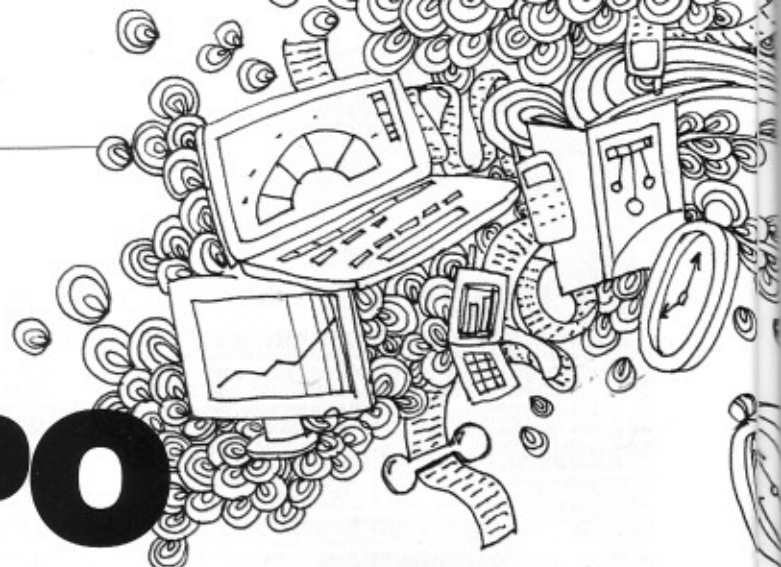


O guru do TEMPO



Para o consultor de produtividade, a melhora dos resultados e o aumento da qualidade de vida caminham juntos > VANESSA VIEIRA

Christian Barbosa ganha a vida explicando às pessoas como ganhar tempo. Ele é dono de uma consultoria cuja especialidade é oferecer soluções para reduzir o estresse e melhorar a vida das pessoas e, de quebra, aumentar a produtividade. Para quem duvida que seja possível conciliar as três coisas, Christian é o principal cartão de visita de sua companhia. Aos 30 anos, ele se divide entre as três sedes da empresa — em São Paulo, Santos e Nova York —, trabalhando dez horas diárias. Além disso, cuida dos dois filhos, de 11 e 4 anos, alimenta suas redes sociais na internet, vai à academia duas vezes por semana e ainda consegue fazer duas coisas que adora — assistir novela e andar de skate.

Por falar em tempo, Christian sempre andou à frente do relógio. Menino prodígio da computação, aos 14 anos se tornou o profissional mais jovem do mundo certificado pela Microsoft. Aos 15, abriu sua primeira empresa na área. Aos 19, coordenava uma equipe de quase 300 funcionários. Porém, ele descobriu que duras penas que acelerar os ponteiros do relógio tinha um preço. Por causa da rotina pesada de trabalho, ganhou uma úlcera e desenvolveu um tumor no tubo digestivo. A ordem médica de que transformasse seu estilo de vida revelou-se um desafio.

Para recuperar a saúde sem perder mercado, o empresário usou os conhecimentos de suas áreas de expertise — a tecnologia, a matemática e a estatística. Para isso, formu-

