima possibilidade.

Enquanto os realistas se ocupam com o pensamento, os possibilistas partem para a ação. Eles nunca presumem que estão certos nem negam os riscos e os perigos. Em vez disso, os possibilistas sabem que todo acontecimento pode trazer um desfecho bom ou ruim – mas mesmo assim trabalham duro e se esforçam para alcançar um resultado positivo.

OS CINCO E's DA POSSIBILIDADE

Uma das perguntas mais frequentes que ouvimos quando alguém se defronta com essa visão ampla da possibilidade é: “O que realmente quero fazer ou ser?” Há livros inteiros dedicados a ajudar as pessoas a determinarem seu propósito de vida, a definirem seus objetivos, a criarem sua imagem de um

sentido maior. Mas há algumas medidas que você pode tomar para iniciar o processo de descoberta daquilo que quer se tornar.

No mundo daquilo que se pode medir, você define um objetivo e luta por ele. No universo da possibilidade, você define o contexto e deixa a vida se desenrolar.

BENJAMIN ZANDER, *A arte da possibilidade*

O primeiro passo é se abrir para o campo da possibilidade e estar ciente de que esse é um processo repetitivo e, portanto, deve ser sempre renovado. Estabeleça uma grande meta, a mais ambiciosa que você já teve. Então desdobre-a em objetivos viáveis menores e alinhe-os com as suas atividades. À medida que alcança seus objetivos ou os modifica, certifique-se de que você realmente está se desafiando a ser o melhor que pode ser.

Como desenvolver o campo da possibilidade em sua vida? O ponto de partida são os cinco E's da possibilidade:

1. *Empolgue-se* – Volte a fazer algo de que gostava mas que ficou para trás.
2. *Envolva-se* – Passe mais tempo cercado de pessoas, perto dos amigos, da família, de sua comunidade espiritual ou praticando algum trabalho voluntário.
3. *Empodere-se* – Crie poder, habilite-se, cuide mais da saúde, da casa e do seu bem-estar.
4. *Evolua* – Dedique mais tempo e esforço a fazer aquilo que gosta e leve suas habilidades a um novo patamar.
5. *Explore* – Busque novos desafios, algo que você nunca ousou tentar, que exija uma grande mudança de perspectiva.

Esses cinco passos para realizar seus objetivos no campo da possibilidade vão garantir que, à medida que sua produtividade aumenta, seus esforços lhe tragam resultados mais significativos.

Empolgue-se

Volte a fazer algo de que gostava, aquilo que lhe desperta o interesse, alguma coisa pela qual você já foi apaixonado, mas que abandonou pela pressão das

outras prioridades. Pode ser alguma atividade profissional que gostava de desempenhar ou quem sabe um hobby que lhe dava prazer.

Uma ótima maneira de retomar esse entusiasmo é refletir sobre seu verdadeiro eu, sobre a pessoa que você é em sua essência. Certa vez, participei de um seminário de Irene Buchine em que ela nos ensinava a buscar nosso verdadeiro eu e a incorporar essa parte de nós em nossa carreira para nunca perdermos a paixão por aquilo que fazemos.

Durante um exercício em grupo, tínhamos que listar todas as atividades que adorávamos quando éramos criança, como dançar, soprar bolhas de sabão, girar bambolê, ler, colorir, etc. Foi ótimo estar numa sala cheia de empresários empolgados com as próprias recordações. Irene nos mostrou como essa parte de nós acaba ficando sufocada à medida que vamos crescendo e temos que passar a nos preocupar com avaliações, comparações com os outros e cada vez mais obrigações. Em seguida ela pediu que escolhêssemos uma atividade da infância pela qual éramos apaixonados e que pensássemos numa forma de trazê-la para nossa vida profissional.

Uma das participantes do grupo, dona de uma bem-sucedida empresa de contabilidade, escolheu a culinária como sua paixão latente e decidiu incorporá-la em seu negócio incluindo uma seção de gastronomia na newsletter semanal. Pouco tempo depois, quando nos reencontramos, ela contou que a nova seção de receitas tinha feito um grande sucesso entre os clientes, que também passaram a conhecê-la um pouco melhor. Ela estava animada para testar novas receitas e incluí-las na newsletter. Esse simples exercício reavivou de imediato sua antiga paixão por culinária e criou um relacionamento mais profundo entre a empresa e seus clientes.

Essa é apenas uma maneira de retomar algo que você adorava fazer no passado e com que pode voltar a se entusiasmar no presente – basta que encontre um lugar para essa atividade em sua nova vida.

Envolve-se

Outra área no campo da possibilidade são os relacionamentos e nosso envolvimento com a comunidade da qual fazemos parte. Em geral, quando não conseguem dar conta de tudo o que têm para fazer, as pessoas sacrificam o tempo que passam com os amigos ou que poderiam destinar à criação de

novas amizades, ao convívio familiar e ao aprofundamento de suas relações mais significativas.

Também há aqueles que chegam a um ponto na vida em que desejam se dedicar aos demais por meio de atividades como orientação aos mais jovens, filantropia ou voluntariado. Muitos médicos se envolvem em trabalho voluntário e utilizam seu período de férias para cuidar de pacientes em áreas carentes, uma experiência que em geral os deixa muito satisfeitos. Várias organizações oferecem meios para que você possa ajudar os outros, seja aprendendo novas habilidades, seja atuando onde seus talentos e habilidades se fazem necessários.

Existem muitas maneiras de dar sua contribuição. Simplesmente ofereça seu tempo para cuidar de outras pessoas, se empenhe em tornar o mundo um lugar melhor, seja em seu bairro, em sua cidade, em seu país ou em qualquer outro lugar. Talvez você possa fazer mais na área da sua espiritualidade e queira se dedicar à prática ou ao desenvolvimento de conhecimentos em determinada religião ou iniciativa espiritual. Isso também é válido. Esses são exemplos de como você pode se envolver com sua comunidade mais ampla, fazendo o que nunca fez ou realizando algo que sempre fez, mas numa escala maior.

Empodere-se

Esse termo originou-se da palavra em inglês *empowerment*, que parte da ideia de dar às pessoas o poder, a liberdade e a informação que lhes permitem tomar decisões e participar ativamente da organização. Empoderar-se é realizar por si mesmo as mudanças que o levarão a evoluir e se fortalecer.

Esforce-se para encontrar a possibilidade em seu estilo de vida. Passe mais tempo cuidando da saúde, da casa e do seu bem-estar. Você sabe que viverá mais e melhor se for feliz e saudável. Encontre maneiras de incluir essas atividades em sua rotina. Pode ser fazendo aulas de culinária vegetariana, praticando ioga e meditação ou simplesmente arranjando tempo para seu esporte preferido. Outra opção é desenvolver o hábito de pedalar depois do trabalho, aprender um novo esporte ou até, quem sabe, enfrentar o desafio de correr uma maratona. Para algumas pessoas, perder peso pode ser um desafio extremamente motivador e saudável. E é até possível que você sinta a

necessidade de melhorar sua saúde mental, aprendendo técnicas de relaxamento ou consultando um terapeuta para se livrar de comportamentos que o afetem de maneira negativa.

Outro aspecto capaz de contribuir para seu sentimento de realização é o ambiente externo. Dizem que a maioria das reformas na casa própria ocorrem no primeiro ano depois da compra. Qualquer providência que seja necessária após esse período entra na lista dos adiamentos contínuos, como reparos e manutenções que são sempre deixados para depois. Um objetivo no campo da possibilidade pode ser reformar, redecorar ou simplesmente dar aqueles toques finais que há anos estão na sua lista de tarefas. Talvez seu sonho seja se mudar para uma casa maior e mais confortável ou, quem sabe, para uma menor, que dê menos trabalho e seja mais aconchegante. Morar em outro lugar também pode abrir novas possibilidades para você. Uma alternativa é se mudar da cidade para o campo ou vice-versa. Quais transformações lhe trariam a satisfação e o senso de conquista necessários para que a imagem da pessoa que você quer ser se torne realidade?

Pense em mudar de ares. Talvez isso represente a possibilidade de uma vida mais feliz e saudável.

Evolua

Dedique mais tempo e esforço a fazer as coisas de que gosta. É fácil identificar possibilidades nas tarefas e atividades a que você se dedica hoje. Entre elas, quais são as que você mais aprecia, que lhe despertam interesse, que o deixam entusiasmado e lhe proporcionam as melhores experiências? Como se dedicar a elas com mais frequência e por mais tempo, transferindo-as para a categoria de atividades importantes e não urgentes?

Se você adora liderar mas tem poucas chances de exercer funções de liderança, aonde ir ou o que fazer para criar mais oportunidades?

Você sempre pode encontrar novas possibilidades de usar suas habilidades favoritas.

Explore

Explore o que é possível em sua vida. Qual é o seu propósito? Explorar tem a ver com as coisas que ainda não fez, abrindo o caminho para expandir suas

habilidades e se desenvolver para além do que sempre considerou viável. Pode ser que você nunca tenha gostado do que faz e queira encontrar um emprego em que se sentirá mais realizado. Talvez jamais tenha tido tempo para constituir família, mas ter filhos seja algo pertinente à pessoa que você quer se tornar. Para quem vive no campo da possibilidade, Zander sugere definir novos objetivos respondendo às seguintes perguntas:

E se...?

Que tal...?

E depois?

Sem pensar *E se...?* e *E depois?*, você dificilmente perseguirá o objetivo de criar algo novo ou diferente. Lembre-se, possibilidade é *fazer acontecer*.

OBJETIVOS NO CAMPO DA POSSIBILIDADE

Outro exemplo de realização de um objetivo no campo da possibilidade é a história de como este livro surgiu. Durante mais de um ano eu já vinha pensando em escrever um livro. Com muitas ideias, tinha que passá-las da cabeça para o papel. Escrevi meus pensamentos num único documento: muitas páginas com anotações detalhadas sobre o que incluiria no livro. Eu sabia, porém, que não teria tempo para essa empreitada. Não havia como. Além de meus compromissos profissionais, meus filhos eram muito pequenos e dependiam de mim para tudo. Minha ideia era: “Algum dia vou fazer isso; esse é sem dúvida um dos meus objetivos, mas está bem no topo da pirâmide e é algo para se pensar a longo prazo.”

Um dia, fui sair com meus filhos para tomar um chocolate quente como recompensa por algo que eles tinham feito. Lá estávamos nós, nos divertindo, e havia um homem na mesa ao lado trabalhando no laptop. Durante um breve intervalo no falatório das crianças, ele comentou:

– Seus filhos são lindos. Estou observando vocês desde que chegaram, interagindo uns com os outros, com você e com tudo ao redor.

Então começamos a conversar. Ele perguntou o que eu fazia e eu lhe fiz a mesma pergunta.

– Sou escritor – disse ele.

– Ah, sinto muito por estarmos atrapalhando. A última coisa que você precisa são três crianças fazendo barulho enquanto você tenta escrever – desculpei-me.

– Não. Eu adoro crianças – retrucou ele.

– Sobre o que você escreve? – perguntei.

Ele falou de um romance que havia escrito junto com outro autor. Depois contou que havia ajudado a escrever um livro de negócios para um palestrante motivacional como coach. Até então eu nunca havia considerado a hipótese de usar esse recurso. Aquela conversa, no entanto, abriu uma nova possibilidade, algo até então ignorado que me ajudaria a produzir o livro sem que eu precisasse me dedicar exclusivamente a essa tarefa.

Não muito tempo depois, eu estava sentada com uma grande amiga, que escrevera um livro.

– Diga-me: como foi escrever o livro? Como foi o processo? – perguntei.

Ela revelou que trabalhou com a ajuda de um coach que acabou sendo a mesma profissional com quem também trabalhei.

Depois que a possibilidade de escrever um livro se abriu em minha vida, encontrei as oportunidades de que precisava – surgiram novos recursos para escrever o livro e, por fim, as condições para finalmente fazê-lo. Quando definimos um objetivo, passamos a enxergar melhor as oportunidades quando elas aparecem.

O campo da possibilidade está no topo da pirâmide porque, caso esteja se afogando no caos, sentindo que não tem nenhum controle sobre sua vida, você não será capaz de reconhecer as oportunidades em seu caminho. Primeiro porque você provavelmente nem terá objetivos, portanto não saberá aonde quer chegar. Segundo, porque você já vai estar tão ocupado que não terá tempo para fazer mais nada. Só quando já tem objetivos e todo o resto está em ordem é que você pode se abrir para as possibilidades.

Agora que você explorou diferentes maneiras de realizar seu pleno potencial, é hora de se comprometer com a pessoa que você quer ser e transformá-la em realidade. Comece a viver todos os dias à luz dessa nova perspectiva.

- Ao atingir o topo da Pirâmide da Produtividade Máxima, você chegará ao nível capaz de verdadeiramente transformar a sua vida: o campo da possibilidade.
- Aproveite o aumento em sua produtividade para se dedicar mais àquelas atividades que o fazem se sentir realizado.
- Permita-se sonhar e encontre maneiras de desenvolver seu pleno potencial.
- Realinhe seus objetivos e atividades para alcançar o que você tem de melhor.

O AMBIENTE DE TRABALHO IDEAL E PODEROSO

Agora que já conhece os cinco níveis do sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima, este capítulo é uma revisão de tudo que você aprendeu até aqui e mostrará como aplicar esses novos conhecimentos para criar o ambiente de trabalho ideal.

Entre as causas do fracasso de novos negócios mencionadas num estudo da Small Business Administration, a baixa produtividade tem lugar de destaque – mais especificamente, a procrastinação e o mau gerenciamento do tempo. O fato é que raramente uma empresa deixa de dar certo por falta de habilidade profissional ou de interesse. Na pressa do dia a dia, seja em seu negócio, seja exercendo sua profissão, é fácil se esquecer de dedicar algum tempo a analisar se o seu ambiente de trabalho está contribuindo para o seu sucesso. Além dos métodos já referidos neste livro, outro meio de aumentar a produtividade é planejar com cuidado a disposição do seu escritório. Mesmo que sua atividade seja pouco convencional, as recomendações apresentadas aqui se aplicam a qualquer tipo de ambiente de trabalho.

Quando se fala sobre aumentar sua eficiência e sua eficácia, é comum que esses termos sejam usados como sinônimos, mas, na verdade, esses conceitos são diferentes. Harold Taylor explica:

Para diferenciar esses dois termos, costuma-se apontar que eficiência é fazer algo da melhor maneira possível, enquanto eficácia seria fazer a melhor coisa possível.

Há muitas maneiras de expressar essa diferença: por um lado, dizer que alguém é eficiente implica que essa pessoa está executando bem suas tarefas; por outro, afirmar que ela é eficaz significa que está executando as tarefas certas. Quando trabalha de forma eficiente, você está desempenhando suas atividades do melhor jeito possível e, quando trabalha de forma eficaz, está concentrando seus esforços na execução das melhores atividades. Qualquer que seja a definição escolhida, se você é organizado, produtivo e trabalha com eficiência e eficácia, estará cada vez mais perto da excelência.¹

O escritório ideal é um ambiente que permite que você seja eficiente para que possa ser eficaz.

Antes de começar a montar seu ambiente de trabalho ideal e poderoso, é importante analisar seu espaço de trabalho e identificar o que está funcionando bem para você e o que não está. Geralmente, é fácil saber quando algum elemento é disfuncional, mas nem sempre é tão fácil saber o que fazer para resolver o problema. Mesmo quando temos clareza sobre qual seria a melhor solução, às vezes é difícil fazer as mudanças necessárias. Temos consciência de que as pilhas de papel não ajudam no trabalho e de que os e-mails pipocando são uma distração frequente. Mas por que mudar? Por que a mudança é importante? As respostas de cada um serão muito distintas. Seja como for, leva tempo para fazer a transformação de que você precisa e para implementar algumas das ideias sobre como seria seu escritório ideal, mas prefiro encarar essa situação como um investimento de tempo.

Em geral, ao trabalhar com clientes, a primeira queixa que ouço é: “Não tenho tempo para me organizar. Não tenho tempo para essas mudanças. Não posso fazer isso.” Nossa reação natural é resistir à mudança. Para dar o primeiro passo, é fundamental compreender por que é importante que as coisas sejam diferentes e reconhecer os efeitos positivos das alterações em termos de retorno sobre seu investimento de tempo. É preciso dedicar algum tempo hoje para ter mais tempo no futuro. Pense nisso como um investimento de longo prazo.

Quais são as vantagens do ambiente de trabalho ideal? Ser capaz de entrar no ambiente de trabalho e começar a ser produtivo em poucos minutos pode ser um de seus benefícios, ou talvez sentir-se mais relaxado e mais eficaz. Qualquer que seja a razão, é importante identificar qual é a sua maior

motivação antes de partir para a mudança.
Como você se sente em seu escritório?



Figura 12.1. Escritório desorganizado. *Foto da autora.*

Já estive em escritórios tão desorganizados que não era possível enxergar o chão. Uma das minhas clientes tinha um home office tão caótico que nunca trabalhava lá (veja Figura 12.1). Só de entrar naquela sala ela já ficava extremamente sufocada e estressada. Em vez de se sentir cheia de energia, sua sensação era de esgotamento. Para trabalhar, ela dirigia até uma cafeteria, um lugar que de modo algum pode ser considerado tranquilo, com o ruído constante das máquinas de café espresso, de pessoas conversando, de louças se chocando, além do movimento incessante de clientes entrando e saindo. Sem dúvida, aquele não era lugar adequado para se concentrar no trabalho, mas era melhor que o escritório dela.

Minha cliente, porém, não estava sozinha. Conheci uma decoradora de interiores que também trabalhava em casa. Sua casa era lindíssima. Todos os cômodos eram bem decorados e bonitos. O escritório, no entanto, ficava sempre fechado. Ninguém nunca entrava lá. Estava tão bagunçado que era o único cômodo da casa em que ela detestava ter que entrar. Por isso, em vez de ficar no escritório, ela andava pela casa com o laptop em punho, indo trabalhar na cozinha, na sala de jantar, na sala de estar, qualquer lugar que

não fosse o escritório. Ela só abria a porta para jogar alguma coisa lá dentro e depois fugia depressa.

Como você se sente em seu escritório? É importante se sentir poderoso e cheio de energia. O que isso significa para você?

Ao longo dos anos, algumas das pessoas com quem trabalhei definiram esse sentimento como a sensação de ter controle; outras disseram que era a percepção de ter acesso rápido e fácil a tudo de que precisavam de modo a poderem se concentrar na tarefa que estivessem executando no momento. Houve também quem o descrevesse como tendo ali a sensação de ser respeitado tanto pelos colegas quanto pelos clientes. Isso também pode significar que você é capaz de inspirar a confiança de seus funcionários e colegas. Ter um escritório ideal é o ponto alto de tudo que se aprende no caminho para a Produtividade Máxima.

Todos querem se sentir produtivos, inspirados e poderosos no ambiente de trabalho. Ao montar um ambiente que lhe permita atingir esse ideal, você precisa ter em mente cinco objetivos básicos:

1. Crie áreas de trabalho organizadas e bem-definidas.
2. Implemente processos e sistemas otimizados.
3. Concentre-se nas tarefas e atividades planejadas que estejam alinhadas com seus objetivos.
4. Coloque-se numa posição de controle e comando.
5. Mantenha sua visão do futuro sempre em seu horizonte.

ORGANIZE SUA ÁREA DE TRABALHO

Sabemos que montes de papéis empilhados sobre a mesa podem trazer efeitos negativos para a sua carreira. Já citamos os estudos que demonstraram que os chefes oferecem menos promoções a funcionários cujo espaço de trabalho é desorganizado. As estatísticas também mostram que áreas de trabalho desorganizadas comprometem essa sensação de poder que definimos como o sentimento de ser respeitado, de ser capaz de inspirar confiança, e simplesmente o impedem de encontrar com rapidez as coisas de que precisa.

Áreas de trabalho organizadas são aquelas cujas superfícies estão desimpedidas e em que os itens do dia a dia são facilmente acessíveis. É

preciso que haja um sistema de gerenciamento das atividades futuras, de modo que a área de trabalho o ajude a se concentrar no trabalho do momento. Essa configuração promove um fluxo contínuo de tarefas futuras, presentes e passadas, garantindo que nada se acumule em pilhas.

O escritório ideal é capaz de lhe trazer uma energia a mais e, além disso, você terá um espaço de trabalho que contribui para a sua produtividade e transmite aos outros uma imagem positiva.

Superfícies desimpedidas

A organização aumenta a sua capacidade de concentração. Pense nas pilhas de papéis que estão acumuladas em sua mesa. Como você se sente ao vê-las? É provável que esse caos seja uma pista simbólica de sua situação profissional. Eliminando-a, você terá acesso a novas oportunidades e, à medida que tudo vai ficando ordenado, maior será a sua sensação de energia. Isso é capaz de influenciar positivamente outros aspectos de sua carreira. Um escritório organizado, com superfícies desimpedidas, aumenta sua criatividade e sua disciplina e facilita seu processo de tomada de decisão.

Áreas designadas

Como criar áreas de trabalho organizadas? Quem já visitou uma sala de jardim de infância deve ter percebido que quase sempre elas se compõem de espaços definidos para atividades específicas. Em geral, existe uma área de leitura, uma área para artes, e assim por diante. Você pode adotar o mesmo modelo em seu escritório.