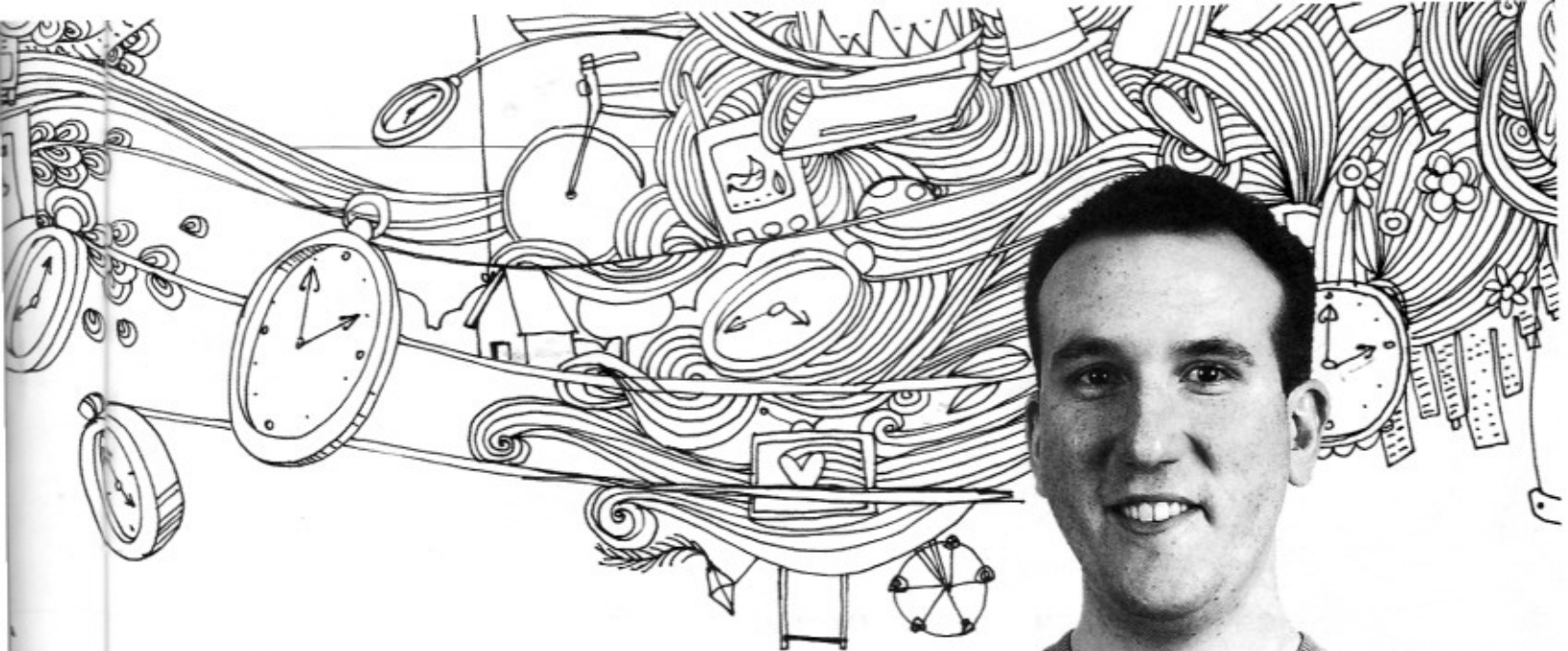
lou uma detalhada pesquisa para descobrir como as pessoas administravam o tempo e distribuíam suas atividades. A partir daí, ele criou a metodologia que já lhe rendeu 1 milhão de livros vendidos e softwares de gerenciamento do tempo com mais de 3 milhões de downloads em cem países.

■ Quando surgiu esse conceito da pressa e da sobrecarga como valor a ser elogiado?

■ Associao ao surgimento de tecnologias que, em teoria, vieram para poupar tempo, como o e-mail e o celular. Por meio delas, acelerou-se a velocidade com que as tarefas chegam até nós, ficou mais fácil delegar, jogar no colo do outro uma atividade que antes precisaria ser solicitada com tempo. Com isso, os prazos ficaram mais curtos. Isso também teve um impacto no comportamento das pessoas. Atualmente,

é raro achar alguém que diga sem culpa que está tranquilo, sem muita coisa para fazer. Nossa sociedade é viciada em estar ocupada. Estamos sempre cheios de coisas pendentes, correndo de um lado para o outro. O problema é que, nesse turbilhão, a maioria não consegue alcançar aquilo que quer de verdade. Até porque as pessoas nem sabem o que querem. A falta de clareza sobre nossas metas gera uma série de opções erradas. Quem vive correndo não consegue parar para pensar quais as coisas de que realmente gosta. E vai sempre reclamar que o tempo está passando rápido demais. O tempo físico não

“
Nossa
sociedade é
viciada em estar
ocupada



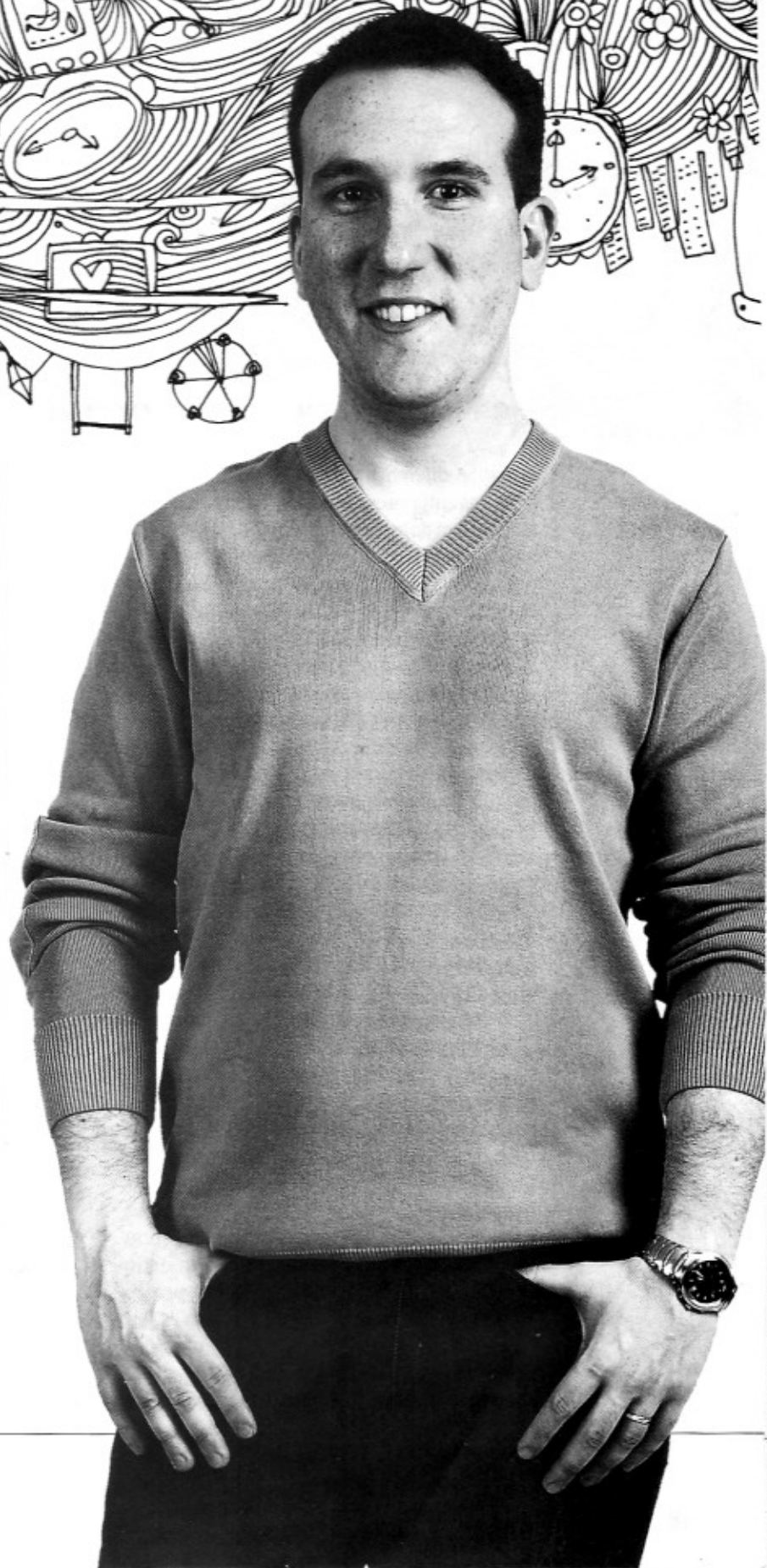
mudou, o indivíduo é que corre sem perceber o que está deixando para trás.