Pense em estabelecer áreas mais ou menos delimitadas para as várias tarefas a serem executadas no escritório. Sua mesa é onde você trabalha com o computador e com os projetos em andamento, separa a correspondência, arquiva e fala ao telefone. É desejável que haja um sistema de arquivo e uma fragmentadora de papéis ao alcance para facilitar sua organização. Caso você passe muito tempo pesquisando, se atualizando ou analisando propostas e contratos, é bom reservar um espaço separado, mais confortável, para suas atividades de leitura. Dependendo das circunstâncias, talvez seja apropriado ter uma área para reuniões com uma pequena mesa e algumas cadeiras.

Preste atenção às atividades que você executa no dia a dia. Defina o

material de escritório, os equipamentos e os móveis necessários, com tudo organizado em espaços específicos. Inclua apenas os itens indispensáveis e tenha-os sempre à mão. Essa estratégia o estimulará a se concentrar nas tarefas em andamento, sem distrações.

Armazenamento

Para manter no escritório apenas os itens necessários às suas tarefas imediatas, você precisa guardar o material que não é utilizado com muita frequência, como suprimentos de escritório e arquivos de referência. Talvez haja alguma sala vazia numa área central que possa ser usada para esse fim. Se você trabalha em casa, há a alternativa de conseguir algum espaço no porão, no sótão ou até nas prateleiras mais altas da estante. Sempre é possível encontrar soluções para não ter que gastar dinheiro comprando novos móveis ou arquivos. Quando toma a decisão consciente sobre onde armazenar esses itens, você ganha mais espaço livre em sua área de trabalho imediata.

Eficiência da área de trabalho

Outros componentes indispensáveis de uma área de trabalho organizada são uma mesa resistente, ampla e funcional, com pelo menos uma, mas de preferência duas gavetas para arquivar seus papéis de uso frequente. Também é importante ter gavetas para guardar seu material, de modo que ele fique sempre à mão. Uma cadeira ergonômica giratória, grande e confortável facilita seu acesso às áreas do escritório.

Tire algum tempo para pensar quais são os arquivos que você precisa acessar sempre, quais são aqueles menos usados e quais praticamente não são utilizados. Na situação ideal, você terá uma ou duas gavetas na mesa para manter os itens referentes a projetos em andamento e outros documentos acessados a todo instante. Atrás de você, coloque um arquivo maior, com o material de referência que usa com menos frequência. Os documentos raramente utilizados devem ser mantidos em outro cômodo. Crie uma área de trabalho em que seja possível acessar os itens necessários para trabalhar com eficiência sem precisar se levantar da cadeira.

Dica: Se várias pessoas usam o seu escritório e sua mesa, pense em colar etiquetas para manter a organização. Indicar onde encontrar suprimentos e

documentos é uma boa ideia para estimular todos os usuários a manterem as coisas no lugar certo.

Prateleiras e estantes também são elementos indispensáveis de um escritório organizado e às vezes esse aspecto é negligenciado na hora de montar um espaço de trabalho. Como a maioria dos profissionais gosta de ter por perto os livros de referência usados com mais frequência, é importante achar um espaço para guardá-los.

Sistemas de pastas e arquivos

O último passo para criar uma área de trabalho organizada é um sistema de arquivamento funcional. Quase todo mundo acha difícil manter os papéis em ordem – os próprios personal organizers não gostam dessa tarefa. Mas todos temos que lidar com a papelada que não para de chegar, e isso não é algo que se faz de uma vez, e pronto: é um processo contínuo, que nunca acaba. Daí a importância de um sistema de arquivamento realmente eficaz.

Como a maioria dos profissionais iniciou a carreira trabalhando em corporações já estabelecidas, nossa experiência com sistemas de arquivos vem de métodos herdados, que já estavam em funcionamento antes de chegarmos. Uma vez que quase a totalidade desses sistemas ainda se baseia em arquivos e pastas, pensamos que essa é nossa única opção. Mas se você herdou arquivos vazios que continuam assim ou se neles há pastas que você não abre há mais de cinco anos, é provável que essa não seja a solução mais adequada ao seu caso. É hora de considerar alternativas, como fichários, por exemplo, sobretudo se você optar pelo arquivamento por categorias. Eu usava fichários quando trabalhava com publicidade. Mantínhamos um por cliente. A toda hora havia reuniões e era muito mais fácil de carregar todo o material organizado cronologicamente, simplificando o manuseio de informações durante as discussões. Essa foi uma ótima solução naquelas circunstâncias específicas.

Vimos outras opções no capítulo sobre organização espacial, como porta-revistas, caixas decorativas e arquivos verticais sobre a mesa. Acho que quase todo o mundo usa pelo menos um arquivo para documentos de referência, mas não é preciso usar apenas esse sistema de arquivamento. Talvez seja mais adequado recorrer às várias alternativas disponíveis, conforme o seu caso,

dependendo do tipo de informações, da maneira como são usadas e da frequência com que são consultadas.

Na minha mesa, em meu home office, tenho duas gavetas. Numa delas costumo guardar documentos de clientes e, na outra, material de referência para preparar aulas e apresentações. Todos os outros papéis vão para um arquivo à parte. Também tenho um organizador em cima da mesa para os projetos ativos. Resumindo: não importa o método escolhido. O que é fundamental é a decisão consciente de como você pretende usá-lo.

Pilhas de papéis à vista são um sinal de que o sistema de arquivamento utilizado não é confiável. Os papéis vão se acumulando porque queremos nos lembrar do que temos que fazer com eles. Quando enfim encontramos um método que funciona, a papelada só fica em cima da mesa temporariamente e está sob controle. No entanto, é necessário tomar a decisão consciente de lidar com os documentos de maneira sistemática, à medida que eles chegam, e incluir essa tarefa em nossa rotina. O ideal é manusear cada papel apenas uma vez e já decidir o que será feito com ele. Você pode adotar a estratégia dos três R's da triagem de papéis (*reciclar*, *resolver* e *reter*), descrita no capítulo sobre organização espacial, ou qualquer outro sistema. O importante é que o método escolhido seja simples e o ajude a determinar rapidamente o que fazer com cada papel.

São necessários 21 dias para abandonar ou desenvolver um hábito. Depois de escolher e implantar o sistema mais indicado para você, estabeleça uma rotina semanal de manutenção para deixá-lo sempre organizado. Assim também é possível avaliar a eficácia do método escolhido e fazer os ajustes necessários caso perceba que as pilhas de papéis continuam se acumulando. O segredo é tomar decisões conscientes com base em suas preferências. Uma vez que um sistema eficaz tenha sido implementado e já esteja em uso durante um bom tempo, ele terá se transformado num hábito e você não precisará mais se preocupar tanto com o assunto.

PROCESSOS E SISTEMAS OTIMIZADOS

Descrições bem-definidas de cargos e manuais de normas e operações não são novidade para quem trabalha em grandes empresas. O mais comum, no entanto, é que empresas menores, em rápida expansão, ainda não tenham

alcançado esse nível de formalização. De início, elas não precisam dessas especificações. Todo mundo sabe o que cada um faz e apenas se preocupa em manter o negócio funcionando. Nem mesmo pensam em ter descrições de cargos, políticas de RH, etc. Sem dúvida, é mais fácil que esses processos sejam desenvolvidos o mais cedo possível, porém isso nem sempre acontece. Ao atingirem uma posição em que a falta desses sistemas esteja trazendo impactos negativos à eficiência da empresa, isso se torna um problema crítico. Mesmo no caso de empresas maiores, à medida que os negócios se expandem, como ajustar os sistemas e processos existentes? Como os novos funcionários os usarão? Além disso, com a expansão e a mudança das circunstâncias, é preciso otimizá-los de modo que sejam funcionais e claros para todos os membros da organização.

Também é necessário considerar sua estratégia de delegação de tarefas, que deve contribuir para que você possa usar o seu tempo de maneira mais efetiva. Essa prática vale muito a pena em termos de investimento de tempo, além de ser ótima para treinar e capacitar os funcionários.

Sistemas e processos otimizados tornam as operações cotidianas da empresa muito mais eficientes.

PLANEJE E ALINHE OBJETIVOS E ATIVIDADES

Você não deve ter que gastar muito tempo todos os dias definindo seus objetivos e escolhendo em quais atividades e tarefas trabalhar. Além disso, também é desejável reduzir as atividades que não contribuem para atingir suas metas, procurando alcançar o máximo de eficácia. O ponto de partida para isso é o planejamento estratégico.

Só é possível criar um ambiente propício para o sucesso, onde você se concentre nas tarefas mais importantes, quando existe uma estratégia que lhe ofereça uma visão geral do negócio e dos objetivos mais amplos. Aonde quer chegar? Quem você quer ser? Um bom planejamento estratégico lhe permite saber continuamente que tarefas e atividades vão garantir que você alcance suas metas, e esse é um dos aspectos mais essenciais na construção de seu ambiente de trabalho ideal.

Por outro lado, é comum que esse elemento seja negligenciado e, às vezes, mesmo quando desenvolvemos um plano estratégico, nos esquecemos de

revisá-lo e atualizá-lo porque acabamos nos ocupando com outras coisas mais urgentes. Outra questão é que, nas grandes empresas, nem sempre os objetivos da companhia são suficientes para definir claramente as atividades dos funcionários da linha de frente. Para evitar que isso aconteça, estabeleça metas individuais que estejam em sintonia com os objetivos da empresa.

Frequentemente trabalho com executivos de grandes empresas que não avaliam o desempenho dos funcionários à luz dos propósitos da empresa, e isso é um erro. A adoção de processos de avaliação que se relacionem diretamente com os objetivos da companhia é uma das mudanças fundamentais para a criação de um ambiente mais produtivo. Identificar quais tarefas e atividades contribuem para a realização das metas é tão importante quando defini-las.

Planeje as tarefas

Um planejamento estratégico não lhe dirá o que fazer no dia a dia, a menos que você desdobre esses objetivos em tarefas e atividades viáveis. Também é necessário ter uma lista de pendências. Da mesma forma que ambientes e sistemas estão sujeitos à desorganização, as pessoas estão sujeitas ao caos mental, aos turbilhões de pensamentos girando na cabeça, sem estrutura nem ordem. Por essa razão, quase todos os consultores de produtividade recomendam uma “faxina cerebral”: tirar da cabeça todas as tarefas pendentes e registrá-las em outro lugar. Dedique-se, em seguida, aos três P’s do gerenciamento do tempo – planejar, priorizar e produzir. Considere cada uma das tarefas e classifique-as de acordo com os critérios de urgência/importância descritos no Capítulo 7. Isso o ajudará a organizar sua lista de atividades e sua agenda.

Como as emergências estão sempre aparecendo e exigem atenção imediata, passamos muito tempo lidando com elas. No fim do dia, ficamos com a sensação de que não realizamos nada importante, embora nossa exaustão indique que estivemos bastante ocupados. Respondemos a 250 e-mails, participamos de reuniões, atendemos a telefonemas... Mas será que fizemos alguma coisa que nos deixasse mais perto de alcançar nossos objetivos?

Tive uma cliente que trabalhava com planejamento de eventos, uma atividade cuja grande restrição é o tempo. Durante todo o dia, a chefe dela,

sempre muito estressada, telefonava para falar de coisas que estavam acontecendo naquele exato momento. Por mais que tentasse se concentrar nos eventos, a chefe a interrompia a toda hora. Minha cliente já estava tão frustrada que passou a recorrer a um pequeno truque. Conversou com a chefe, expondo-lhe a situação, e então sugeriu que, caso ela precisasse tratar de algo urgente, podia telefonar; se não, que mandasse um e-mail. Como minha cliente verificava os e-mails a cada duas horas, não deixava nenhuma mensagem sem resposta. Essa pequena mudança nas regras de comunicação representou para ela uma economia de tempo significativa.

Ter planos é uma coisa, mas segui-los à risca é outra história. Uma vez que tenha conseguido alinhar suas atividades e seus objetivos, preste atenção à maneira como gasta seu dia. Que interrupções, distrações e tarefas desnecessárias interferem em sua rotina? O que lhe parece não estar contribuindo para a realização de suas metas? Identifique como melhorar seu ambiente de trabalho minimizando as fontes de dispersão e as tarefas improdutivas. Às vezes, bastam uma boa conversa e uma pequena mudança de regras.

Desperdiçamos no mínimo duas horas por dia com interrupções desnecessárias, que ocorrem sob muitos pretextos. Muitas vezes nos distraímos sem motivo: navegando na internet, verificando e-mails, visitando redes sociais... Também costumamos ser interrompidos por visitantes inesperados e telefonemas. É preciso evitar ao máximo essas distrações. Quando está se dedicando às tarefas que o impulsionam rumo aos seus objetivos, a concentração é indispensável. Desligue o telefone, desative as notificações de e-mails e fique completamente focado no trabalho. Faça tudo o que for necessário para proteger esse tempo.

Programe as atividades

O segredo não é priorizar seu planejamento, mas planejar suas prioridades.

STEPHEN COVEY

Suas atividades devem ser planejadas, mas não basta colocá-las em sua lista de tarefas; também é preciso lhes destinar o tempo necessário para executá-las. Porém, as atividades serão diferentes para cada profissional, dependendo da função que desempenha e do seu tipo de negócio. Programar reuniões

semanais sempre no mesmo dia e horário é ótima maneira de garantir que você estará com os membros de sua equipe sem ter que passar toda a semana enviando e-mails para marcar cada reunião. Assim você otimiza a comunicação entre todos os funcionários. Uma lista prévia com todos os assuntos a serem abordados garante que nenhum tema importante seja deixado de lado e que todos saibam que papel deverão desempenhar naquela semana. Da mesma maneira, é possível montar uma programação semanal para todas as outras tarefas repetitivas. Dessa forma, você não vai precisar se preocupar em arranjar tempo para elas. Quando já se sabe que algumas coisas acontecerão a intervalos fixos, o mais indicado é incluí-las de uma vez em sua rotina.

Outro exemplo de otimização do planejamento é criar uma agenda para toda a empresa na qual esteja disponível a programação de cada funcionário, o que minimiza a perda de tempo na hora de marcar compromissos.

Desenvolva um planejamento semanal para tarefas recorrentes. Falhar em planejar é planejar falhar. Muita gente resiste a essa ideia sob a alegação de que não quer perder a flexibilidade. A verdade é que os planos não são uma camisa de força e podem ser desconsiderados no caso de imprevistos ou emergências. Quando planejamos, decidimos conscientemente e com base em nossas prioridades a que tarefas devemos nos concentrar em detrimento de outras.

Gerencie seus e-mails

Como os e-mails podem consumir muito tempo, comprometa-se em implementar o sistema de gerenciamento de e-mails de sua escolha ou use o método dos seis A's apresentado no capítulo sobre organização eletrônica: acessar, agrupar, analisar, apagar, agir, arquivar.

Além disso, determine com que frequência você vai abrir sua caixa de entrada. Em vez de se manter constantemente conectado, estabeleça horas específicas do seu dia para processar as mensagens que chegam – por exemplo, quatro vezes por dia. Se está acostumado a acessar os e-mails o tempo todo, talvez seja preferível começar checando-os de hora em hora e ir reduzindo a frequência aos poucos, até chegar a quatro vezes por dia ou menos.

COLOQUE-SE NUMA POSIÇÃO DE COMANDO

Feng shui é uma prática chinesa que consiste em dispor os elementos de um cômodo de uma determinada maneira para gerar um fluxo de energia positivo. Nem todos acreditam nessa ideia de fluxo de energia, mas sugiro que você aproveite a dica, porque os princípios de feng shui e de produtividade têm muito em comum. Por exemplo, os adeptos dessa prática acreditam que a desorganização causa um acúmulo de energia estagnada e bloqueia o fluxo de energia, enquanto os personal organizers defendem que acabar com a desorganização aumenta a produtividade e reduz o estresse. Embora eu não seja especialista no assunto, aprendi em seminários, na internet e em alguns livros que os conceitos de feng shui podem ser úteis para dispor os móveis de seu escritório de forma a aumentar sua produtividade e sua confiança. Eis os fundamentos para seu ambiente de trabalho ideal:

- *Coloque sua mesa numa posição de comando.* A localização de sua mesa é um dos ajustes mais importantes a serem feitos no escritório. Ao situá-la no que se convencionou chamar de posição de comando, você reafirma o controle que exerce sobre sua vida. Essa posição se localiza numa linha diagonal em frente à porta ou à entrada da sala. Também é importante situar a mesa de modo que sua cadeira fique de costas para a parede, e não para a janela ou alguma outra abertura. A Figura 12.2 mostra as três maneiras adequadas de arrumar seu ambiente de trabalho. O ideal é que haja uma linha de visão desobstruída da porta até a mesa, o que transmite uma sensação ainda maior de autoridade.
- *A mesa e a cadeira ideais.* A mesa deve ser resistente, com uma superfície ampla e acesso fácil a gavetas de arquivos e suprimentos. A cadeira ideal tem espaldar alto e descansos para os braços. O mais indicado é que o encosto dê uma impressão de solidez, embora isso não seja indispensável. Caso não seja possível posicionar a mesa de modo que a cadeira não fique contra uma janela, o espaldar alto já é suficiente.

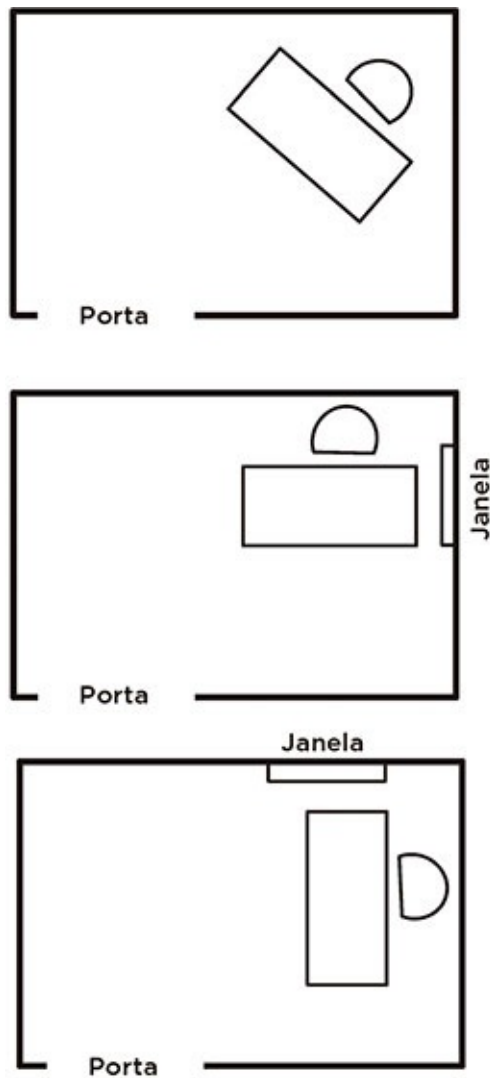


Figura 12.2. Posição de comando.

Experimente. Sente-se numa cadeira de espaldar alto, contra a parede, atrás de uma mesa resistente e ampla, em posição de comando. Veja como é maior a sensação de energia e poder enquanto trabalha. Atente para a reação de quem entra na sala. Será a mesma ou terá mudado?

POSSIBILIDADES PARA SEU ESCRITÓRIO IDEAL

O nível mais alto da pirâmide é o campo da possibilidade. Depois de transpor os primeiros quatro níveis – organização espacial, organização eletrônica, gerenciamento do tempo e alinhamento entre atividades e objetivos –, você

está quase no topo do sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima: possibilidade.

A maior parte da decoração dos escritórios é dedicada às prioridades do presente e às conquistas do passado, como fotos de família, prêmios e diplomas. Um elemento crítico que com frequência é esquecido são os itens que nos lembram de nossos objetivos para a carreira. Seu ambiente de trabalho deve incluir lembretes daquelas coisas que mais o inspiram para que você não perca o foco das suas metas.

Quando apresento esse conceito em workshops, peço aos participantes que fechem os olhos e imaginem um objetivo para sua carreira. Ter no ambiente de trabalho alguns itens que o ajudem a se lembrar de sua visão do futuro é uma boa estratégia para se manter focado e motivado. Essa medida simples fará com que você se concentre em suas realizações futuras, e não apenas nos feitos do passado. Agora, pense em um objeto que simbolize alguma de suas metas. Pode ser a imagem da casa de praia que você tanto quer comprar ou do barco dos seus sonhos, a fotografia de alguém que você admira ou uma obra de arte que represente essa conquista.

Em seu escritório ideal, tudo deve inspirá-lo e lembrá-lo da sua visão do futuro e dos seus objetivos.

O tempo é o principal recurso não renovável de que dispomos. Sempre podemos ganhar mais dinheiro e trabalhar o dobro, mas nunca seremos capazes de recuperar o tempo perdido. É importante fazer as escolhas certas para alcançar o sucesso e usar seu tempo com eficácia e eficiência.

Agora aplique o que aprendeu e monte seu ambiente de trabalho ideal: um espaço em que você se sinta produtivo, poderoso e com mais energia.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

- Crie um ambiente produtivo que contribua para o bom funcionamento de seus sistemas e o ajude a alcançar seus objetivos.
- Coloque-se numa posição de comando.
- Desenvolva um espaço de trabalho que aumente sua eficiência.
- Monte seu ambiente de trabalho ideal e poderoso.