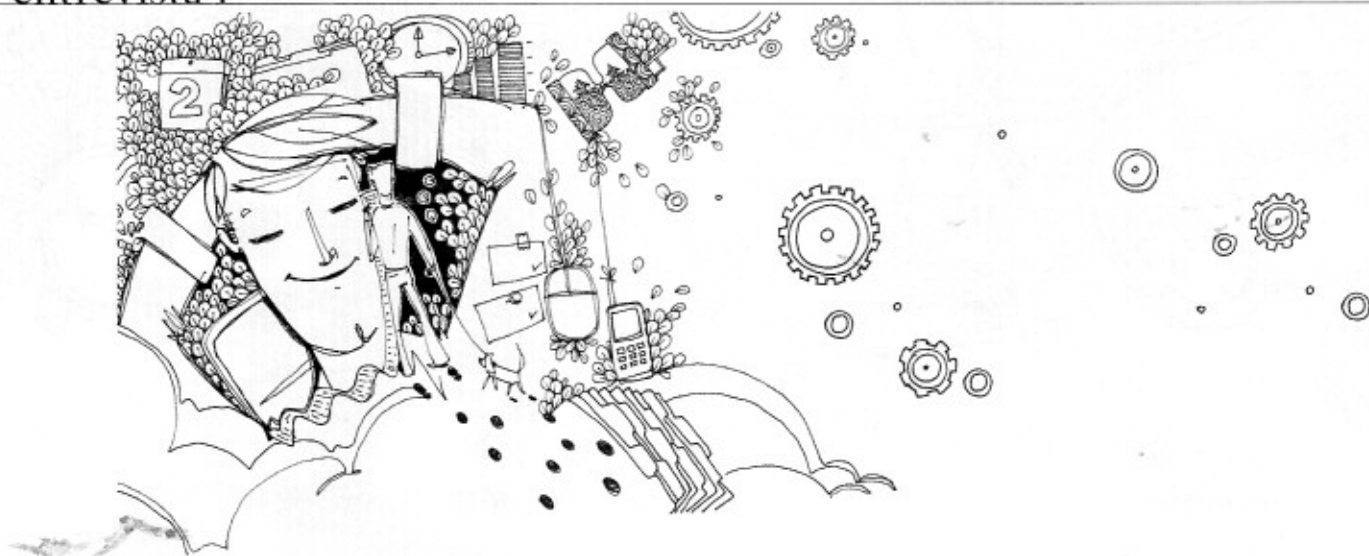
? Normalmente as pessoas fazem a associação de que alguém produtivo está sempre ocupado e apressado. Essa visão está errada?

! A pessoa competente é aquela que se planeja, que se organiza e define prazos para não atrasar a entrega das tarefas. Por isso, não precisa viver correndo e apressada. Mesmo que eventualmente se atrase um pouco, sabe que tomou todas as precauções para que aquilo não acontecesse. As pessoas que vivem correndo são aquelas que não criam projetos para se organizar. Muitas vezes correm, mas não saem do lugar. Os gestores deveriam bonificar as pessoas pelos seus resultados, pelo volume de atividades importantes que realizam, e não por apagar incêndios. Infelizmente, isso raramente acontece. Se a rede de computadores entra em pane e para a companhia, o técnico que consegue reativá-la é visto como um herói. Já o técnico de uma empresa onde nunca há panes e a rede nunca cai — porque ele cuida diariamente para que isso não aconteça — pode passar despercebido. Mas ele é quem deveria ser valorizado.

? Qual o princípio da metodologia que você desenvolveu para ajudar as pessoas a administrarem melhor o tempo?

! A base é a divisão do tempo numa tríade: a esfera das atividades importantes, a das urgentes e a das circunstanciais. Juntas, as três esferas descrevem a forma como você emprega o seu





tempo. A diferença desse modelo em relação a sistemas anteriores é que, na minha metodologia, a esfera da importância nunca corresponde à da urgência. Não há interseção entre elas. A definição de urgente é algo que deve ser feito com rapidez, algo imediato, que exige atenção instantânea. Já o critério de importante é definido como algo que produz resultado, que tem grande valor, merece uma atenção especial e não exige pressa. Cada pessoa tem uma triade do tempo diferente. Algumas têm a esfera da urgência maior. Outras conseguem ter seu tempo mais dedicado à esfera da importância. Outras, ainda, têm a esfera circunstancial em destaque. De acordo com a idade, condição social, cargo ou momento de vida, a triade pode sofrer variações. Mas a esfera que deveríamos priorizar sempre é a das atividades importantes — as que trazem os resultados mais efetivos.

■ O que deveria ser considerado importante?