AVALIANDO A NECESSIDADE DE UMA CONSULTORIA EM PRODUTIVIDADE

Se você comprou este livro, provavelmente está empenhado em melhorar sua produtividade. Mas ao ler o título deste capítulo, talvez esteja se perguntando: “Eu não deveria ser capaz de fazer isso sozinho?” Afinal, como já deve ter ficado claro a esta altura, quanto mais simples for o sistema, melhores serão seus resultados. Quase todos os profissionais de sucesso adotam métodos para aumentar sua produtividade. Não é tão difícil assim nem se trata de meia dúzia de estratégias ao alcance de uns poucos privilegiados, altamente qualificados.

Se tentar aplicar por conta própria o que aprendeu e não ficar satisfeito com os resultados, o problema talvez não esteja nos sistemas que está usando nem nas orientações que extraiu dessa leitura. Pode ser uma questão de comprometimento ou você apenas precisa de uma perspectiva externa. Nesse caso, é uma boa ideia encontrar alguém capaz de compreender suas dificuldades para se adaptar ao novo esquema de organização.

Mesmo que você saiba planejar um menu saudável, nem sempre é fácil seguir a nova dieta. Da mesma forma, você sabe que é importante praticar exercícios físicos e dormir oito horas por dia, mas isso não quer dizer que essa seja a sua rotina. Em certas ocasiões, precisamos da ajuda de nutricionistas e preparadores físicos, que elaboram programas específicos

para as nossas necessidades e nos ajudam a não exagerar nem desanimar.

As pessoas tendem a desistir quando não são capazes de enxergar que estão fazendo progresso. Às vezes, basta ter alguém a quem prestar contas, um parceiro que acompanhe o nosso desenvolvimento, que pergunte como estamos nos sentindo com as transformações que já alcançamos. Ter alguém para nos motivar pode ser tudo o que precisamos para persistir no caminho da mudança.

Muitas vezes, contar com a perspectiva de alguém de fora pode ser essencial para reconhecermos os obstáculos que não conseguimos ver e que estão impedindo nosso avanço. Um consultor que compreenda sua atividade profissional e a forma como você conduz as tarefas do dia a dia verá a sua situação com um olhar diferente. Com a experiência certa, ele poderá reduzir o tempo entre sua intenção e a implementação das mudanças necessárias para aumentar a sua produtividade. Embora a maioria das pessoas possa trabalhar com mais produtividade e melhorar sua qualidade de vida com base na leitura deste livro, muitas outras conseguem implementar mudanças ainda mais significativas sob a orientação de um consultor, que pode oferecer uma perspectiva externa, um acompanhamento imparcial e a motivação de que precisam para não desistir.

Quase todo mundo sabe o que um personal trainer faz. Ao contratar um, você está pagando um profissional para avaliar suas condições físicas atuais, para perguntar sobre a sua saúde, suas necessidades e seus objetivos, e montar um programa de treinamento exclusivo para que você alcance seus objetivos de bem-estar e condicionamento físico. Contratar uma consultoria em produtividade é um processo mais ou menos semelhante. Se você adotar essa alternativa, porém, considere suas opções e se empenhe para contratar a pessoa certa.

CRITÉRIOS DE SELEÇÃO

Ao contratar alguém para ajudá-lo a se tornar mais produtivo, é preciso encontrar um profissional que trabalhe de maneira racional e metódica, com um foco nítido em você e em suas necessidades. A seguir apresento os onze atributos essenciais de uma boa consultoria em produtividade.

Atributo 1: Empatia

Empatia é muito importante. Você necessita de alguém com quem se sinta à vontade e em quem possa confiar. Para que seu trabalho seja eficaz, os consultores de produtividade precisam conhecer os clientes tanto no âmbito profissional quanto no pessoal, e isso significa que devem ter acesso a muitas informações pessoais. Portanto, é essencial que você seja capaz de se abrir e esteja disposto a revelar tudo que seja significativo para construir essa parceria. Quanto mais informações tiver, mais fácil será para o consultor ajudá-lo a avançar com mais rapidez rumo à realização de seus objetivos.

Quando se sente julgado, a reação normal do cliente é se defender, em vez de revelar seus problemas e vulnerabilidades. Se você tiver a sensação de que a verdadeira motivação do consultor não é ajudá-lo, mas torná-lo dependente de seus serviços, será impossível desenvolver uma relação de empatia. Da mesma forma, se achar que o consultor está mais preocupado em impressioná-lo, esse é outro sinal de que a parceria entre vocês não será tão produtiva quanto poderia. É indispensável construir uma relação de confiança, e isso só ocorre quando você sente que a verdadeira intenção do consultor é ajudá-lo.

Atributo 2: Sinceridade

Apesar de ser importante que o consultor não passe a ideia de que está assumindo uma postura condenatória, ele tem que ser sincero. Há maneiras de ser honesto e direto sem que o cliente se sinta repreendido, censurado ou diminuído. Você precisa de sinceridade para progredir sem perder tempo.

Atributo 3: Avaliação

Depois de ficar à vontade com o consultor e se convencer de que ele será sincero com você, a capacidade de avaliação é o próximo atributo a ser considerado na hora de escolher o profissional mais indicado para o seu caso. Se errar na avaliação ou no diagnóstico das necessidades do cliente, o consultor gastará muito tempo e esforço tentando consertar algo que talvez nem precise de mudanças. Começar na direção certa é fundamental para o sucesso de seu trabalho conjunto. Certifique-se de que a avaliação do

consultor contribui para que você possa compreender com clareza quais são seus pontos fortes e fracos.

Atributo 4: Perguntas

Ao contratar um consultor, você quer alguém que faça muitas perguntas. Em geral, quando buscamos ajuda profissional, é porque não entendemos totalmente o que queremos nem do que precisamos. Mesmo quando acreditam saber o que querem, as pessoas costumam não saber do que precisam. Temos que contar com o consultor para nos ajudar a compreender o que é melhor para nós. O intuito é encontrar alguém que saiba fazer perguntas sobre nossas práticas, preferências e visões, para que a probabilidade de que os resultados correspondam aos nossos desejos e necessidades seja maior. É assim que podemos definir nossos objetivos e metas.

Atributo 5: Bom ouvinte

Perguntar é fundamental; mas ainda mais importante é encontrar alguém que saiba ouvir mais do que falar. O teste da Pirâmide da Produtividade Máxima, no Capítulo 2, é um excelente ponto de partida. No entanto, os bons consultores vão fazendo perguntas cada vez mais profundas de acordo com as respostas dos clientes. Essa capacidade de prospecção, porém, depende de sua habilidade para escutar com atenção as respostas dos clientes e, em seguida, fazer outra pergunta, ouvir, sondar e ir mais fundo, até se convencer de que o cliente está sendo sincero e revelando seus verdadeiros anseios, problemas básicos e propósitos ocultos. A capacidade de ouvir ajuda o consultor a se concentrar nos objetivos certos.

Atributo 6: Experiência

Procure consultores que tenham trabalhado com muitos tipos diferentes de clientes. Busque alguém com ampla experiência em vários ramos de atividade, ou, ao contrário, escolha um especialista com profunda experiência em sua área de negócios. Qualquer uma das duas alternativas é ótima: experiência em vários campos de atuação ou especialização em apenas um.

Como cada um pensa à sua maneira e processa informações de seu próprio jeito, os consultores que trabalharam com vários clientes terão uma vasta experiência na qual se basear para ajudá-lo com suas questões específicas. Eles já se esforçaram para encontrar a solução certa para indivíduos bagunceiros e que procrastinam; para pessoas que sentem a necessidade de estarem todo o tempo conectadas em seus e-mails; para clientes distraídos ou que fazem muitas coisas ao mesmo tempo e não se concentram em nenhuma atividade. Esses profissionais são capazes de encontrar com mais rapidez as soluções adequadas às suas necessidades, de avaliar continuamente seu progresso e recomendar os ajustes necessários durante o seu percurso.

Por outro lado, contratar alguém especializado em seu ramo de atividade, com experiência profunda em sua área de atuação, também tem benefícios. Esses consultores podem tirar vantagem da experiência que têm para ajudá-lo no contexto de sua indústria, função ou profissão, porque compreenderão melhor suas exigências específicas, sua agenda, as tarefas recorrentes e os problemas e soluções mais comuns em seu campo profissional. O principal é contratar alguém com experiência, mas flexível o suficiente para se adaptar às suas necessidades específicas.

Atributo 7: Adequação às suas necessidades

Tenha cuidado para que o consultor não conduza a conversa, levando-o a concordar com um programa já pronto, e não criado especificamente para você. Bons consultores não chegam com soluções prontas nem tentam impor sistemas preconcebidos. Uma avaliação adequada flui naturalmente, como uma conversa, porque eles ouvem com atenção suas respostas e refletem sobre suas circunstâncias para compreender sua situação atual e seus objetivos em relação ao trabalho. Os bons consultores devem criar programas individualizados, com cronogramas realistas, para atender às suas necessidades e metas. Não deixe de avaliar esse aspecto na hora de contratar um profissional.

Atributo 8: Conhecimento em diferentes sistemas

Evite qualquer um que pareça interessado em impor um sistema específico. Em vez disso, procure consultores que se mostrem familiarizados com vários

métodos diferentes e estejam dispostos a trabalhar com os clientes para identificar qual é o mais indicado para cada situação específica. Você nunca deve ser pressionado a aceitar uma proposta única sem ouvir as alternativas. Os consultores devem lhe oferecer opções, e não insistir numa determinada solução.

Atributo 9: Flexibilidade

Evite trabalhar com alguém que tenta consertar algo que já está funcionando. Também é importante adaptar ao novo sistema ou conjunto de sistemas as boas estratégias que você já coloca em prática. Nem tudo precisa ser consertado. Se alguma coisa tem sido eficaz, mas talvez esteja prejudicando outros aspectos de sua produtividade, você necessita de alguém capaz de encontrar soluções criativas para ajustar e integrar o que está funcionando ao novo contexto em desenvolvimento. Essa é outra razão para contratar alguém capaz de ouvir, avaliar e questionar a fim de encontrar a melhor solução sob medida para o cliente.

Atributo 10: Simplicidade

É importante trabalhar com alguém que seja capaz de desdobrar as soluções em ações menores para torná-las mais fáceis de serem compreendidas e implementadas. Quanto mais simples forem as etapas, mais bem-sucedido será o cliente ao colocá-las em prática. O sucesso também torna o relacionamento com o consultor mais saudável e produtivo.

Evite alguém que tente impressioná-lo com jargões e palavras difíceis, porque, na verdade, não é tão complicado assim aumentar sua produtividade e desenvolver uma estratégia de gerenciamento do tempo. Tudo consiste em usar técnicas simples. Nada disso é muito complexo. Portanto, descarte quem complica as coisas sem necessidade. Quanto maior for a habilidade do consultor em simplificar os novos sistemas, mais fácil será para o cliente compreendê-los e implementá-los.

Atributo 11: Profissionalismo

O termo profissionalismo evoca várias ideias em termos de comportamento e

de presença. Em última instância, seu intuito é trabalhar com alguém que você possa recomendar aos seus colegas e clientes. Vestuário, aparência, atitudes e boas maneiras são aspectos importantes para saber se o consultor corresponde às suas expectativas e se encaixa em seu ambiente de trabalho. Se um colega ou cliente aparecer, você ficaria à vontade em apresentá-los? Você indicaria esse profissional a quem precisasse de serviços semelhantes? Pontualidade, confiabilidade, persistência e todos os outros adjetivos que definem o conceito de profissionalismo são características importantes a serem consideradas antes de contratar uma consultoria em produtividade. Também é importante definir se a relação custo-benefício da proposta da consultoria vale a pena.

ONDE ENCONTRAR CONSULTORES?

Uma das principais formas de encontrar consultores de produtividade é por meio de indicações. Mas como saber se você pode confiar na pessoa que fez a indicação? Nessas situações, converse com ela primeiro, antes de conversar com o candidato. Contratar um consultor de produtividade não é como arranjar um arquiteto para desenhar os armários da cozinha. A intenção é encontrar alguém que trabalhe bem com você e que o ajude a alcançar seus objetivos profissionais e pessoais.

Você pode começar pedindo indicações a parceiros de negócios e colegas de trabalho. Se receber indicações de alguém em quem confie, é muito maior a probabilidade de o consultor indicado ser um bom profissional. No caso de não conseguir muitas recomendações de pessoas conhecidas, a internet também é um ótimo lugar para encontrar bons personal organizers.

Quando for contratar alguém para ajudá-lo a aumentar sua produtividade, você pode tomar algumas medidas práticas – como entrevistas e verificação de referências – para se assegurar de que o relacionamento com a pessoa contratada estará de acordo com as suas expectativas.

DICAS DE PRODUTIVIDADE

Se precisar contratar uma consultoria em produtividade:

- Saiba o que procurar numa consultoria para que ela atenda às suas necessidades e preferências.
- Peça indicações a amigos e colegas que passaram por situações semelhantes. Essa é uma das melhores maneiras de encontrar uma boa consultoria.

ESTUDO DE CASO: JOHN ALLAIRE

Você já conhece John, que foi citado em outros capítulos do livro. Usei-o como exemplo para mencionar as etapas de nosso trabalho em busca da melhoria de sua produtividade. O relato a seguir conta a experiência de John com a Pirâmide da Produtividade Máxima a partir de sua própria perspectiva.

Quando tinha 13 anos, John Allaire leu *A arte da negociação*, de Donald Trump. Imagine a vida do bilionário empreendedor imobiliário: helicópteros e aviões, coberturas, hotéis de luxo. Naquele momento, John percebeu o que queria fazer quando crescesse: negociar imóveis.

Nas palavras dele: “Senti-me sortudo por descobrir tão cedo que rumo queria seguir, a atividade à qual queria me dedicar.”

Durante a faculdade, John estudou e se credenciou como corretor de imóveis. Nas férias escolares seguintes, ele foi trabalhar como assistente de um corretor bem-sucedido no sudoeste de Massachusetts. Ao lado de um profissional experiente, aprendeu muito sobre negociações com imóveis e conseguiu se lançar no mercado. Logo depois concluiu o curso superior, graduando-se com louvor em administração de empresas. Então tirou uma folga de exatos trinta dias para comemorar a formatura e começou a atuar na profissão que escolhera desde cedo e para a qual se preparara durante dez anos. Em vez de abrir sua própria imobiliária, John elaborou um plano de cinco anos. Durante esse período, começaria a trabalhar como funcionário

comissionado e aprenderia o máximo possível sobre o negócio.

Ao completar cinco anos de atuação como corretor de imóveis, deixou o emprego e abriu a própria imobiliária, a Easton Real Estate. John estava realizando um sonho: “Entrei no ramo imobiliário. Foi muito divertido não só porque eu estava aprendendo muito, mas também porque me sentia cheio de energia. Aquilo me estimulava; era revigorante. Ainda bem que não precisava dormir muito, porque não tinha mesmo muito tempo para isso. Acho que, naquele primeiro ano, eu trabalhava de 16 a 20 horas por dia, seis a sete dias por semana.”

Ao abrir a própria empresa em 1998, John contratou dois funcionários em tempo integral. Um deles fazia todo o trabalho de rua: afixar e retirar placas de anúncios, fotografar, medir e anotar dimensões de imóveis, entregar e recolher documentos, além de outros serviços. A outra funcionária cuidava dos assuntos do escritório. Ela havia sido treinada pessoalmente por John em todas as questões referentes ao mercado imobiliário para administrar o escritório de maneira eficiente. John era o único corretor, principalmente porque não achava certo recrutar pessoal na imobiliária em que trabalhara nos cinco anos anteriores.

Até 2005, o mercado se manteve aquecido, o que contribuiu para seu rápido sucesso. Ele surfou a onda da bonança nos primeiros anos do negócio, período que costuma ser desafiador para os iniciantes. Chegou a contratar doze corretores, mais dois funcionários em tempo integral e dois auxiliares em meio período. A imobiliária estava prosperando, e acabou ocupando todo o espaço disponível no escritório.

O ESTOURO DA BOLHA

A partir de 2006, o mercado imobiliário começou a declinar rapidamente e tudo mudou. Nas palavras de John: “Eu não diria que foi um completo desastre, mas foi quase isso.”

Enquanto pensava no que fazer, veio o colapso financeiro de 2008, com o estouro da bolha imobiliária e a grave crise econômica dos Estados Unidos que se alastrou por todo o mundo. Nos anos anteriores, a valorização dos imóveis e a disparada do lucro das empresas imobiliárias foram de tal ordem que, quando o vento mudou, tornou-se muito difícil manter-se nos negócios.

John reflete sobre essa época: “Felizmente, eu sabia o que queria para a minha carreira, porque a decisão mais cômoda teria sido sair do negócio. Se eu gostasse de trabalhar com imóveis apenas porque estava ganhando muito dinheiro, o mais provável teria sido mudar de ramo, como fizeram muitos corretores e imobiliárias. Eu queria seguir em frente para ver como tudo ficaria, mas apenas porque aquela sempre tinha sido a minha paixão. Então disse a mim mesmo: ‘Para o bem ou para o mal, é isso que vou continuar fazendo. O que devemos fazer agora?’”

Quando as coisas ficam ruins pela primeira vez, a ficha demora um pouco a cair. “É muito fácil ficar se achando o máximo. Eu vinha dirigindo uma imobiliária bem-sucedida havia sete ou oito anos, mas se aprende muito pouco quando tudo está correndo bem. No momento da crise, em que passamos a enfrentar dificuldades, grandes problemas e questões sérias, é que começamos a aprender. Sob pressão, você se pergunta: ‘Quais são os outros recursos disponíveis? Como vou resolver esses problemas que nunca tive antes? Estava tudo correndo muito bem durante sete anos... E agora?’ Você perde o chão, porque o cenário mudou completamente e é preciso identificar o que fazer, primeiro para sobreviver e, depois, para se recuperar e voltar a prosperar.”

John lembra que, no início, entre 2006 e 2007, ele tentava compreender se era apenas uma queda passageira na atividade econômica e se o mercado melhoraria dali a dois meses.

“É claro que encontramos muitas explicações para a desaceleração. E alimentamos esperanças de que logo o mercado mudaria. E, à medida que o mercado continua caindo, você começa a perceber que não vai melhorar e é preciso decidir o que fazer. Também ficou claro que algo devia mudar ou ser feito de maneira diferente, porque tive que reduzir a equipe de doze corretores e seis funcionários para três corretores e dois funcionários. Muitos dos corretores não conseguiam mais sobreviver com as comissões e abandonaram a profissão, mas os funcionários tiveram que ser demitidos, porque o volume de negócios não justificava mais a presença deles.”

De acordo com John: “Esse é o momento em que a situação realmente se torna dolorosa, do ponto de vista não só financeiro, mas também emocional, pois você está desempregando pessoas, amigos com quem trabalhou durante

anos. É preciso mandá-los embora porque você não tem escolha. Se não tomar essa decisão, não vai sobrar ninguém, porque a empresa vai à falência. E você começa a cuidar das questões difíceis: quando, quem e como.”

“Olhando em retrospectiva”, continua John, “aprendi que os empresários, pelo menos os mais novos, são rápidos em admitir, mas demoram a tomar a decisão de demitir pessoal por causa dessas emoções. Você fica torcendo para tudo dar certo e não ter a necessidade de mandar ninguém embora. Na realidade, você acaba esgotando os recursos da empresa porque está emocionalmente apegado aos colaboradores e amigos.”

Até que, finalmente, John reduziu o número de funcionários, mas, mesmo assim, ainda tinha que lidar com as despesas fixas: um escritório grande demais e as contas a pagar. “Continuávamos sangrando e precisávamos estancar a hemorragia.”

Foi mais ou menos nessa época, quando lutava para se manter à tona, decidido a dar a volta por cima e retornar à realidade, que ele resolveu pedir ajuda e entrou em contato comigo. Fiquei feliz por ele ter me procurado, porque eu estava no período de transição: estava deixando a área de organização residencial para me dedicar a sistemas de aumento da eficiência e da produtividade em pequenas empresas. Eu sabia que John seria ótima fonte de contatos e referências. Quando comecei a descrever minha nova orientação profissional, ele logo disse: “Sempre quis experimentar esses métodos para aumentar a eficiência e a produtividade. Talvez seja o caso de termos uma conversa sobre o que eu poderia fazer para melhorar minha empresa.”

Com menos funcionários e um mercado imobiliário em queda, mas com o mesmo espaço e as mesmas despesas fixas, John se deu conta de que precisava melhorar em muitas áreas para que o negócio continuasse de pé. E ele não queria apenas sobreviver; ele queria voltar a prosperar. John precisava aprender a dirigir uma empresa em tempos de crise. Até então, não havia experimentado um mercado em baixa, uma conjuntura ruim, um clima econômico negativo. E constatou que não havia aprendido muito naqueles sete anos de bonança.