■ Podem ser desde as suas metas pessoais no trabalho e sonhos de consumo até coisas simples que você gostaria de incluir na sua rotina, como brincar mais com seus filhos ou ir à academia. Nessa esfera estão as ações que fazem diferença no seu emprego, para as pessoas que vivem com você e para você mesmo. Elas proporcionam prazer ao serem executadas e trazem algum tipo de resultado positivo no curto, médio ou longo prazo. Quando você tem sua vida baseada na esfera da importância, está andando por uma estrada que leva aonde você quer chegar. Cada ação importante realizada dá a sensação de

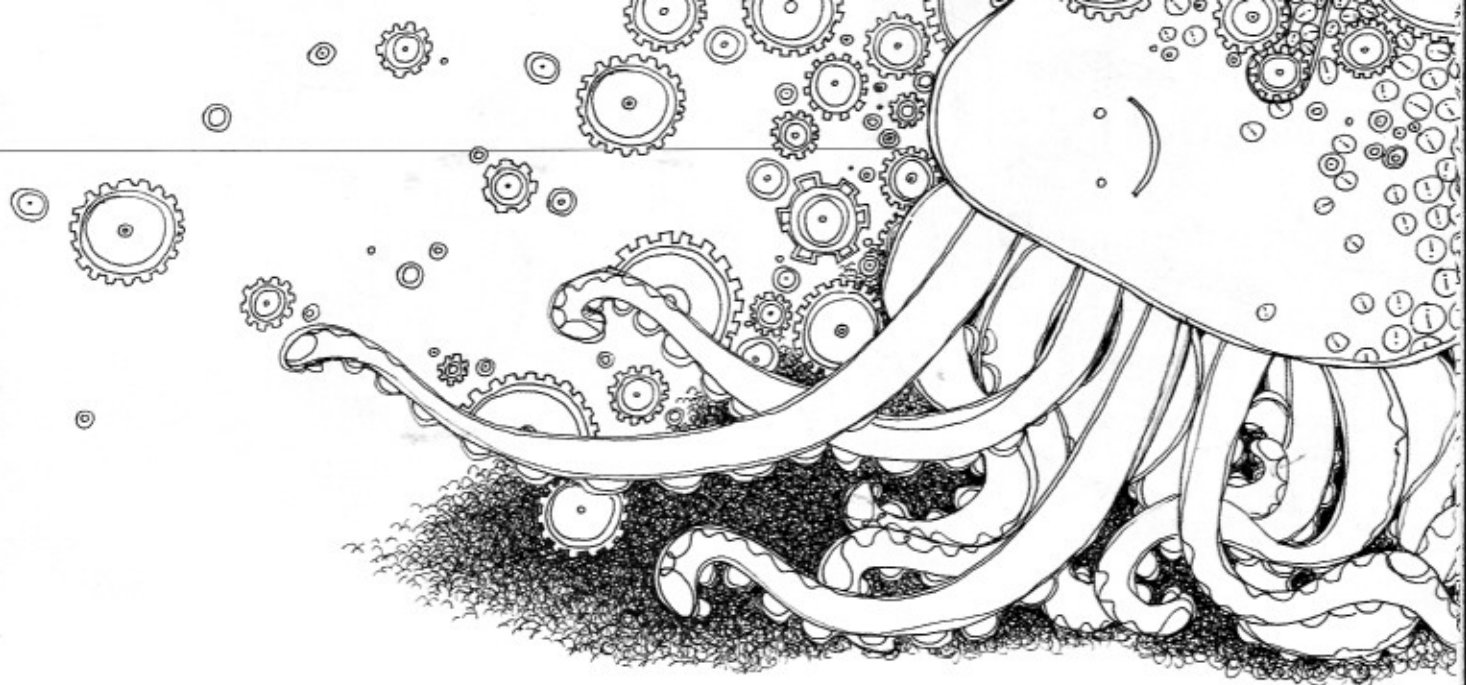
dever cumprido. Mesmo se ficar cansado depois de executá-la, você fica em paz com sua consciência, porque sabe que fez algo importante para você.

■ Hoje sua empresa tem uma das maiores bases de dados do mundo sobre gestão do tempo. Quais são suas conclusões?

■ Esse banco de dados é o resultado de pesquisas realizadas pela empresa e da análise das informações sobre as atividades diárias dos usuários dos nossos softwares. Hoje, apenas um dos programas processa 30 milhões de atividades diárias de pessoas. Uma das principais conclusões é que, na média, o brasileiro dedica apenas 30% do seu tempo para as tarefas importantes de sua vida e tem um volume grande de urgências, o que reflete bem a imagem de que somos um povo que deixa tudo para a última hora. Resolver o máximo de urgências pode até trazer a sensação de que você é um super-herói, mas essa postura está na origem do estresse, além de ser contraproducente. As urgências interrompem o seu dia, atrasam as metas importantes, fazem você ficar até depois do expediente, levar trabalho para casa, se afastar da família e dos amigos, ter dores de cabeça, gastrite e problemas do coração.

■ Quais ferramentas esse banco de dados permitiu criar para melhorar a administração do tempo das pessoas?

■ Desenvolvemos ferramentas de planejamento pessoal e em equipe. Elas ajudam o cliente



a identificar quantas horas do seu dia têm sido gastas com urgências e qual é o atraso médio de cada tarefa. Com isso, o gestor consegue saber quantos dias tem de se antecipar para que os prazos sejam cumpridos a tempo. Dá para revelar também quais são as atividades que mais atrasam, os dias da semana mais produtivos e os mais improdutivos da equipe, e assim distribuir melhor as tarefas. E o mais importante: dá para listar as metas e avaliar periodicamente quantas foram alcançadas.

■ E como manter as urgências sob controle?

■ Existem dois tipos de urgências: as imprevisíveis, como problemas de saúde, panes de equipamentos e acidentes, e as migratórias, aquelas tarefas que poderiam ter sido feitas antes, mas tornaram-se urgentes por negligência. E a realidade é que a primeira categoria é a minoria das urgências no dia a dia. Por isso, é preciso aprender a se antecipar às urgências, incluindo-as no planejamento. Uma forma simples é anotar num caderno tudo que apareceu como urgência ao longo do dia: assim você vai saber quais delas poderia ter evitado, qual o prazo ideal para que essa atividade não se torne urgência numa próxima vez e quanto tempo do seu dia precisa deixar livre para as coisas que surgem de última hora. Aliás, planeje no máximo 70% das horas de trabalho previstas no seu dia e deixe o restante reservado para os imprevistos. Procure fazer um planejamento das semanas seguintes, listando

aquilo que pode se transformar em urgência. Converse com seus clientes ou gerentes para encontrar um plano de ação preventivo.

■ Quais são os indícios de que alguém não está administrando bem o tempo?

■ As pessoas que não administram bem o tempo têm o volume de urgências acima dos 30%. A quantidade de tarefas atrasadas supera os 20%. É alguém para quem você pergunta quantas horas por dia ele trabalha e ele não sabe a resposta. É aquele tipo de pessoa que geralmente fala que o tempo está passando rápido demais.

Essa sensação é comum quando gastamos o tempo de forma inadequada, em atividades que nada têm a ver com nossos maiores objetivos nem com nossos sonhos. Isso resulta na sensação de que o tempo passou rápido demais e que não aproveitamos o suficiente. Para avaliar se tem administrado bem

o seu dia pergunte-se quanto tempo tem dedicado a atividades que trouxeram resultados reais para sua vida pessoal e profissional. Depois, pergunte-se quantas horas tem dedicado a resolver problemas estressantes e que costumam a aparecer de última hora. Quantas vezes você ficou até mais tarde no trabalho para concluir uma tarefa urgente? Quantas vezes você jogou tempo fora numa conversa sem sentido, em eventos aos quais não queria ter ido ou na leitura de e-mails de piadas e correntes que não agregaram nada? As pessoas costumam ter a sensação de que o tempo voa porque dedicam

“
Planeje no máximo 70% das horas de trabalho previstas



a maior parte dele a fazer as coisas que se encaixam nas últimas perguntas, mas deixam de lado as coisas realmente importantes, que dão sentido à vida, com resultados produtivos.

Q Quais são os principais ladrões de tempo nas empresas atualmente?