A PIRÂMIDE DA PRODUTIVIDADE MÁXIMA

À medida que trabalhávamos em sua organização espacial e eletrônica, John começou a me consultar sobre outros assuntos; eu era alguém confiável e com quem ele podia trabalhar e trocar ideias. Aos poucos a empresa dele foi ficando mais organizada e eficiente, o que o ajudou a economizar tempo e dinheiro. Para ele, poupar tempo era, sob muitos aspectos, ainda mais importante que economizar dinheiro, porque, assim, conseguia pensar com mais clareza. Já não estava tão ocupado e tinha condições de se concentrar nos principais problemas e na perspectiva mais ampla. Nos primeiros sete anos, John havia administrado as operações, ajudando os funcionários e os corretores a resolverem seus problemas. Ele não tinha necessidade de se dedicar ao planejamento estratégico, porque a empresa estava funcionando muito bem por conta própria. Nos anos de crise, afundara-se ainda mais nos detalhes das operações, tentando sobreviver. Agora, com o aumento da eficiência e o tempo adicional, podia raciocinar como CEO e formular estratégias.

Quando John começou a se dedicar ao pensamento estratégico, o tema das nossas conversas também mudou, passando da melhoria da eficiência nas tarefas do dia a dia e do gerenciamento do tempo para as estratégias do negócio. Ele relata a transformação: “Não sei como descrevê-la, a não ser dizendo que Tamara ouvia minhas ideias e me ajudava a levá-las um passo adiante, o que era realmente muito bom. Passamos a processos de brainstorm e começamos a fazer mudanças na empresa, conduzindo-a para diferentes rumos – não só a empresa, mas minha carreira, a maneira como dirigia os negócios, minha profissão e até mesmo minha vida pessoal. E não acho que esteja exagerando quando digo isso.”

Esse é o grande benefício do sistema da Pirâmide da Produtividade Máxima. À medida que John colocava em prática métodos para aumentar sua eficiência em termos organizacionais, ele ficava livre para se dedicar ao pensamento estratégico. Logo começamos a definir objetivos para outros aspectos do negócio e de sua vida pessoal e depois nos asseguramos de que as atividades e tarefas que ele desempenhava o deixariam mais perto de atingir suas metas. Até então, John se concentrava quase que exclusivamente na empresa. Agora, como não se limitava mais a trabalhar, ele podia seguir o caminho que também conduziria sua vida pessoal para uma nova direção.

“Ao completar 40 anos – o que, no meu caso, aconteceu em 2008 –, você começa a olhar para trás e a avaliar sua carreira profissional até aquele momento, o que realizou e o lugar aonde chegou. Você passa a questionar muitas coisas. Eu não saí e comprei um carro esportivo vermelho ou coisas do gênero, nem vejo essa época como uma crise de meia-idade. Acredito que tenha sido um tempo para reflexão. A hora de dizer ‘Já se passaram os primeiros quarenta anos. Como serão os próximos, se Deus quiser e eu chegar lá?’”

Além dos objetivos profissionais, John adotou objetivos pessoais e definiu as atividades que o ajudariam a se manter fisicamente bem e saudável. Ele também reservou algum tempo para seu bem-estar emocional, que John descreve como seu momento de reflexão, e para a sua vida futura, dando mais atenção para a família e os amigos.

Agora, ele vai à academia de ginástica de três a quatro vezes por semana, tem mais tempo para sua vida pessoal e todos os dias passa algum tempo sozinho, em silêncio. De acordo com John:

Quando você dirige uma empresa e é responsável pelos funcionários, pelos lucros e pelas despesas, a tendência é pensar em negócios o tempo todo. Portanto, ser capaz de meditar durante um tempo já é uma bênção. O que acontece – e é realmente maravilhoso – é que tudo começa a fazer sentido. Quando você passa a pensar em eficiência e estratégias e a interligar objetivos e atividades, tudo se conecta.

E ter tempo para refletir e ajudar os outros me tornou um homem de negócios melhor. Isso me faz ser um líder – espero! – e me ajuda a administrar minha empresa com mais eficiência, porque agora tenho paz. Atingi um estado de tranquilidade em que não importa o que aconteça ao meu redor: tudo está bem. Não entro mais em pânico, embora o mercado imobiliário continue muito difícil. Sinto-me muito bem, sobretudo quando comparo meu estado emocional e espiritual de hoje com minha situação cinco ou seis anos atrás. A economia ainda está extremamente instável, mas eu tenho uma paz interior que, como diz o comercial do cartão de crédito, não tem preço.

Minha fé sempre foi importante; mas, sobretudo nos últimos três anos, meu relacionamento com Deus melhorou imensamente. Em grande parte, devo isso ao tempo livre que encontrei com a ajuda de Tamara. Tornei-me extremamente ativo na igreja, liderando estudos sobre a Bíblia, dirigindo programas comunitários e ajudando jovens adultos, entre 20 e 30 anos, em sua jornada pessoal. Nos últimos dois anos, várias pessoas me pediram que eu fosse mentor delas, para orientá-las na vida pessoal, nos relacionamentos e na vida profissional. Só passei a ter essa oportunidade por causa das coisas que mudaram em minha empresa. É realmente surpreendente o que Deus fez e continua fazendo nos lugares em que esse tempo extra me permitiu ajudar o próximo.

Lembre-se de que, aos 13 anos, quando pensou no que queria ser quando crescesse, a ambição de John era ter helicópteros, um Boeing 747 e – por que não? – toda uma empresa de aviação e alguns arranha-céus, como Donald Trump. Desde que trabalhamos juntos, ele passou a enxergar suas possibilidades na vida de outro modo: “Certamente sou grato por todo o sucesso na vida, pelo que é sem dúvida uma boa renda e por todas as bênçãos que recebi. Mas, acima de tudo, agradeço a Deus por poder servir aos outros.”

POSFÁCIO

A diferença entre sucesso e fracasso pode ser expressa em três palavras: Não tive tempo.

ANÔNIMO

Gosto de encerrar meus seminários sobre produtividade com essa citação. Geralmente, os participantes estão se sentindo sufocados, ainda assimilando todo o conhecimento que acumularam durante o pouco tempo em que estivemos juntos. Gosto de deixá-los com uma mensagem poderosa que possa ser aplicada na vida cotidiana e seja capaz de transformar sua maneira de enxergar o tempo. Nada mais justo do que terminar o livro da mesma maneira.

Espero que você tenha assimilado algumas ideias e métodos úteis. O que é mais importante: você teve a oportunidade de aprender a adotar um novo referencial em sua busca pela produtividade máxima. Mesmo que chegue à conclusão de que algumas das técnicas não são úteis em seu caso específico, você agora dispõe de diretrizes para orientá-lo em todos os níveis da Pirâmide da Produtividade Máxima. Quanto mais você se empenhar para aumentar sua produtividade, melhores se tornarão seus métodos para alcançar a excelência em cada nível.

Mas antes de começar a fazer mudanças, é fundamental que sua relação

com o tempo seja diferente. A verdade é que todos temos tempo. O tempo é o grande denominador comum porque, independentemente de gênero, classe social ou raça, todos dispomos de 24 horas por dia. O que determina o sucesso ou o fracasso é a maneira como usamos esse tempo. Lembre-se: gerenciar seu tempo é gerenciar suas escolhas. Portanto, aqui está um exercício simples para iniciar sua jornada rumo à possibilidade:

Pela próxima semana, antes de colocar em prática qualquer uma das outras dicas e técnicas que aprendeu aqui, gostaria que você se comprometesse a não usar a frase “não tive tempo” ou outras correlatas. Quero que assuma suas decisões e passe a usar expressões como “Tinha tarefas mais importantes em minha lista” ou “Tenho outras prioridades”. O objetivo é que você comece a viver no campo do gerenciamento das suas escolhas, e não do tempo. Assim, será muito mais fácil implementar as outras mudanças e sua jornada para a produtividade máxima não vai parecer um desafio tão grande. Esse é o caminho para ser mais produtivo!

AGRADECIMENTOS

Muitas pessoas me ajudaram quando eu estava montando meu negócio e desenvolvendo a capacidade profissional que tornou este livro possível. Peço a todos que não forem mencionados aqui que saibam que sou muito grata a vocês. Às pessoas e organizações a seguir, apresento meus mais sinceros e profundos agradecimentos.

A todos os clientes, pelas experiências enriquecedoras, pelos relacionamentos, pelas amizades e pelo prazer de trabalhar com eles. Principalmente àqueles cujas histórias foram incluídas neste livro.

A todos os muitos especialistas em produtividade que influenciaram meu trabalho. E a Benjamin Zander, por sua palestra inspiradora que me colocou no caminho para a possibilidade. A Maslow, por me ajudar a compreender a natureza progressiva da produtividade, que eu coloquei em prática no meu trabalho com os clientes.

Às muitas associações e organizações que tanto me ajudaram em minha jornada, especialmente à Women's Business Network of Southeastern Massachusetts; pelos contatos de negócios, pelas amizades e pelo estímulo de Susan Finn e minhas outras colegas do grupo; e pela seção da Nova Inglaterra da National Association of Professional Organizers, sobretudo às mulheres do Conselho, com quem trabalhei durante dois anos, pelo estímulo, pela inspiração e pela orientação.

A Maureen Wilkinson, da HarborOne U, por me oferecer tantas oportunidades para compartilhar meus conhecimentos com diversos grupos empresariais e educacionais, além da experiência na televisão e do reconhecimento decorrente disso.

Às muitas pessoas que me ajudaram a desenvolver meu negócio, inclusive à minha consultora de pequenas empresas, Tricia White, que me ajudou de tantas maneiras diferentes, inclusive elaborando comigo o plano de negócios, e a Irene Buchine, consultora de negócios, que foi muito útil na definição de minha estratégia de marketing.

A Claudia Gere, minha brilhante escritora e agente literária, que me orientou no processo de escrita e publicação do livro, transformando o sonho em uma realidade mais recompensadora do que eu acreditava ser possível.

A Ellen Kadin, minha editora, e à incrível equipe de produção, marketing e vendas da AMACOM Books, que deu vida a este livro e lhe proporcionou as melhores chances de sucesso que eu poderia esperar.

A meus primeiros leitores, Ted, Emily, Daniela, Jayson e Rachel, por se darem o trabalho de ler o manuscrito e oferecerem ideias, comentários e sugestões valiosas. A meus amigos e vizinhos, pois, como todo mundo sabe, precisamos de uma comunidade inteira para criar nossos filhos e, sob muitos aspectos, para desenvolver uma empresa também. Obrigada por me ajudarem a equilibrar família e negócios, por estarem sempre presentes para conversar, por cuidarem das crianças. Obrigada a todos por serem minha comunidade.

À minha família no Brasil: meus avós, tias, tios e primos, pelo amor, pelo apoio e por enriquecerem minha vida.

À família maravilhosa que me cerca de amor e apoio: minha cunhada Rachel, estilista de classe mundial, com formação internacional (rachellefors.com), por trazer mais cor ao meu estilo profissional e pessoal.

Ao meu cunhado Brian, por toda a ajuda na redação e revisão de contratos e pelo apoio na proteção de marcas registradas e direitos autorais.

À minha sogra, Emily, por me estimular a ouvir e a seguir meu coração, por estar presente e cuidar das crianças quando mais preciso.

Ao meu irmão Eduardo, por todo o apoio, sobretudo por montar e manter meu site, que tanto ajudou no desenvolvimento da empresa.

À minha irmã Daniela, minha melhor amiga, que está sempre ao meu lado, sabendo intuitivamente quando preciso de ajuda ou conselho.

A meus pais, Sergio e Adelina, pelo estímulo e pela confiança, e por me darem tanto amor e apoio que eu não poderia deixar de acreditar em mim mesma. Devo a vocês tudo que sou hoje.

A meu marido, Ted, por sempre acreditar em mim e, com seu tino para os negócios, me encorajar e desafiar a levar a empresa adiante; pelo amor e pelo apoio emocional ao longo de nossa grande jornada juntos; e pela coisa mais importante em minha vida: essa nossa bela família.

NOTAS

CAPÍTULO 3: nível 1: ORGANIZAÇÃO ESPACIAL

1. CareerBuilder.com, “Being Perceived as a Hoarder May Cost Workers a Promotion, Finds New CareerBuilder Survey”, press release, 21 de julho de 2011.

CAPÍTULO 4: nível 2: ORGANIZAÇÃO ELETRÔNICA

1. “Drowning in Email, Photos, Files? Hoarding Goes Digital”, *Wall Street Journal*, 27 de março de 2012.
2. Susan Feldman, *Hidden Costs of Information Work: A Progress Report*, IDC Report # 217936, 6 de maio de 2009.
3. “Email Addiction Results Are In”, pesquisa da AOL, <http://cdn.webmail.aol.com/survey/aol/en-us/index.htm> (acessado em 12 de setembro de 2009).
4. Tony Schwartz, “Breaking the Email Addiction”, HRB Blog Network, 29 de junho de 2010, <http://blogshbr.org/schwartz/2010/06/breaking-the-mail-addiction.html> (acessado em 21 de março de 2013).
5. “Information Overload: Now \$900 Billion – What Is Your Organization’s Exposure?” *Basex: Tech Watch*, <http://www.basexblog.com/2008/12/19/information-overload-now-900-billion-what-is-your-organizations-exposure/>.

CAPÍTULO 5: nível 3: GERENCIAMENTO DO TEMPO

1. Jason Fried e David Heinemeier Hansson, *Reinvente sua empresa: Mude sua maneira de trabalhar* (Rio de Janeiro: Sextante, 2012).
2. Harold L. Taylor, *Making Time Work for You: A Guide Book to Effective and Productive Time Management* (Nova York: Beaufort, 1981).
3. Vince Poscente, *A era da velocidade: aprendendo a prosperar em um universo mais-rápido-já* (São Paulo:

DVS editora, 2008).

CAPÍTULO 6: PLANEJAR

1. Harold L. Taylor, *Making Time Work for You: A Guide Book to Effective and Productive Time Management* (Nova York: Beaufort, 1981).
2. David Allen, *A arte de fazer acontecer* (Rio de Janeiro: Elsevier, 2001).

CAPÍTULO 8: PRODUZIR

1. Brian Tracy, *Descasque seu abacaxi* (Rio de Janeiro: Record, 2003).
2. Neil Fiore, *The Now Habit: A Strategic Program for Overcoming Procrastination and Enjoying Guilt-Free Play* (Nova York: Tarcher, 2007).

CAPÍTULO 10: PREPARANDO O CAMINHO PARA A POSSIBILIDADE

1. Brian Tracy, *No Excuses: The Power of Self-Discipline* (Nova York: Vanguard Press, 2010).
2. Teresa Amabile e Steven Kramer, “Do Happier People Work Harder?” *The New York Times*, 3 de setembro de 2011.
3. “Health and Productivity Among U. S. Workers”, Karen Davis, Ph.D., Sara R. Collins, Ph.D., Michelle M. Doty, Ph.D., Alice Ho e Alyssa L. Holmgren, The Commonwealth Fund, agosto de 2005.
4. National Sleep Foundation, “Longer Work Days Leave Americans Nodding Off on the Job”, press release, 3 de março de 2008.
5. R. Z. Goetzel et al., “Health, Absence, Disability, and Presenteeism Cost Estimates of Certain Physical and Mental Health Conditions Affecting US Employers”, *Journal of Occupational and Environmental Medicine* 46 (abril de 2004), 398-412.
6. Harold L. Taylor, *Slowing Down the Speed of Life: A Holistic Approach to Time Management* (Harold Taylor Time Consultants, 2010).
7. Tony Schwartz, “Relax! You’ll Be More Productive”, *The New York Times*, 9 de fevereiro de 2013, <http://www.nytimes.com/2013/02/10/opinion/sunday/relax-youll-be-more-productive.html?pagewanted=all&r=0> (acessado em 23 de março de 2013).

CAPÍTULO 11: nível 5: POSSIBILIDADE

1. Janet A. Simons, Donald B. Irwing e Beverly A. Drinnien, *Psychology: The Search for Understanding* (Nova York: West Publishing, 1987).
2. Ibid.

CAPÍTULO 12: O AMBIENTE DE TRABALHO IDEAL E PODEROSO

1. Harold Taylor, “Efficiency vs Effectiveness”, https://www.taylorintime.com/index.php?option=com_content&view=article&id=722:efficiency-vs-effectiveness&catid=71:personal-productivity&Itemid=200106# (acessado em 10 de outubro de 2012).

SOBRE A AUTORA

TAMARA SCHWAMBACH KANO MYLES nasceu no Brasil e foi morar nos Estados Unidos, onde se formou em comunicação e publicidade pela Southern Illinois University com as mais altas honras.

Organizadora profissional certificada, Tamara também é palestrante profissional e coach em produtividade, conduzindo seminários on-line e treinamento pessoal para indivíduos e empresas, como a BestBuy e a Anytime Fitness.

Seu trabalho já foi destacado pelo *New York Post*, *USA Today*, *The Boston Globe* e *Success Magazine*. Atualmente mora em Massachusetts com o marido e os três filhos.

CONHEÇA OUTRO TÍTULO DA EDITORA SEXTANTE



A TRÍADE DO TEMPO *Christian Barbosa*

Considerado o maior especialista em gestão do tempo no Brasil, Christian Barbosa oferece uma solução definitiva para quem deseja uma vida mais equilibrada, voltada para a realização dos seus sonhos.

Com base em uma pesquisa realizada com mais de 42 mil pessoas em todo o mundo, ele apresenta um inovador método de planejamento pessoal que vai ajudar você a organizar sua vida e se tornar mais produtivo.

A partir do conceito de que o tempo se divide em três esferas – importante, urgente e circunstancial –, o autor ensina como equilibrá-las para melhorar seu desempenho e como agir caso você esteja desperdiçando energia demais na esfera errada.

A prática dessa metodologia, já testada e aprovada por milhares de pessoas, vai permitir que você encontre um momento para respirar entre uma tarefa e outra e consiga se dedicar ao que é realmente importante para sua vida.

CONHEÇA OS CLÁSSICOS DA EDITORA SEXTANTE

1.000 lugares para conhecer antes de morrer, de Patricia Schultz

A História – A Bíblia contada como uma só história do começo ao fim, de The Zondervan Corporation

A última grande lição, de Mitch Albom

As 25 leis bíblicas do sucesso, de William Douglas e Rubens Teixeira

Conversando com os espíritos e Espíritos entre nós, de James Van Praagh

Desvendando os segredos da linguagem corporal e Por que os homens fazem sexo e as mulheres fazem amor?, de Allan e Barbara Pease

Enquanto o amor não vem, de Iyanla Vanzant

Faça o que tem de ser feito, de Bob Nelson

Fora de série – Outliers, de Malcolm Gladwell

Jesus, o maior psicólogo que já existiu, de Mark W. Baker

Mantenha o seu cérebro vivo, de Laurence Katz e Manning Rubin

Mil dias em Veneza, de Marlena de Blasi

Muitas vidas, muitos mestres, de Brian Weiss

Não tenha medo de ser chefe, de Bruce Tulgan

Nunca desista de seus sonhos e Pais brilhantes, professores fascinantes, de Augusto Cury

O monge e o executivo, de James C. Hunter

O poder do Agora, de Eckhart Tolle

O que toda mulher inteligente deve saber, de Steven Carter e Julia Sokol

Os segredos da mente milionária, de T. Harv Eker

Por que os homens amam as mulheres poderosas?, de Sherry Argov

Salomão, o homem mais rico que já existiu, de Steven K. Scott

Transformando suor em ouro, de Bernardinho

INFORMAÇÕES SOBRE A SEXTANTE

Para saber mais sobre os títulos e autores
da EDITORA SEXTANTE,
visite o site www.sextante.com.br,
e curta as nossas redes sociais.

Além de informações sobre os próximos lançamentos,
você terá acesso a conteúdos exclusivos
e poderá participar de promoções e sorteios.



www.sextante.com.br



facebook.com/esextante



twitter.com/sextante



instagram.com/editorasextante



skoob.com.br/sextante

Se quiser receber informações por e-mail,
basta cadastrar-se diretamente no nosso site
ou enviar uma mensagem para
atendimento@esextante.com.br

Editora Sextante
Rua Voluntários da Pátria, 45 / 1.404 – Botafogo
Rio de Janeiro – RJ – 22270-000 – Brasil
Telefone: (21) 2538-4100 – Fax: (21) 2286-9244
E-mail: atendimento@esextante.com.br

SUMÁRIO

[Créditos](#)

[Prefácio](#)

[Capítulo 1 – Cinco passos para a produtividade](#)

[Capítulo 2 – Por onde começar?](#)

[Capítulo 3 – Nível 1: organização espacial](#)

[Capítulo 4 – Nível 2: organização eletrônica](#)

[Capítulo 5 – Nível 3: gerenciamento do tempo](#)

[Capítulo 6 – Planejar](#)

[Capítulo 7 – Priorizar](#)

[Capítulo 8 – Produzir](#)

[Capítulo 9 – Nível 4: alinhamento entre atividades e objetivos](#)

[Capítulo 10 – Preparando o caminho para a possibilidade](#)

[Capítulo 11 – Nível 5: possibilidade](#)

[Capítulo 12 – O ambiente de trabalho ideal e poderoso](#)

[Capítulo 13 – Avaliando a necessidade de uma consultoria em produtividade](#)

[Capítulo 14 – Estudo de caso: John Allaire](#)

[Posfácio](#)

[*Agradecimentos*](#)

[*Notas*](#)

[*Sobre a autora*](#)

[Conheça outro título da Editora Sextante](#)

[Conheça os clássicos da Editora Sextante](#)

[Informações sobre a Sextante](#)