R Em primeiro lugar, as urgências desnecessárias. Em segundo, as reuniões. Os dados mostram que só um terço delas realmente serve para algo. Em terceiro, o hábito de checar e-mails. Pesquisas mostram que pessoas que trabalham com o e-mail aberto e param para conferir cada mensagem nova gastam de 20% a 30% mais tempo para realizar suas tarefas. O melhor é criar um método: abrir a caixa postal até cinco vezes ao dia, em horários fixos, e se ocupar de responder e classificar esses e-mails apenas nesses momentos. Em quarto lugar, a falta de método — não saber priorizar tarefas e tentar fazer várias coisas ao mesmo tempo. Em quinto, a falta de colaboração de outras pessoas e departamentos dos quais você depende para concluir o seu trabalho. Os eventos sociais da companhia também são ladrões de tempo.

Q E aquelas empresas que apregoam deixar os funcionários jogar minigolfe durante o expediente? Isso não é circunstancial?

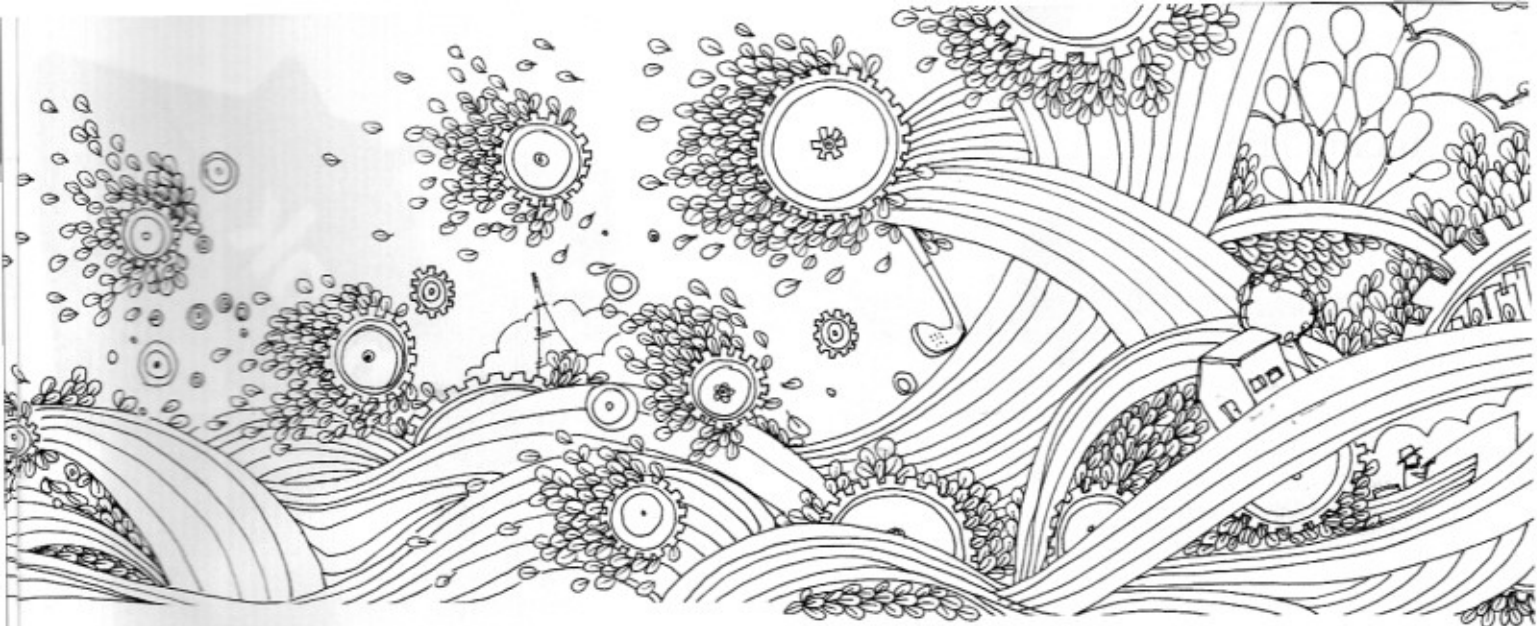
R O circunstancial é o que só gasta tempo e não traz nenhum resultado. Em algumas organizações, sobretudo aquelas que dependem da criatividade, ter espaços para o relaxamento das pessoas pode trazer resultados. Aliás, cada vez mais percebemos que empresas que

têm flexibilidade para que o funcionário possa se atrasar porque precisou pagar uma conta, ou ir a uma reunião escolar, acabam tendo colaboradores mais produtivos.

Q No dia a dia, como cada um de nós pode se planejar melhor?

R Recomendamos planejar sua vida com pelo menos três dias de antecedência, para não ficar refém das urgências. É preciso também levantar quanto tempo cada tarefa tem consumido e estabelecer prazos para realizá-las. Uma dica é listar todas as suas atividades e classificá-las entre simples, normais e complexas. As simples incluem coisas como responder a um e-mail, algo que pode ser feito entre cinco e 15 minutos. Uma atividade normal, como revisar um material, pode tomar entre uma e duas horas. Já uma atividade complexa, como analisar uma planilha, pode tomar entre quatro e cinco horas. Para administrar melhor as tarefas complexas, sugiro fracioná-las e definir prazos menores para elas. Para tornar seu dia o mais produtivo possível, mantenha o foco. Comece priorizando suas atividades e definindo uma ordem para elas, que deve ser respeitada. Antes de começar a executá-las, respire fundo e relaxe. Ao diminuir a ansiedade, você aumenta sua concentração. Desligue e-mail, televisão, celular e tudo o que possa distraí-lo.

Q Você escreveu um livro sobre gestão do tempo voltado apenas para as mulheres. Para elas essa questão é ainda mais crucial?



■ Quando comecei a trabalhar com gestão de tempo, a maioria das perguntas vinha de homens. Hoje, isso mudou completamente: 70% dos contatos são de mulheres. E isso faz sentido, analisando nosso próprio banco de dados. Na vida das mulheres o volume de urgências é maior. A tríade feminina é composta por 48% de atividades urgentes, 28% de atividades importantes e 24% de atividades circunstanciais, ou seja, a esfera do circunstancial é menor do que a dos homens, que ultrapassa os 35%. Enquanto eles perdem tempo com coisas sem sentido, a mulher precisa empregar o tempo em tarefas úteis. Isso porque ela é forçada a desempenhar diferentes papéis. Como se não bastassem as urgências do trabalho, ela ainda tem de preparar o almoço, acompanhar o dever de casa dos filhos, participar da reunião escolar, acudir se a criança se machucou em casa. O problema de ter uma esfera da urgência tão grande é que muitas mulheres me escrevem relatando que falta tempo para ser mulher, para a beleza, para o casamento. Isso até pode acontecer com os homens, mas a cobrança sobre as mulheres é bem maior. Para elas, sugiro algumas estratégias: primeiro, entender suas urgências para tentar se antecipar e evitar ao máximo que aconteçam novamente. Segundo, transformar os filhos e familiares em aliados, definindo claramente as tarefas que cada um pode absorver para diminuir a sobrecarga feminina.



Para tornar seu dia produtivo, mantenha o foco e priorize as tarefas

■ O que pode ser implementado nas empresas para reduzir o estresse?

■ O estresse surge do volume de urgências. Costumo dizer que líderes urgentes criam equipes urgentes e neuróticas. É preciso dar tempo para que os colaboradores façam suas tarefas e tragam resultados, e para isso é preciso planejamento. Caso contrário, acaba-se dando prioridade às atividades cobradas com insistência ou na base do grito. Com organização, dá para distribuir as atividades com mais antecedência, antes que se tornem urgências, além de balancear melhor as tarefas conforme os dias da semana. Nossa base de dados mostra que a sexta-feira costuma ser um dia com menor volume de atividades, quando as pessoas estão mais objetivas, porque querem ir embora logo. Por isso, tendem a ser menos prolixas. Esse é o melhor dia para fazer reuniões, parar um pouco e planejar a semana.

■ Como se exerce o que você tem chamado de liderança produtiva?

■ O líder produtivo é uma referência de planejamento pessoal para sua equipe e a estimula a planejar suas atividades também. Ele sabe identificar com clareza as prioridades do negócio e tem critérios para definir o que é realmente importante. Como monitora a equipe usando as ferramentas adequadas, sabe de quanto tempo os colaboradores precisam para realizar as atividades e repassa as tarefas com o prazo adequado.